

CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES
DE LA DEFENSE

LA MEMOIRE DE LA MER

*Mobilités des hommes et capitalisation des savoirs
sur un bâtiment de combat*

*Serge DUFOULON
Pascale TROMPETTE
Jean SAGLIO*

Janvier 1997

Introduction

1. Les spécificités des collectifs de travail sur les bâtiments de combat

Les pratiques de gestion des personnels par la Marine Nationale établissent comme règle que les individus ne restent jamais plus de trois ans au même poste sur un bâtiment. Pour les officiers, cette durée maximale est de deux ans. De plus, une partie de l'équipage est constituée d'appelés restant entre huit et seize mois (VSL). Enfin, des périodes de formation viennent souvent écourter ces affectations. Il en découle que la durée moyenne d'une affectation est nettement plus courte et s'établit autour de 2 ans.

On peut donc estimer que l'équipage d'un bateau est un collectif de travail renouvelé pour moitié chaque année. Rythme extrêmement rapide si on le compare à ceux que l'on peut observer dans d'autres collectifs de travail français non militaires. Peu d'entreprises connaissent et admettent un tel volume et un tel rythme de rotation de l'ensemble de leurs effectifs sans que leurs responsables ne considèrent qu'ils mettent en danger les impératifs de la productivité.

Ce qui ne manque pas de susciter une interrogation : dans cette situation, l'exigence de cohésion du groupe est forte. On peut penser que la capacité d'un navire à remplir sa mission dépend de la formation des marins aux aspects techniques spécifiques (savoir-faire, savoirs techniques). Mais elle est aussi et même surtout fortement dépendante du degré de cohésion de son équipage et de ses capacités de réaction collectivement structurées, c'est-à-dire en termes plus sociologiques, de la force de son identité collective.

L'intérêt scientifique rencontre ici par ailleurs la préoccupation de nos interlocuteurs de l'amirauté : dans un contexte de changement dans les politiques de gestion du personnel qui influe sur la qualité du recrutement et la durée des contrats, il s'avère tout à fait essentiel de savoir **comment se structurent et se transmettent les identités professionnelles** pour comprendre la façon dont ces modifications affectent l'espace professionnel collectif que constitue(nt) le(s) bâtiment(s).

C'est dans ce contexte de questionnement scientifique que nous avons abordé la frégate Anti Sous-Marine Montcalm. Du même type que le Georges Leygues, le choix de ce bâtiment nous permettait de mobiliser nos connaissances concernant le fonctionnement du bateau, tandis que la féminisation de cet équipage nous permettait de complexifier les observations et de nuancer les analyses.

2. L'identité et la mémoire

Les différentes affectations qu'un marin connaît au cours de sa carrière, à bord de navires comme à terre, sont gérées par l'application d'un ensemble complexe de règles bureaucratiques, administré par les niveaux supérieurs de l'Etat Major, c'est-à-dire à distance des collectifs de travail. Dans un tel système, cependant, des initiatives individuelles sont possibles : à chaque moment, chacun peut faire état de ses préférences ; pour les officiers, des discussions individuelles d'orientation ont lieu régulièrement ; pour les sous-officiers, des préférences sont émises par les individus.

Ceci ne dispense pas de s'interroger sur la façon dont se constitue un collectif de travail dans ces conditions rapides de renouvellement des équipages. L'opérationalité d'un bâtiment repose sur un niveau élevé et parfaitement acquis de coordination des fonctions spécialisées, ainsi que sur la coopération commune de l'ensemble des membres du bâtiment. En d'autres termes, elle relève de ce que certains commandants désignent par la notion de "formation de l'équipage" : aux apprentissages des compétences techniques chez les marins, exploitables quasi immédiatement pour la plupart des fonctions, s'ajoutent la constitution d'une certaine cohésion de l'équipage, une mobilisation de tous ses membres associée à la formation d'une identité commune.

La formalisation des règles de vie et de travail à bord participe de la construction de cette identité collective. Cependant, si la régulation est ainsi un élément essentiel de l'existence et de la reproduction des identités collectives, elle n'est pas le seul. Il ne suffit pas que les règles communes soient énoncées pour qu'elles soient efficaces ; il faut aussi la mobilisation des acteurs. C'est par l'adhésion des acteurs à un projet commun¹ que s'établit la reconnaissance de règles communes et de leur légitimité au fondement de l'appartenance à un collectif. Quel projet ? Les niveaux auxquels peut se situer cette adhésion sont en effet assez variés : la mission, les choix stratégiques de la Marine, les modes de vie à bord peuvent ainsi participer de cet horizon de l'action commune pour lesquels peut s'exprimer le "sentiment de Nous communautaire" (Searles)² ou plutôt ce que Maurice Halbwachs appelle "une communauté affective"³. Au cours de la précédente enquête, nous avons mesuré par enquête systématique auprès des individus comment chacun construisait ainsi les motifs de son adhésion, sans pour autant récuser les autres motifs potentiels. Le respect de cette diversité faisait aussi partie de cette alchimie complexe qui nous avait conduit à récuser l'idée que le bateau de guerre serait une institution totale au sens le plus fort.

¹ Reynaud J.D., Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, A. Colin, 1989.

² Searles R J., "L'intentionnalité collective", in Parret H (sous la direction de) La communauté en paroles, Liège, ed Mardaga, 1991, pp. 227-243.

³ Halbwachs M., La mémoire collective, Paris, PUF, 1968. Voir également du même auteur Les cadres sociaux de la mémoire, Paris, Albin Michel, 1994 (1925).

Les apprentissages techniques et sociaux sont réalisés par les marins au cours de leur carrière antérieure dans la Marine, dans les principaux lieux de socialisation professionnelle des individus, à savoir les écoles et les affectations successives. Lors d'une nouvelle affectation, ces éléments identitaires et de compétence disponibles sont remobilisés et remaniés pour produire une nouvelle configuration identitaire : il s'agit donc d'une phase d'acculturation, au moins partielle. Telle est l'hypothèse de travail que nous voulons suivre ici. Dans cette période de fragilisation et d'incertitude, les marins s'appuient sur les ressources dont les ont dotés les socialisations antérieures. Face au changement, les marins vont mobiliser la référence au passé (le mythe du "*bon vieux temps*") et au présent (l'ensemble des règles professionnelles et institutionnelles) comme justification de la production du sens de leur action.

Cette question de l'acculturation à des milieux de travail sans cesse changeants n'a guère été abordée en tant que telle dans les analyses portant sur le travail : dans les marchés du travail classiques, les changements forts n'ont lieu qu'au moment de l'entrée dans l'organisation de travail. La socialisation au travail est un problème seulement pour les débutants. Aussi c'est un corpus de littérature scientifique non habituellement mobilisé pour l'analyse des situations de travail que nous utiliserons ici : en nous inspirant des travaux portant sur l'identité et la mémoire, notamment ceux de Maurice Halbwachs, de Michael Pollak⁴ et d'autres auteurs, nous tenterons d'approcher le renouvellement de l'équipage d'un bâtiment de combat comme le moment de l'ajustement de mémoires individuelles et collectives en vue de la construction d'une nouvelle identité collective. Selon les mots de Michael Pollak, "le sentiment d'étrangeté qui s'ensuit, dans le double sens d'une situation étrange et de la rencontre entre des êtres étrangers les uns aux autres, résulte de la divergence trop grande de leurs histoires individuelles et du manque d'une mémoire partagée qui leur permettrait de décoder la situation et de se comprendre réciproquement de façon quasi automatique" (1990 : 10).

On peut alors se demander ce que les marins "emportent dans leurs sacs" d'un bateau à l'autre comme ressources leur permettant de s'adapter rapidement. En distinguant les multiples groupes et statuts, il sera utile de tenter de comprendre quelles sont les ressources ou mémoires particulières mises en oeuvre pour une meilleure intégration à bord. **En fait, la ou les mémoires collectives constituent un mode d'articulation entre mobilités et capitalisation : c'est dans le temps et les nombreux embarquements que se constituent comme un capital disponible l'expérience et la mémoire des situations permettant de se confronter à de nouvelles situations.**

Poser ainsi de façon globale la question de la construction de la mémoire et de l'identité, c'est mobiliser une approche dynamique de la façon dont les cultures professionnelles - savoirs, savoir-faire et savoirs techniques, savoir-être, formels

⁴ Pollak M., L'expérience concentrationnaire. Essai sur le maintien de l'identité sociale, Paris, Métailié, 1990.

ou coutumiers - sont construites, maintenues, transmises, réactivées, renouvelées, etc., comme mémoires collectives. On raisonnera donc de façon similaire - mais pas forcément identique - la construction de la mémoire technique (compétences et savoir-faire) et celle de la mémoire plus sociale (savoir-être). Les mémoires collectives seront moins analysées comme des formes sociales figées qu'à travers la façon dont elles sont mobilisées dans l'action, ainsi que dans la constitution des identités collectives structurant les solidarités et les jeux collectifs dans la vie quotidienne (jeunes/anciens, officiers subalternes/OMS, femmes/hommes).

3. Régulation et affirmation identitaire : du général au local

L'espace professionnel de la Marine Nationale comme marché interne reconnaît une très forte mobilité interne, conjuguant une mobilité à la fois horizontale (changement d'affectation) et verticale (progression dans la qualification et la carrière). La question de la coordination sociale, notamment dans les situations de travail, mais également plus largement dans les situations d'embarquement, se pose donc de façon particulièrement aiguë. La coopération et la constitution d'un collectif ne peuvent fonctionner que s'il existe un ensemble de règles collectives suffisamment stabilisées pour fonctionner comme cadre de référence commun des modes d'existence et d'appartenance à l'institution.

Dans le cadre de notre précédente étude, nous avons décrit la diversité des sources de régulation professionnelle mobilisées à bord d'un bâtiment de combat. On peut ici rappeler l'importance des régulations d'origines extérieures au bâtiment, incorporées dans les traditions propres à chaque corps spécifique, ainsi que celles construites de façon coutumière mais considérées comme faisant partie de la culture commune, de la tradition de la Marine. Une telle situation n'implique pas pourtant que l'on puisse considérer la régulation autonome⁵ produite par les collectifs de travail à bord comme négligeable. Bien au contraire, et la tradition des marins le perçoit fort bien, puisque chaque bateau est considéré comme ayant son caractère propre et son ambiance spécifique. On rencontre ainsi des formes plus singulières où les règles sont interprétées localement, aménagées et reconstruites au sein du ou des collectifs de travail sur le bateau. Dans tous les cas, comme le dit Jean Daniel Reynaud, "malgré la variété des cas de figure, le respect de la règle est bien un moyen d'appartenance et un instrument de statut" (1989 : 40). On comprend ainsi que les règles ne se limitent pas à prescrire et à organiser des modes d'action mais également à définir des statuts et des identités particulières à travers des appartenances à des groupes professionnels ou des catégories de marins.

⁵ Au sens où Jean Daniel Reynaud emploie ce terme comme opposé à une régulation de contrôle : la régulation autonome est celle qui est produite par le collectif de travail en situation, la régulation de contrôle étant au contraire celle produite par l'institution. Les deux formes peuvent tout aussi bien s'opposer que se compléter.

La question des apprentissages et de la constitution de la professionnalité sera abordée à travers ses aspects tant techniques que sociaux. L'attention est ici portée sur les processus d'apprentissage interactif dans l'expérience de l'embarquement et de la vie de travail : notamment en examinant le rôle des micro-collectifs d'appartenance et les cadres de socialisation (les postes, les doublons), les modes d'apprentissage collectif (carré, exercices à bord), le rôle d'agents médiateurs (les lourds, les "pères"), la constitution des réseaux personnalisés, etc.

4. Méthodologie

La méthode d'analyse que nous avons utilisée s'inscrit dans la tradition des études à caractère ethnographique. Sans être directement assimilable à l'observation participante, au cours de laquelle les observateurs font les mêmes activités que ceux qu'ils observent, il s'agit d'une observation directe où, après un temps de prise de connaissance, les observateurs suivent les activités quotidiennes et établissent un dialogue avec les observés de façon à mieux saisir comment se construisent les sens des actions en cours.

Qui plus est, nous avons pu, dans le cadre du présent travail sur la frégate Montcalm procéder par comparaison. Cette méthode s'inscrivait logiquement dans la continuité des travaux menés sur la frégate ASM Georges Leygues. La dimension comparative peut permettre de caractériser les modes d'articulation entre conventions communes à l'ensemble du corps professionnel et conventions locales propres au bâtiment et aux collectifs de travail.

Un élément nouveau, la féminisation de l'équipage du Montcalm, venait diversifier, voire renforcer nos observations et nos analyses du changement. Si le changement d'affectation s'inscrit simultanément comme rupture et continuité dans la trajectoire professionnelle, il est plus directement mis en question comme rupture dans la confrontation à la question de la féminisation. Ayant observé, sur le Georges Leygues, que les règles coutumières révélaient une forte référence à la masculinité, on pouvait faire l'hypothèse que l'inscription de cette nouvelle catégorie de travailleurs sur le bâtiment obligeait à une recomposition des formes de régulation particulièrement intéressante à analyser au moment du renouvellement de l'équipage.

- Le travail effectué

Dès l'été 1996, les chercheurs, outre le travail classique de documentation, ont pris contact avec le bateau sélectionné et ont effectué une première série d'observations lors de 2 séjours d'une semaine pour chaque chercheur et au cours des entretiens collectifs de restitution à Toulon.

Plusieurs modes d'enquête ont été mis en œuvre lors de ces séjours :

- L'analyse des données statistiques portant sur la population totale du Montcalm à travers les Fiches de Gestion du Personnel (FGP) expurgées

fournies par la Direction des Personnels Militaire de la Marine (DPMM), nous a permis d'apprécier la vitesse de rotation des équipages et le nombre d'affectations effectuées au cours de sa carrière par chaque marin du Montcalm.

- L'observation directe de la prise de fonction à bord d'un bateau s'est attachée à l'analyse des processus d'intégration et d'apprentissages socio-techniques des individus dans les collectifs préexistants, ou encore à l'adaptation du collectif de travail au renouvellement de ses membres. Cette observation s'est intéressée tant aux situations individuelles dites "d'amatelotage" (leur durée, les dispositifs de transmission et de formation des savoirs) qu'aux situations collectives relevant de contraintes de coordination plus complexes (exercices). Durant cette phase d'observation, nous avons systématiquement cherché à favoriser les contacts et discussions individuels et de groupe, de façon à permettre l'établissement de relations directes et qualitatives. Pour ce qui pouvait représenter pour nous un changement d'affectation, nous avons bénéficié de certains effets de réputation associés à notre passage sur le Georges Leygues. Certains marins "anciens" du GLG nous retrouvant sur le Montcalm ont facilité notre intégration à bord. Dans son ensemble, l'équipage nous a réservé un accueil très chaleureux et une coopération immédiate. La qualité de ces relations a été particulièrement appréciée lors des réunions de restitution que nous avons organisées dans les dernières semaines de cette première phase. Les difficultés ou les tensions que notre présence a pu susciter auprès de tel ou tel groupe, pour autant que nous puissions les analyser, sont d'ailleurs tout à fait significatives : la présence d'observateurs extérieurs ayant pour fonction de rendre compte du fonctionnement d'un collectif, suscite très normalement une réaction favorable de la part de ceux qui estiment que leur point de vue n'est pas suffisamment écouté, et, symétriquement, une réaction plus négative de la part de ceux qui estiment que l'information légitime sur le fonctionnement de l'équipage doit passer par eux.

- Les réunions de restitution :

En organisant des réunions de restitution après une première phase de travail, nous avons utilisé un procédé peu usuel dans le travail d'enquête sociologique. Il s'agit de proposer aux enquêtés une première présentation - sous forme de quelques hypothèses énoncées le plus clairement possible -, des premières lignes d'analyse, afin de susciter une confrontation critique avec les principaux intéressés. Ce parti-pris méthodologique consiste à confronter en permanence, tant sur le mode de la discussion informelle que sur celui du compte-rendu intermédiaire, nos catégories d'analyse, nos intuitions et nos analyses avec les interprétations des acteurs eux-mêmes.

Une telle option se justifie du fait que, dans les sciences sociales, les chercheurs n'ont pas le monopole de la construction symbolique. Il n'existe pas de sens qui soit radicalement extérieur à celui qu'en ont les agents ; et les pratiques usuelles de l'entretien d'enquête consistent bien à recueillir, au delà des seules

informations factuelles, ce sens construit par les acteurs eux-mêmes. Dès lors, on doit admettre qu'il y a une certaine continuité de sens possible entre chercheur et "indigène".

Aussi partagée soit-elle, cette posture méthodologique n'a pas encore suffisamment reconnu, nous semble-t-il, un statut à part entière au travail de restitution des interprétations du chercheur aux enquêtés. Cet effort d'explicitation des résultats d'enquête, nous l'avons ici établi comme une exigence méthodologique à part entière à l'intérieur de ce projet compréhensif. On ne peut cependant occulter le fait que cette restitution ressort tout autant d'une demande des enquêtés eux-mêmes à laquelle le chercheur peut difficilement se soustraire : à l'imposition du regard, il doit cette parole réflexive qui autorise enfin le sujet, réduit à l'état d'objet d'enquête, à débattre avec cet observateur perturbateur pour le renvoyer à ses propres limites ! Aussi les réunions de restitution ont-elles constitué des moments extrêmement riches en significations, allant de l'explicitation par les individus de ce qui leur semblait constituer un énoncé plus ou moins juste, précis, clairement contextualisé, etc., à ce qui relevait davantage d'une discussion sur la représentation qu'ils voulaient donner d'eux-mêmes et sur les enjeux de la recherche eux-mêmes.

5. Présentation du rapport

Le premier chapitre de ce rapport est centré sur la notion de "réputation" et sur son usage dans la phase d'accueil des nouveaux venus à bord et donc de constitution du collectif. Dans un univers de travail dans lequel les collectifs de travail sont constamment renouvelés, mais où les occasions de se côtoyer ou les moyens de connaître les nouveaux arrivants sont nombreux et variés, chacun est précédé d'une telle réputation. Pour autant le collectif qui se constitue n'est pas simplement l'addition de ces réputations antérieures. Il importait donc de comprendre mieux comment elles étaient construites et utilisées dans la pratique de ce moment de constitution de l'équipage.

Le second chapitre est centré plus explicitement sur les apprentissages proprement dits. Une fois le marin accueilli et reconnu à bord, il lui faut passer par un certain nombre de situations d'apprentissages techniques, plus ou moins longs, qui permettent à la fois la formation et l'inculcation des compétences et la construction du collectif et de ses modes de fonctionnement spécifiques. C'est dans ce processus que se construisent et s'affinent les identités et les rôles différenciés, au niveau de l'ensemble du bâtiment comme à celui des différents collectifs opérant à bord.

Le troisième chapitre est plus centré sur les apprentissages les plus sociaux et sur l'acculturation que produit ce passage d'un bateau à l'autre. Cette construction ne part pas de rien. Au contraire, elle s'appuie sans cesse sur un processus d'activation et de réactualisation d'une mémoire collective, faite tout à la fois d'éléments matériels et de purs souvenirs. Elle est aussi un moment

important dans la différenciation hiérarchique des rôles et des fonctions, dans la reconnaissance des autorités et des légitimités.

Dans notre esprit, ce document correspond également à une phase intermédiaire du travail scientifique que nous menons actuellement, à travers différentes opérations de recherche, au sein de la Marine Nationale. Il est donc fait pour être discuté aussi bien espérons nous avec nos interlocuteurs parisiens du C2SD⁶ de l'OSD⁷ et éventuellement de l'Etat Major, qu'avec l'ensemble de nos interlocuteurs sur le bateau lui-même. C'est grâce à ces discussions et confrontations que nous pourrons mieux construire notre travail de la seconde phase. En ce sens, il est d'abord et avant tout un document de travail et nous nous sommes donc permis d'utiliser constamment le vocabulaire, les appellations, et les dénominations propres à ces collectifs professionnels - pour autant que nous parvenions nous-mêmes à les maîtriser - sans passer par le travail de définition et de présentation qu'exigerait une publication pour un public plus large.

⁶ Centre d'études en sciences sociales de la Défense

⁷ Observatoire social de la Défense

Chapitre I :

MEMOIRES SINGULIERES

• LES EFFETS DE REPUTATION

Quand ils arrivent à bord pour une nouvelle affectation, les marins sont précédés d'une "réputation". Dans bien des cas, il est en effet possible de disposer d'informations *via* des collègues, à bord ou non, qui ont connu l'individu dans une situation antérieure⁸. Mais comment définir cette notion de réputation ? Comment est-elle articulée à l'ensemble des règles et des normes qui structurent la vie sociale et professionnelle dans les unités de la Marine Nationale ? Nous supposons que, dans ce travail de production d'une réputation, on rapporte un certain nombre de caractéristiques de l'individu, on opère donc un travail de sélection que les interlocuteurs sont capables de comprendre et de décoder. Il y a donc bien, sous-jacent à cette production de discours, un ensemble de règles et de normes sociales qui permettent de dire des choses importantes sur les individus .

Les travaux de recherche actuels portent fréquemment sur des notions ou des thèmes connexes. En particulier, on constate aujourd'hui un courant non négligeable d'auteurs qui ont écrit à propos de la réputation en relation avec la confiance⁹, plus particulièrement dans le secteur des biens marchands. Ainsi, la réputation serait constituée d'un ensemble d'informations, l'expérience étant susceptible de "valider la qualité nécessairement disparate des informations associées à la réputation"¹⁰.

Pourtant, "la carte n'est pas le territoire" selon les mots de Gregory Bateson, et l'individu ne peut être confondu avec sa réputation : elle le suit au cours de sa carrière, elle le précède d'une affectation à l'autre, elle peut être positive ou

⁸ L'équipe de chercheurs a elle-même bénéficié d'une "réputation" en arrivant sur le Montcalm. En effet, les travaux conduits antérieurement sur le Georges Leygues étaient connus par certains membres de l'équipage qui avaient collaboré à cette enquête lors de leur précédente affectation. A l'évidence, cette réputation comprenait des éléments divers portant appréciation sur les personnes, sur le mode de travail, et sur la qualité des écrits produits. Elle était donc relativement nuancée, au sens où elle comprenait des éléments positifs (du moins nous le conjecturons) et d'autres qui l'étaient moins ("*ce qu'ils écrivent est incompréhensible*"). Une telle situation a très certainement facilité notre travail.

⁹ Karpik L., "L'économie de la qualité", Revue Française de Sociologie, Avril-Juin 1989, XXX-2, Paris, Editions du CNRS, pp. 187-210 ; Eymard Duvernay F, "Coordination par l'entreprise et qualité des biens" in Analyse économique des conventions, Paris, ed A Orléan, 1994 ; Orléan A, "Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand" in Revue du Mauss n° 4, 1994, pp. 17-36.

¹⁰ Coriat B, Guennif S, "Incertitude confiance et institution", Colloque de l'ADSE, Aix en Provence, 22-23 mars 1996.

négative, elle peut s'atténuer voire disparaître pour mieux resurgir au moment où les circonstances le permettent. La réputation plonge ses racines dans le passé d'un individu, s'attache à un événement cristallisateur pour ne plus laisser percevoir que la dimension caricaturale d'un fait ou d'un trait réel ou fictif auquel la personne est associée. Par ce processus, plus forte est la focalisation des appréciations du collectif sur la réputation de l'individu, plus ce dernier tend à ne devenir que l'ombre de lui-même si l'expérience de son futur ne lui permet pas un réajustement entre l'Idée et la personne. La réputation n'est donc pas une qualité intrinsèque de l'individu, elle n'est pas de l'ordre de l'expérience directe, elle n'est qu'un "discours sur ..." qui peut se modifier mais qui permet une première appréhension.

Entrons dans le vif du sujet afin d'observer ce qui se passe dans ce moment clé de l'affectation et comment les réputations peuvent peser sur l'expérience et le parcours des individus au sein de la Marine.

1.1. Le changement d'affectation : rupture et continuité

Dans le déroulement de la carrière d'un marin, une nouvelle affectation est un événement important : il s'inscrit tout à la fois dans une série de ruptures et dans la continuité. Une affectation à bord d'un bâtiment représente tout d'abord une rupture par rapport au milieu que le marin vient de quitter : une rupture affective (les amis), une rupture sociale et professionnelle (de carré, de poste de vie, de grade, de mode de commandement, de fonction). On peut également être affecté sur un bateau de taille différente et se retrouver confronté à un bouleversement dans les repères spatio-temporels qui structurent l'espace de vie et l'espace de travail. En fait, il semble *a priori* que ces ruptures occasionnées par le changement d'affectation peuvent être la cause de bouleversements identitaires importants.

Pourtant, isoler ce moment de l'affectation ne permet pas de comprendre comment les marins vivent ces "rites de passages" qui officient tout au long de leurs carrières. En d'autres termes, il faut envisager de quelle façon ces changements successifs établissent de la rupture en même temps qu'ils créent de la continuité. Car le changement d'affectation est aussi un moment normal de la carrière : tout marin sait qu'il doit changer régulièrement et l'apprentissage de ces transitions fait partie de la culture professionnelle du marin. Pour saisir les enjeux qui sous-tendent une affectation, nous nous devons d'analyser ce moment comme un moment particulier de la carrière du marin, un élément constitutif de son identité professionnelle.

Le regard de l'observateur va alors porter sur le temps de vie socioprofessionnelle au sein de la Marine, c'est-à-dire sur l'ensemble des affectations et des temps d'installation que comporte une carrière de marin. En mobilisant ce regard global susceptible de mesurer la continuité en observant la rupture, on peut mieux saisir ce qui se joue de la construction de l'identité professionnelle, de l'école des mousses, de Querqueville, de Maistrance, de l'Ecole Navale au moment où l'individu quitte la Marine.

L'entrée et le passage dans les écoles de la Marine Nationale pourrait être qualifié, selon les mots d' Everett Hughes¹¹, d'initiation et de conversion. Le premier terme met l'accent sur la perte de statut antérieur, l'acquisition de connaissances socioprofessionnelles et de valeurs qui vont caractériser la nouvelle place et les fonctions que le marin devra assumer dans l'univers de la Marine Nationale - on ne s'engage pas sur un bâtiment, c'est avec l'institution Marine Nationale que l'on contracte. Le deuxième terme à connotation fortement religieuse indique un changement radical d'appartenance, une nouvelle conception de soi et du monde, la construction d'une autre identité. Ainsi, le passage en école est un processus qui doit permettre au marin d'acquérir à travers des modes de socialisations secondaires - "l'intériorisation de sous-mondes institutionnels spécialisés (...) et de savoirs professionnels" (Dubar, 1991 : 100)¹² -, les compétences techniques nécessaires pour l'exercice de ses fonctions futures, mais aussi les valeurs éthiques et les comportements qui sculptent le marin. A ce stade, comme nous l'avons montré dans notre enquête sur le Georges Leygues, on peut penser que nombreux parmi les marins "en école" conçoivent l'embarquement comme un "rêve de voyager et de voir du pays" : il constitue à la fois un horizon et une perspective à laquelle tous sont préparés. Nous avons également montré que, traditionnellement, les marins se représentaient leur carrière comme une longue trajectoire au cours de laquelle ils allaient accroître leurs savoirs et acquérir de l'ancienneté en franchissant les étapes promotionnelles.

La mémoire collective de la Marine Nationale (tradition armée et marine) s'exprime dans les rites de passage (d'un carré à l'autre, de la ligne) autant que dans les discours ("*Tout le monde peut entrer matelot et sortir amiral*") qui se perpétueront dans les pratiques plus modernes de la promotion (la notation pris ici comme rites de passage : "*avec le temps on peut faire mieux*") et d'accession à des rangs supérieurs.

Les modes d'accès aux bateaux sont connus et intériorisés dès les premières formations à la vie marine qui vont se dérouler en école. De même sont digérées les règles générales d'interaction communément admises dans le monde militaire et marin. Est-ce à dire que l'embarquement n'est qu'un épiphénomène banal qui ne mérite pas d'attention particulière ? Certes non. Car malgré l'apprentissage des règles de socialisation et des savoirs techniques lors de leur formation à terre, les marins n'ont de cesse de nous rappeler que "*la vie à bord est radicalement différente de la vie à terre*" : "*tout doit se réapprendre sur le bateau*", y compris les subtilités techniques du métier. L'affectation sur un bâtiment est le moment où se concrétise pour la plupart l'identité de marin, et elle est, dans sa variabilité, constitutive de cette identité. Comme nous l'avons précédemment suggéré, en même temps qu'elle établit une rupture avec d'autres modes de vie (à terre) ou d'autres types de bâtiments (sous-marins, porte-avions, etc.), la

¹¹ Cité in Dubar C, La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, A Colin, 1991, p 145.

¹² Dubar, *op. Cité.*

nouvelle affectation pourra décrire une forme de continuité dans la vie des marins navigants. Les mécanismes de construction de cette cohérence doivent être interrogés pour comprendre la constitution des trajectoires et des identités professionnelles.

Assurément, et en lien avec cette écriture de la trajectoire professionnelle, les significations attachées à l'embarquement vont varier selon les catégories de rang, d'ancienneté, de spécialité et de sexe. Mais pour l'ensemble des marins interrogés, l'embarquement semble être le moment où se manifeste avec le plus d'intensité la mémoire des réflexes socioprofessionnels acquis antérieurement, en même temps que, paradoxalement, un temps de réapprentissage où l'on affirme qu'il faut "*repartir à zéro*" : instant de mobilisation de la mémoire collective et amnésie volontaire partielle des éléments personnels ou sociaux qui dérangerait l'installation dans un environnement localement différent. Cet événement clef se conjugue fort différemment selon le statut, et notamment selon l'expérience que l'individu peut avoir acquise de ces moments de transition au cours de sa carrière antérieure.

Les matelots appelés et engagés découvrent avec quelque appréhension l'univers du bâtiment de combat sur lequel ils sont amenés à servir. Tout est nouveau pour eux, les lieux de vie, les espaces de travail, les rythmes, etc. Leurs réflexes sont conditionnés à la hiérarchie, ils reconnaissent leurs supérieurs mais ne savent pas encore comment ils vont négocier leurs relations dans le travail et la vie au quotidien à bord. On peut dire qu'ils se demandent "*à quelle sauce ils vont être mangés*" en même temps que l'embarquement représente le moment où enfin ils vont voyager, rompre avec l'école, la routine scolaire, familiale et sociale.

Les officiers mariniers ont acquis du métier en navigant pour certains de longues années et l'embarquement n'est pas une découverte angoissante. Les maistranciers sortant de leur formation sont les seuls à être confrontés à l'étrangeté des espaces et des modes de vie à bord. Mais très vite, en s'appuyant sur les règles hiérarchiques et traditionnelles "Marine", ils vont trouver leur place et leurs repères.

Les officiers mariniers supérieurs sont les plus à l'aise dans ce moment de l'embarquement : ils ont de l'expérience, ils ont navigué sur de nombreux vaisseaux et ont connu beaucoup de marins de tous grades qu'ils retrouvent d'un bateau à l'autre. Ils peuvent renâcler devant un énième embarquement pour des raisons personnelles, mais la vie et le travail à bord pour eux n'offrent aucune surprise. Sur un bâtiment de guerre, ils sont chez eux ! Nombreux sont ceux qui souhaitent, une fois à bord, retrouver rapidement leur intimité et leurs habitudes en quittant le quai d'où surgissent souvent, lorsque le navire est à l'ancre, des gens qui sont étrangers à l'équipage et qui perturbent toujours quelque peu l'équilibre qui s'établit à la mer à travers une vie commune.

Les officiers subalternes peuvent davantage inscrire l'embarquement dans une trajectoire de carrière particulière où celui-ci compte comme "passage obligé" pour accéder à des grades et à des fonctions plus élevés. On observe une césure évidente entre les jeunes officiers sortis de l'Ecole Navale ou nouvellement ORSA et ceux qui ont déjà une expérience conséquente de la vie à bord et du commandement. On peut observer deux types de comportement chez les premiers : certains d'entre eux accordent une confiance aveugle en leurs compétences fraîchement certifiées ; ils se comportent comme s'ils étaient en terrain connu et semblent inconsciemment rechercher les chausse-trappes que ne manqueront pas de leur tendre les collègues, de même grade ou de niveau inférieur, pour leur "*apprendre à vivre*". D'autres adoptent la stratégie exactement inverse. Ils reconnaissent quasi publiquement leur qualité de jeunes officiers inexpérimentés, et ils vont accepter avec profit d'être guidés dans leurs tâches par leurs subalternes et leurs supérieurs. Ceux-ci obtiennent alors plus aisément coopération et respect, alors que ceux-là sont plus souvent les objets de railleries et de roueries, de la part de leurs pairs comme de celle de leurs subordonnés. Les officiers plus expérimentés et les officiers supérieurs se sont lissés avec le temps et de manière générale même si l'embarquement est un passage obligé dans le cadre d'une brillante carrière, il est vécu pleinement comme un moment à part entière qui requiert un engagement humain et professionnel.

Lorsqu'elles rejoignent le Montcalm, les femmes (les "marinettes") embarquées n'ont, pour la plupart, aucune expérience de la navigation. A la différence de leurs collègues masculins, elles ne sont pas aidées dans cet apprentissage de la vie à bord par une mémoire collective, une tradition féminine dans la Marine. Pour nombre d'entre elles, l'embarquement est la confrontation avec l'inconnu, un monde d'hommes dans lequel elles sont une minorité. Il s'agit donc d'une véritable initiation. Assurément, par leurs amies, elles ont entendu parler de la vie à bord, mais aucune rumeur ne peut pallier l'absence d'une expérience qui reste à faire. D'après nos entretiens, il apparaît que les femmes se savent dans une position marginale et transitoire en ce qui concerne leur intérêt pour la vie embarquée : "*C'est une expérience qu'il faut faire*" pour mieux réintégrer un poste à terre.

1.2. La réputation : une mémoire singulière

Quelle est, dans ce processus, la place de la réputation ? Comme nous l'avons déjà noté, il s'agit ici uniquement de "discours"; il n'y a guère de données matérielles ou de traces objectives permettant de suivre la construction et la diffusion de cette opinion sur autrui. Les déclarations des marins à ce sujet sont relativement homogènes à première vue et sont structurées par une sorte de dénégation : à l'idée que la réputation joue fortement, voire qu'elle peut "*vous suivre toute votre carrière*", on associe l'affirmation selon laquelle : "*elle existe mais on n'en tient pas compte ; quand quelqu'un embarque, on attend de voir si elle se confirme ou pas*". Double jeu affiché donc : d'une part, les réputations existent bien, et l'on doit prendre garde à gérer la sienne de façon à ce qu'elle ne vous

soit pas défavorable, car "les autres" y sont sensibles. Mais cette première affirmation est quasi systématiquement suivie de l'énonciation par le locuteur de la réserve que lui-même n'y attache qu'une confiance limitée. En d'autres termes, si les marins sont manifestement assez rapidement porteurs d'une mémoire de leurs précédentes affectations, les règles d'usage de la réputation comme mode informel d'interconnaissance des individus amenés à se côtoyer lors d'un séjour à bord sont relativement complexes et laissent la place à un jugement différé sur la personne.

• LA REPUTATION COMME RUMEUR

La règle d'usage semble donc prescrire une attitude ambiguë en la matière. Dans la plupart des discours recueillis, on observe la même réserve : l'information sur le comportement courant voire la connaissance intime des pairs ou des supérieurs est rarement recherchée pour elle-même. Mais ceci ne peut être dissocié de la seconde proposition : elle est "connue". En d'autres termes, les jugements et contre-jugements sur les individus font partie intégrante du flux d'informations qui circule quotidiennement d'un bout à l'autre du bord et avec une extrême rapidité, à propos de tout et n'importe quoi et sur n'importe qui ("*Tout se sait*", "*Le bateau, c'est comme un petit village*"). L'information est donc plus souvent reçue que recherchée. Ainsi, différents membres de l'équipage évoquent : "*Cela se fait naturellement, on ne cherche pas particulièrement*", "*On ne cherche pas, il y a toujours quelqu'un qui connaît celui qui arrive, mais on ne le questionne pas toujours, on en discute*", ou encore "*La réputation est transmise parce que la Marine est une grande et une petite famille : au bout de cinq ou six ans, on s'est fait une image au sein de la Marine*".

La réputation est donc de l'ordre du phénomène de la rumeur, dont nous avons mesuré l'importance dans la régulation des rapports quotidiens à bord, dans notre précédente étude. La réputation comme la rumeur circule d'individu à individu, de bâtiment à bâtiment sans connaître de frontières. Pour les officiers ou les OMS (ainsi que quelques spécialités d'OM), les populations sont peu nombreuses et les anciens ont de fortes chances d'avoir déjà connu les nouveaux arrivants. C'est donc à l'occasion de discussions informelles, et notamment lorsqu'on se rend sur d'autres bateaux que l'on a ainsi l'occasion d'avoir des informations sur ses futurs collègues. La demande intentionnelle d'informations sur un nouvel arrivant, notamment par téléphone, est évoquée comme existante mais plus rare, voire réservée à certains groupes : soit que l'intéressé suscite une crainte particulière pour ceux qui seront amenés à être ses subordonnés (le pacha ou le chef direct, le bidel¹³), soit que le groupe de pairs entre lesquels circule l'information soit de faible taille et donc dispersé d'un bâtiment à un autre (notamment chez les officiers).

¹³ Bridel : terme désignant le capitaine d'arme, responsable de la sécurité et de la discipline à bord.

Dans l'autre sens, au cas où des problèmes importants seraient apparus, il peut arriver alors que des renseignements plus précis soient expédiés par les anciens collègues, par téléphone ou par lettre, pour mettre en garde les amis connus parmi les nouveaux collègues. Cette procédure quand elle est évoquée, est toujours associée aux cas vraiment délicats, c'est-à-dire aux individus desquels on entend se venger d'une façon ou d'une autre. Mais même lors de l'évocation d'une telle possibilité, les individus laissent encore à celui qui se déplace, la possibilité de changer d'attitude : *"j'ai prévenu les collègues, ils sont au courant : si le gars continue à mal se comporter, ils ne le louteront pas"*.

La plupart du temps, ces informations sont donc essentiellement orales. Les officiers sont les seuls à disposer d'éléments écrits concernant l'appréciation du dernier chef de service qui figure sur la feuille de mutation des subordonnés qui leur sont affectés. Bien que codifié dans une procédure bureaucratique, et donc *a priori* doté d'une fiabilité plus grande, ce type d'informations relève bien, lui aussi, de la réputation. Les officiers qui en parlent affirment le plus souvent qu'ils appliquent la même règle que celle observée pour l'usage de la réputation orale : avant d'en tenir compte, il convient de donner à l'individu la possibilité de faire ses preuves et de changer de comportement.

• L'OBJET DE LA REPUTATION

Elle court, elle circule, mais sur quelles proies s'acharne-t-elle ? En premier lieu, on observe qu'elle n'est pas réservée à une catégorie particulière : chacun s'intéresse à tous ceux qui sont susceptibles d'affecter de quelque façon sa vie quotidienne à bord : du carré au poste de combat, du poste de vie à la fonction dans la spécialité, l'enchevêtrement des territoires de vie et de travail dans cet univers clos qu'est le navire tisse un réseau étroit d'interdépendances qui multiplie les "bonnes raisons" d'entendre parler d'un futur collègue ou d'un supérieur, même éloigné. Le double jeu de la solidarité organique (la complémentarité des membres ou des sous-groupes dans leur activité) et hiérarchique (la commune dépendance à une autorité supérieure) intensifie la structure des liens de dépendance. Aussi, l'ensemble de l'équipage est curieux de la réputation qui précède le pacha, le commandant en second, voire le bidel (pour les matelots, notamment), et tous ceux auxquels on attribue traditionnellement un rôle déterminant dans la formation de "l'ambiance", du "climat" et plus fondamentalement de la cohésion du bâtiment ou du service.

Dans un second temps, la formation des jugements peut emprunter des voies plus sélectives. La connaissance du supérieur direct fait certainement l'objet d'une écoute plus attentive que celle concernant les subordonnés. Les officiers subalternes reconnaissent être davantage préoccupés de leurs supérieurs à propos desquels ils se renseignent, la qualité de la relation qu'ils établissent avec l'officier supérieur pesant directement sur leur vie professionnelle à bord mais également à terme, dans le cadre de leur carrière dans la Marine :

"Lors d'un changement d'affectation, le point d'interrogation pour nous, c'est de savoir comment se comporte notre chef direct, le supérieur hiérarchique immédiat, le pacha, le Chef du Groupement Energie, etc.

- *Et l'OMS*

- Non, rarement, on en parle un peu quand on arrive avec notre prédécesseur (officier).

La connaissance du chef direct intéresse également les OM et les matelots. Comme pour les officiers, la réputation fournit une matière d'énoncés qui permet d'anticiper sur le jeu des interactions hiérarchiques de façon à mieux garantir leur bon déroulement. Pour "gagner du temps", sinon éviter des erreurs de comportements qui seraient coûteuses pour le reste de l'affectation (contrôle, sanction, notation), les informations préalables renforcent les capacités d'ajustement des comportements aux attentes du supérieur dans une relation irrémédiablement donnée pour asymétrique - même si une telle conception du rapport hiérarchique pourrait être discutée au regard des faits.

"• Est-ce que les gens appréhendent de voir un maître principal arriver ?

- Oui et non, parce qu'il y a des réputations. Les jeunes, ils vont se parler ou se téléphoner entre eux : "Tu vas avoir le maître principal untel", "Est-ce qu'il est bien" ...(...)

- Vous connaissez individuellement votre réputation ?

- Non... enfin je crois que je ne suis pas trop mal côté..." (OMS)

"L'OMS compte beaucoup, ainsi que les gens avec lesquels on travaille. Le subordonné, on peut le modeler, le subalterne, oui, on peut le "travailler". Mais le Ciral, ce n'est pas possible, on doit faire avec, il est donc très important. L'officier peut l'être, mais cela dépend de la spécialité, selon si on est en contact direct avec le chef de service ou non" (OM).

"Cela nous fait gagner du temps. Si on sait comment il se comporte par réputation, on teste et ça se vérifie plus ou moins. De toute façon, on fera avec... donc ! C'est à nous de nous adapter !" (Matelot).

Inversement, les uns et les autres peuvent manifester un certain souci de la réputation qu'ils contribuent à forger eux-mêmes vis-à-vis du ou des supérieurs directs, là encore pour les conséquences immédiates ou à terme que le jugement de ces derniers pourrait avoir sur leur vie professionnelle. Et dans cet effort de construction du jugement sur soi, on compte avec les effets amplificateurs de la rumeur...

"Quand on embarque, on fait un peu plus attention, on se fait disponible, on fait ses preuves pour ne pas avoir ensuite le supérieur sur le dos tout le temps. On essaie de se faire une réputation..." (OM)

"En fait, pour un matelot, il y a plutôt deux mondes : il y a la vie à bord et la vie dans le service. On cherche d'abord à être bien vu dans le service, et on essaie aussi d'être bien vu par le capitaine d'armes. La réputation joue aux deux niveaux. Mais il y a communication entre les deux mondes : la communication se fait au niveau des OMS (le capitaine d'armes étant OMS) notamment. Si on est bien vu dans le service, le capitaine d'armes finira par le savoir" (Matelot).

C'est au contraire lorsque les relations de travail sont le moins exposées à cet asymétrie de pouvoir, soit encore lorsque les fondements de l'autorité du supérieur sont plus fragiles ou discutables, que le jeu de la réputation apparaît comme moins critique : les OMS affirmeront ironiquement s'inquiéter davantage de connaître leurs subordonnés que leur supérieur, suggérant ainsi leur capacité de négociation et de contre-pouvoir dans les relations hiérarchiques.

"On s'inquiète plus du matelot et du second maître que de notre chef de service..."

• *Ah bon ?*

- Oui, l'officier, c'est nous qui le formons ! Et puis on en a vu tellement passer, on ne peut pas compter le nombre de gens qui nous ont commandés, de ce côté là, on a l'habitude..." (OMS).

Par leur familiarité avec le milieu, ils peuvent aisément s'enquérir des gens avec lesquels ils vont travailler et vivre, à moins qu'ils ne les connaissent déjà. Mais de fait, les OMS semblent effectivement s'inquiéter de peu de monde, sinon dans les rapports de subordination qui peuvent s'établir au sein de leur propre corps (entre OMS) ou avec les officiers supérieurs qu'ils reconnaissent comme une autorité réelle et légitimement fondée. Comme ces derniers, ils sont dans une position statutaire sociale (cadre de maistrance) et professionnelle (fin de carrière, niveau de compétence) qui les rend moins vulnérables à l'effet de réputation alors que celle-ci, du fait de leur ancienneté, est d'autant plus assise et connue du bord. A moins que l'expérience et le temps n'aient aplani, pour ces catégories, des réputations qui par le passé auraient pu les troubler.

Après le supérieur, c'est aux collègues de travail mais davantage encore aux compagnons de vie (au carré, au poste) que l'on s'intéresse particulièrement. Ici, les réputations sont traversées de multiples considérations, des plus immédiates (sérieux, compétence), aux plus vagues (convivialité) ou hygiénistes (propreté, sobriété), bien que toutes aussi essentielles pour concerner le quotidien collectif, de la toilette et autres contraintes de promiscuité aux incontournables moments de fête et de transgression.

"Quand quelqu'un arrive, on sait tout de suite s'il boit, s'il fait la fête, s'il est propre sur lui ! Ca fonctionne par le bouche à oreille, et puis ça se voit très vite, on connaît sa réputation..." (Matelot).

"Ce qui nous intéresse, c'est pour le carré, à savoir s'il est sympa ou non" (Officier).

Si l'on est plus prompt à s'informer sur son chef que sur son subalterne, c'est pourtant dans la relation de subordination que l'effet de réputation semble le plus directement intervenir, voire peser sur le jugement. Paradoxalement, la connaissance que le supérieur doit mobiliser sur son subordonné est plus de l'ordre de l'information (au cours d'un entretien direct avec la personne) que de la réputation. L'officier bénéficiera de quelques notes de son prédécesseur dont il pourra discuter avec l'intéressé. Mais l'ensemble de ces énoncés va plus directement intervenir dans la construction de son jugement à terme, que ce soit par la façon de l'éprouver sur les points critiques ou d'anticiper certaines appréciations. D'où peut-être le fait que la plupart des marins affirment souffrir ou avoir souffert des effets de leur réputation auprès de leurs supérieurs.

Enfin, les femmes qui embarquent subissent de façon particulière les effets de la réputation. Hommes et femmes reconnaissent volontiers que les jeunes femmes nouvellement arrivées sont l'objet de plus d'attention que leurs collègues masculins. Mais à de rares exceptions près, il s'agit bien ici de la formation d'une évaluation de groupe et non de rapports strictement interindividuels. La rumeur s'intensifie dans la rencontre avec un groupe qui est perçu par les autres marins comme étranger.

" On se sent beaucoup plus observé quand on arrive. Je vous donne un exemple : il y a une semaine, un second maître [homme] est arrivé, je suis sûr que personne ne s'en souvient, il est arrivé, c'est terminé. Si c'était une femme, tout le monde en parlerait à bord, elle serait observée, jaugée par tous" (Femme).

A ce stade, on peut dire de la réputation qu'elle fonctionne essentiellement comme un élément identifiant des qualités de la personne comme produit de l'expérience collective associée à sa trajectoire professionnelle au sein de la Marine. Ainsi, si la mobilité professionnelle conduit *a priori* à limiter les conséquences durables du jugement subjectif de la hiérarchie sur l'individu, elle peut néanmoins s'accompagner de la constitution d'une mémoire collective qui fabrique une sorte de continuum biographique à partir de situations d'interactions et d'étiquetages successifs.

• USAGES DE LA REPUTATION

On l'a vu, la première règle communément énoncée en la matière est que, au moins dans un premier temps d'observation, on tient relativement peu compte des informations disponibles sur les individus avant qu'ils ne prennent leurs nouveaux postes. Ces informations ne servent donc pas immédiatement. Même si beaucoup dénoncent "*l'effet réputation*" comme donnant lieu à des jugements immédiats sur le nouvel arrivant, la plupart se reconnaissent pour eux-mêmes

cette règle de base selon laquelle l'*a priori* ne doit pas se substituer trop vite au jugement propre. Tout se passe comme si on devait laisser à l'individu arrivant sur le bateau le temps de se forger une image qui peut être différente de celle que l'on peut avoir de lui.

Les explications rationnelles données de ce comportement sont relativement cohérentes : soit que le poste que le nouvel arrivant occupe à bord ne soit pas le même que celui qu'il occupait précédemment ("*Le nouveau commandant : il était second à bord du Foch, ici, c'est le pacha, il peut donc se révéler tout à fait différent de ce qu'il était là-bas*") ; soit qu'il puisse avoir envie de modifier sa réputation antérieure ("*Ce collègue, on sait qu'il a eu des histoires lors de son premier embarquement, mais si dans son nouveau poste, il se tient à carreau, on n'a pas à en tenir compte*"). Cette suspension du jugement se traduit pratiquement par une sorte de délai probatoire au cours duquel on observe les attitudes de la personne : "*Si la réputation concerne le travail, le gars, on l'observe, on le surveille, mais on ne fait pas son boulot*", explique cet OM. Les OMS sont plus affirmatifs encore : "*On sait, on se connaît, mais ensuite, on ne se fie pas à l'image a priori. Rien ne dit que la personne n'a pas changé*", "*on laisse venir, il peut être très bien sur un bateau et pas sur un autre, cela dépend de beaucoup de choses, notamment de son chef*". On aura compris que l'effet réputation puisse cependant jouer plus indirectement en induisant le cadre de l'interaction, le type d'engagement dans l'action ou d'épreuves auquel on soumet plus ou moins volontairement l'individu "*pour voir*" et à partir desquels on produit un jugement, ou encore en renforçant une appréciation déjà suggérée.

"C'est vrai que je connais quelqu'un qui a la réputation de chat noir, dès qu'il a embarqué, on a eu plein de problèmes. Dès qu'il part en congé, on n'a plus de pannes !... On en rigole mais... en attendant, on met des gousses d'ail, ça peut fonctionner !"
(OM).

La période probatoire est cependant bien le moment où l'étiquette associée au personnage peut être plus ou moins effacée pour faire place à des jugements rapportés au nouveau contexte ou à l'appréciation personnelle. Nombreux au sein de l'équipage se sont accordés à reconnaître que certaines personnes, notamment parmi les plus hauts gradés, pouvaient fortement modifier leur réputation, y compris au cours d'un même séjour, le mode de commandement pouvant évoluer en fonction du contexte, mais également de la connaissance et du cours des interactions réciproques.

"Le commandant, il avait une réputation. Quand il est arrivé, les gens ont dit : "Là, on touche quelqu'un". Les gens ont dit ce qu'ils ont voulu, et finalement, il n'a pas l'air mal" (OMS).

"On attend pour voir si la réputation se vérifie. Par exemple, le commandant, on a attendu et il n'a pas confirmé sa réputation" (OM).

Pour un certain nombre cependant, le "boulet" de la réputation, du surnom à la marginalité, existe et peut être d'autant plus lourd à porter qu'il renferme des fautes, professionnelles ou non, dont la mémoire collective - voire institutionnelle - garde trace durablement. Au sein de la communauté professionnelle, on n'exclut pas que la mémoire des faits antérieurs se propage à l'extérieur du bâtiment et persiste durablement, au point de peser sur la carrière d'un individu (pour certains, le renouvellement de leur contrat).

"Le poids de la réputation, il est très important. Quelqu'un qui a fait une grosse connerie, ça le suit pendant des années. Ils disent qu'ils n'en tiennent pas compte mais... Moi j'ai fait une connerie au début de ma carrière, dix ans après on m'en reparle encore" (OM).

Il est donc des réputations plus denses et actives que d'autres, notamment rapportées à des comportements jugés comme critiquables, répréhensibles, anormaux, marginaux, etc. Un incident professionnel ou un comportement singulier distinguent l'individu du reste de l'équipage. D'anecdote, un événement peut prendre une couleur particulière, il peut étiqueter par une image réductrice l'individu sous un angle qui le fera reconnaître par tous. La réputation fonctionne ici comme un signe particulier, une cicatrice, un "passeport moral" qui accompagne l'individu au fil de sa carrière. Plus les gens à l'écoute de cette réputation colportée seront loin de l'épicentre de l'événement initial, plus ils pourront plaquer leurs propres fantasmes sur la rumeur.

• UN MODE DE REGULATION

L'intensité de ce processus de formation et de diffusion des réputations individuelles nous conduit à nous interroger sur la façon dont il peut intervenir dans les modes de régulation des rapports sociaux internes au sein des collectifs de travail et de vie à bord. On peut suggérer une première hypothèse relative à la fonction de réduction d'incertitude de l'information. Les individus sont particulièrement enclins à savoir comment chacun des membres de l'équipage peut menacer l'unité du groupe dans la vie à bord et de travail. Accompagnant cet impératif, constamment renouvelé par la mobilité des individus, de formation des acteurs collectifs (groupes et sous-groupes) dans et hors-travail, la réputation peut participer d'une série d'anticipations et d'ajustements qui interfèrent dans le jeu des interactions de façon à reconstruire la cohésion des membres du groupe. Dans des situations tant opérationnelles (combat, manoeuvre, exercice), que de vie courante, les marins connaissent les "qualités" de leurs pairs, de leurs subalternes ou de leurs supérieurs et peuvent en situation compter avec, choisir de les marginaliser ou les aider à dépasser leur réputation. De même, on l'a vu, l'information sur le supérieur autorise des ajustements dans une relation hiérarchique qui est souvent perçue comme structurellement asymétrique et donc risquée.

L'analyse de cette fonction régulatrice d'identification et de réponse à une incertitude des situations collectives, militaires, professionnelles et sociales du groupe, n'épuise pas la compréhension de ce phénomène. Il suffit en effet de considérer l'aspect normatif qui accompagne l'activité de jugement. Si, comme nous l'avons précédemment souligné, la réputation est d'autant plus forte qu'elle dénonce des comportements illégitimes, insolites ou non conformes, c'est aussi parce qu'elle est porteuse d'une orientation normative, en tant que telle mais également à travers la rumeur qui la transporte. Le "bruit" qui accompagne la réputation ne parle-t-il pas d'autres choses que de l'individu ? De ce qui doit ou devrait être, de ce qu'est un "bon marin", un "collègue sympathique", un "bon chef" ou tout simplement "un homme", ou encore de la sanction sociale qui accompagne la transgression, etc., "Les réseaux-producteurs, évoque Lucien Karpik à propos des circuits de diffusion de l'information sur les professionnels (avocats), n'assurent pas seulement la diffusion de l'information, ils produisent aussi des normes". La rumeur, en s'attardant ainsi sur les caractéristiques des comportements individuels, en focalisant sur l'excentrique ou l'insolite, a une fonction socialisatrice à travers la norme qu'elle énonce "en creux".

La dimension normative qui participe à l'activité de jugement est tout aussi présente dans la définition des modes de formation du jugement. Car on n'indique pas seulement quels comportements sont "justes", mais quels sont les indicateurs ou les signaux à partir desquels on reconnaît la justesse, voire la justice, des actes. Si l'on suspend son jugement durant un temps d'observation, les modes d'interaction et les critères d'appréciation sont parfois parfaitement codifiés : le rapprochement progressif du nouvel arrivant avec le ou les groupes est alors jalonné de moment "d'épreuves" où ses attitudes interviendront comme autant d'indicateurs de sa conformité ou de son originalité au regard des attentes des uns et des autres. Même s'ils peuvent délibérément choisir de prendre quelques libertés avec ce type d'obligations, les officiers supérieurs sont particulièrement soumis à ces protocoles définis de façon coutumière, les commentaires accompagnant leurs faits et gestes exprimant les codes de conduite en référence auxquels se forme la réputation.

Enfin, on peut suggérer un dernier type d'interprétation qui souligne davantage l'aspect symbolique qui anime le phénomène des réputations individuelles. En circulant d'un bâtiment à l'autre, la réputation construit de manière identitaire le monde des marins embarqués. L'iconologie des marins relie les uns aux autres, utilise l'expérience collective passée et construit ainsi des passerelles entre une multitude de micro-histoires, alimente les réseaux d'informations, structure les solidarités et les oppositions. Mais elle décrit aussi et surtout une forme d'appartenance. Comme dans les internats ou dans les contes et légendes - les sept nains de Blanche neige n'ont-ils pas chacun un surnom qui trahit leur réputation ? -, à la banalité des carrières et des uniformes répondent l'extravagance et l'originalité des réputations qui viennent souligner l'aspect

unique des individus, ainsi que l'humanité ou la faillibilité des actes. La mémoire inscrit chacun dans ses registres, à sa place, dans le grand livre que transporte avec elle chaque génération. Propriété des personnels embarqués, cette mémoire orale des personnes distingue ainsi les générations de marins qui réactivent les réputations jusqu'à la disparition du dernier individu capable de se souvenir.

Chapitre II : LES APPRENTISSAGES TECHNIQUES ET LA FORMATION DU COLLECTIF DE TRAVAIL

Dans le cours de leur "carrière" professionnelle, dès que la durée de celle-ci dépasse le temps du service national, les marins changent régulièrement d'affectations. Ils circulent à l'intérieur d'un espace social de postes de travail assimilable à l'institution "Marine Nationale"¹⁴ et cette circulation est régie par un ensemble de règles et de coutumes. On peut décrire ce fonctionnement en faisant l'approximation que le nombre et le type de postes à occuper sont stables et que ce sont les individus qui circulent au sein de cet ensemble. Cette situation est différente de celle que l'on rencontre dans de petites organisations de travail dans lesquelles les postes évoluent en même temps que les individus et leurs compétences. Il n'est pas impossible que cette seconde représentation de l'organisation de travail soit opportune pour la compréhension de ce qui se passe dans les hautes sphères de la hiérarchie militaire mais, au niveau des bateaux, elle n'est pas la plus pertinente : les postes de travail ne sont pas, ici, modifiés en fonction des individus qui les occupent. Au contraire, on peut dire ici que c'est le "plan d'armement" défini en même temps que le bateau lui-même qui s'impose pour configurer le collectif.

La trajectoire que décrit un individu dans ce monde des postes et des affectations est donc sa "carrière" au sens professionnel. A chaque moment, un marin connaît le type de postes qu'il est censé pouvoir occuper. Celui-ci dépend de son niveau de qualification dans la spécialité, mais aussi de la prise en compte de ses choix et de ceux de l'institution : en acceptant de se soumettre à certaines contraintes (comme déménager, embarquer, être affecté outre-mer, etc.) il peut accroître le nombre de postes possibles. Réciproquement, l'institution peut décider de rendre plus ou moins flexibles les critères d'accès à tel ou tel type de postes, pour augmenter la polyvalence des individus, trouver des modes de récompense ou de compensation de services rendus, etc. La "carrière", à tout moment, n'est donc pas strictement prédéfinie, mais se gère dans l'interaction entre les individus et l'institution.

Cette circulation des individus entre les postes disponibles est rapide. 316 marins étaient en poste sur le Montcalm soit au 1 juin 1996, soit au 1 octobre de la même année. Sur cet ensemble, 55 l'étaient dans le cadre de leur service national et donc restaient en poste moins d'un an. Pour les autres, l'ancienneté

¹⁴ Il peut arriver qu'à certains moments de leur carrière, et tout en restant marin, les individus aient à occuper des postes dans d'autres espaces professionnels : certains officiers peuvent aller en poste plus ou moins longtemps sur un bâtiment étranger, ils peuvent aussi être affectés à un service diplomatique ou consulaire ou dans une autre administration. Ces possibilités existent, mais nous ne les prendrons pas ici en compte, focalisant notre attention sur les collectifs de travail que constituent les bateaux français. Cette approximation est d'autant plus justifiée que les postes en question, hors Marine Nationale *stricto sensu*, sont plutôt rares.

moyenne dans la Marine Nationale est de 11 ans et 3 mois et ils ont connu, en moyenne toujours, 8.07 affectations différentes, affectations de formation comprises, soit une durée moyenne des affectations de 17 mois. Sur ces différents points, la situation sur le Montcalm est comparable à celle que nous avons observée auparavant sur le Georges Leygues. Ces calculs rapides permettent de réaliser à la fois que, d'un point de vue individuel, la carrière de marin est faite d'une succession rapide d'affectations différentes et que, d'un point de vue plus collectif, les collectifs de travail - les équipages - se renouvellent très rapidement.

• LES DIFFERENTES VALEURS DE L'EMBARQUEMENT

Cette mobilité peut également se définir comme une trajectoire de progression professionnelle, où les successives affectations s'inscrivent dans des parcours qualifiants. Ici encore, le chiffre moyen est éloquent : l'ancienneté moyenne dans le grade des seuls engagés est de 2 ans et six mois : les individus connaissent donc une promotion. Mais cette valorisation par l'institution de l'affectation dans une perspective promotionnelle n'est pas systématique. Elle dépend essentiellement des modes de gestion des carrières spécifiques à chaque segment du marché du travail dans lequel s'inscrit l'individu dès son entrée au sein de la Marine. Nous avons précédemment décrit les règles qui organisent la gestion de ces différents segments du marché du travail¹⁵. pour les marins du Montcalm, on se contentera ici de donner le tableau de la distribution des anciennetés dans le grade par grade

Ancienneté dans le grade selon le grade

durée(ans)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAUX	mode
matelots	35	5	0	0	0	0	0	0	0	0	40	0
QM	33	20	5	0	0	1	0	0	0	0	59	0
SM	12	14	14	17	9	8	1	1	1	0	77	2
M	13	8	5	2	6	3	3	1	0	1	42	1
PM	7	4	5	8	4	3	3	0	0	0	34	3
MP Mj	2	2	3	2	3	4	4	2	2	6	30	5
Officiers	8	8	9	5	1	2	1	0	0	0	34	2
TOTAUX	110	61	41	34	23	21	12	4	3	7	316	1

On voit ici l'effet des quatre segments distincts des marchés du travail internes à l'institution Marine. Le premier est composé des appelés, matelots ou quartier maîtres dont la durée de passage est limitée. Le second va de matelots à seconds maîtres pour ceux des OM engagés qui ne parviennent pas à obtenir le BS. Le troisième est celui des maistranciers (au sens administratif de ce terme : gérés

¹⁵ Cf. Partie I, Chapitre I - "Trajectoires et carrières" in Les marins du Georges Leygues. Analyse sociologique du fonctionnement d'un bâtiment de combat, Rapport de synthèse DRET-CNRS, Décembre 1995.

dans le corps des OM de maistrance et non dans celui des équipages) dont l'horizon de carrière est constitué par les grades de maîtres principaux ou de majors. Le dernier est celui des officiers : il est lui-même composite, mais la vitesse modale de promotion, au moins pour les officiers embarqués est plus rapide que celle des OMS.

Chez les officiers, la carrière se construit par l'accumulation d'un certain nombre d'expériences considérées comme nécessaires à la promotion : il faut, disent-ils couramment, "*cocher les cases*". Les fonctions occupées et les types de bâtiment interviennent dans la qualification des étapes franchies et dans la détermination d'un cursus qui définira une plus ou moins grande vitesse ascendante de carrière. La nature de l'affectation est donc partie prenante d'un système de progression parfaitement codifié et connu des individus qui connaissent les ressources qu'ils ont à mobiliser dans la gestion de leur carrière.

"La première année d'affectation, on apprend son travail. La seconde année est trop longue, même si c'est là que l'on peut prendre des initiatives et essayer de changer les choses (...) Quand j'estime avoir tout appris, avoir fait le tour, j'ai envie de changer. La seconde année, l'activité est moins passionnante..."

- *Est-ce que finalement vous pouvez prendre autant d'initiatives que cela ?*
- *Non... en définitive (sourire)*
- *Mais est-ce que l'intérêt du changement n'est pas aussi dans les perspectives de carrière ? La rapidité de la rotation accélère la carrière ? Un bateau de plus, ça peut être un galon de plus ?*
- *Oui, c'est certain, si je peux le faire, ça m'intéresse", officier subalterne).*

Dans le cas des OM et des OMS, la carrière est gérée et définie à l'intérieur d'une "spécialité" plus restreinte. L'affectation permet tout autant l'accumulation d'expériences variées dans la spécialité, constitutives de la professionnalité du marin, mais elle compte moins directement comme ressource stratégique dans la constitution d'une trajectoire évolutive. Le principe dominant qui sous-tend la progression professionnelle est la capacité à accéder et à progresser dans la qualification par la formation continue : ce sont les certifications ainsi acquises qui ouvrent aux perspectives promotionnelles. Les critères de gestion de la carrière professionnelle font donc la plus grande place aux examens passés dans la spécialité (diplômes) et à l'ancienneté, l'accès au BS étant déterminant dans la poursuite d'une carrière longue au sein de la Marine. En d'autres termes, la circulation d'un poste à un autre - hors formation - n'est pas structurante de la carrière mais traduit davantage un mouvement horizontal entre des emplois considérés comme équivalents.

"Du point de vue de l'affectation, pour eux, il n'y a pas marqué DEASM sous-marin, il n'y a pas marqué DEASM en surface, c'est DEASM tout court. Alors ils m'ont envoyé là. Pour eux, je suis dans la même fonction que la personne que je remplace, je connais le

même matériel, il n'y a pas de différence, pour eux, c'est un numéro, il y a un matricule, même spécialité, il n'y a pas de différence.

- Mais qu'est-ce qu'il y a de différent fondamentalement : l'équipement, enfin le matériel ?

- Il y a tout, pour moi qui vient d'un autre type de bâtiment, ça n'a rien à voir, ici c'est la préhistoire, ça n'a absolument rien à voir avec le matériel sur lequel j'ai travaillé (OM).

Ce mode de gestion est tout aussi descriptif de la situation des appelés, voire des matelots en contrats courts (3 ans) pour lesquels l'affectation équivaut à une période d'exercice temporaire de la fonction pour des individus considérés par l'institution comme interchangeables. De fait, les choix des individus lors d'un changement d'affectation tendent à privilégier l'intérêt personnel et professionnel, voire les contraintes familiales et financières, plutôt que des considérations relatives à la carrière.

• APPRENTISSAGE ET AMATELOTAGE

Intégrée dans le cursus de l'officier, l'activité professionnelle pratique - notamment en situation embarquée - est donc reconnue comme une expérience professionnelle à part entière. Il s'agit de l'unique situation pour laquelle, de façon formelle, l'ensemble des marins conçoivent une période d'apprentissage précédant la réelle prise de fonction et notamment la possibilité d'assumer des responsabilités hiérarchiques. Lors de leur premier embarquement, les jeunes officiers sont donc considérés par tous comme étant en situation d'apprentissage.

Concernant les autres catégories, pour lesquelles la qualification inclut une diversité d'occupations équivalentes, la période dite "d'amateloage"¹⁶, ou de prise de fonction, n'est pas entièrement réductible à la passation de consignes officiellement prévue : non délimitée de façon temporelle, elle est organisée de façon coutumière et informelle, directement assumée par le collectif de travail et faisant une large place à l'initiative individuelle. On observe ainsi couramment, notamment chez les plus jeunes des OM, des tandems se former plus ou moins spontanément, dans lesquels le plus ancien explique les caractéristiques et les contraintes du poste à tenir jusqu'au moment où, souvent avec l'assentiment de l'OMS responsable, il estime pouvoir "lâcher" le nouveau venu.

Pourtant, les contraintes d'apprentissage technique sont bien réelles et se déclinent de diverses façons : de la traduction et de la reformulation des connaissances scolaires en savoirs pratiques à l'adaptation et la formation à de nouvelles techniques en passant par la connaissance du matériel ou du contexte

¹⁶ Du verbe "amateloter" : "classer deux à deux les matelots d'un équipage pour qu'ils s'aident mutuellement ou se remplacent à tour de rôle dans un même service", Le Robert, 1978.

d'exercice de sa fonction, etc. Elles ont aussi une dimension collective, tant au niveau des micro-collectifs spécialisés que des systèmes d'interdépendance plus complexes qui engagent des dispositifs d'action collective et de coordination plus élaborés¹⁷. Sans qu'elle ne fasse l'objet de codifications et de critères officiels d'évaluation, la période suivant le renouvellement de l'équipage est donc engagée dans la (re)construction d'une qualification collective : "*Prendre en main le flotteur*", "*Tester la capacité opérationnelle du bâtiment et de l'équipage*", sont les mots de la hiérarchie supérieure pour rendre compte de cette période. En filigrane de l'activité opérationnelle "normale" du bâtiment, se joue ici la (re)constitution, la transmission et la mise à l'épreuve des savoirs collectifs.

• SOCIALISATION ET PROFESSIONNALISATION

L'analyse de ce moment particulier de réactivation et de développement des compétences des membres de l'équipage ne relève pas d'une seule approche fonctionnaliste. Au delà de l'impératif immédiat d'opérationalité, cette phase d'apprentissage et de formation participe à la construction d'un univers professionnel en continu renouvellement. A tous les niveaux hiérarchiques, s'y joue une forme essentielle de socialisation professionnelle, où chaque affectation est un maillon dans la construction de la professionnalité du marin : par l'exposition aux différents postes conduisant à la maîtrise professionnelle, mais également par les échanges au sein du collectif de travail et de la spécialité, ainsi que par la constitution de réseaux d'entraide et de coopération au sein de groupes professionnels.

Cette professionnalité fondée sur l'accumulation d'expériences et la circulation des connaissances croît avec l'ancienneté et confère aux "anciens", tant au niveau du commandement (officiers supérieurs) que de l'activité opérationnelle et technique (OMS), un rôle de transmission et de formation des jeunes. Dans sa dimension collective, elle renvoie à un ensemble de savoirs collectifs construits sur la base de divers dispositifs et modes de capitalisation des connaissances et des expériences passées. Plus encore, elle s'établit comme processus "d'apprentissage organisationnel", catégorie aujourd'hui mobilisée par de nombreux sociologues et gestionnaires pour désigner les conditions organisationnelles permettant la création de nouvelles compétences et la réélaboration de celles existantes en fonction de l'évolution du contexte d'action¹⁸.

Nous nous intéresserons, dans un premier temps, à la façon dont s'élaborent la mémoire professionnelle et la reconstruction des savoirs (apprentissage organisationnel) en nous centrant tout d'abord sur les aspects techniques (savoirs) et pratiques (conventions) de l'activité de travail.

¹⁷ Charue-Duboc F. (sous la direction de), Des savoirs en Action, Paris, L'Harmattan, Logiques de gestion, 1995.

¹⁸ Cf. Hutchins E. *Cognition in the Wild*, Cambridge, The MIT Press.

2.1. Apprentissages techniques individuels et collectifs

Chaque changement d'affectation est prétexte à une mise en situation nouvelle qui requiert un temps d'apprentissage technique dans la fonction à bord. Pour décrire cette période, les marins du Montcalm utilisent couramment le terme "d'amatelotage". Au delà de la seule pratique de "mise en tandem", ils entendent aussi par ce terme une confrontation et une adaptation plus ou moins importante des savoirs acquis antérieurement aux nouvelles conditions d'exercice de l'activité de travail : insertion dans l'activité pratique pour les plus jeunes dans la carrière ; logique de progression dans la connaissance de la variété des systèmes techniques et humains, dans le développement de l'autonomie, dans l'accroissement de l'expertise, etc., pour les autres. Dans la mesure où elle est plus directement commandée par l'hétérogénéité des situations de travail (type de bâtiment, d'équipement, de collectif), la formation est attachée à la réalité de l'action et du contexte d'action, intégrée à l'activité du collectif, associée à une mobilisation et à une évaluation immédiate des savoirs.

En matière d'apprentissages techniques, les situations sont nettement différenciées. Les caractéristiques et le temps d'apprentissage diffèrent en fonction de l'ancienneté dans la spécialité (voire dans l'emploi) ainsi que les situations de travail. C'est autour de ces deux critères que nous allons examiner les situations d'apprentissage.

• CARACTERISTIQUES DE L'APPRENTISSAGE : UNE DIFFERENCIATION SELON LE GRADE

L'activité des matelots, et plus encore celle des appelés, s'apparente à un travail d'exécution simple, partagé entre des tâches de gestion de la vie quotidienne à bord ("les corvées) et une activité au sein du service qui s'exerce dans un périmètre relativement limité d'intervention : "*Il faut voir que le niveau d'activité est vraiment mineur*", nous rappelle un matelot quand nous le questionnons sur les exigences techniques qu'il doit intégrer lors de son arrivée à bord. Aux niveaux de qualification les plus bas, l'apprentissage technique est donc souvent limité à l'acquisition de savoirs pratiques dans l'expérience directe du travail à accomplir. Ce confinement du champ d'action s'assortit d'une relation de forte dépendance envers le chef direct. Le cadre disciplinaire, exercé tant par la hiérarchie du service que par le capitaine d'armes, incite le matelot à manifester, dès les premiers moments à bord, rigueur et conscience au travail, de façon à se libérer d'une surveillance active. C'est donc davantage dans le registre de la mobilisation et de la conscience au travail que le jeune matelot s'emploie à jouer son intégration. Dans certaines spécialités, et à partir de niveaux de grade plus élevés (quartier-mâîtres, second-mâîtres), quand l'environnement technique devient relativement dense, ou pour pallier

d'éventuels "trous techniques" de la formation initiale, l'acquisition de savoirs spécifiques est prise en charge au sein du collectif de travail.

"Dans notre spécialité (DEASM), si on n'a pas été formé sur un certain matériel, il faut apprendre à l'utiliser. Au cours de ma formation, je n'avais pas rencontré ce type d'instrument. Il m'a fallu près deux mois dont un mois de mer pour maîtriser le matériel, en travaillant avec un second maître" (OM).

Les plus jeunes franchiront la passerelle qui les conduit de la vie civile (appelé) ou de l'école vers l'aventure collective de l'embarquement. Marchant derrière leurs pairs et "pères¹⁹", ils sont conduits à vivre cette expérience sur le mode de l'initiation professionnelle (BE, BAT) et de la rupture avec le "temps de l'enfance", celui de la scolarité.

"Quand je suis arrivé, on m'a dit : "Le BE, ça ne sert à rien, maintenant, on va t'apprendre. Le matériel, on l'a vu en école, mais on ne l'a jamais touché. On considère que l'on a tout à apprendre" (Quartier-maître, mécanique).

L'apprentissage à travers lequel s'accomplit ce changement de statut relève donc moins de la transmission d'un savoir technique que d'une forme de socialisation morale jouant davantage sur d'autres dimensions à part entière du métier : celles de l'austérité des conditions de vie, de l'épreuve de la mer, du rythme de travail à la fois irrégulier et intense, du risque et de l'incertitude. C'est à travers ces épreuves que le marin naît à l'honneur viril qui s'accomplit dans la manifestation de l'endurance physique, du courage, de la force de domination. Ici, "les "conditions du faire" sont indissociables du "faire"" (Tornatore, 1991). Plus qu'il ne s'initie aux subtilités de sa spécialité, le jeune marin est dégauchi à "coup de corvées", même si, au fil des années, le temps où "l'on mange son pain noir" est moins long et moins pénible²⁰. De la serpillière au pinceau, sur le pont comme dans la soute, les tâches ingrates sont le marchepied dans la construction d'une identité professionnelle indissociable du contexte d'action (de la carlingue flottante au monde de la mer), où la condition physique et morale du marin s'érige en honneur de devenir un homme.

Au fil de la progression dans la qualification, l'espace de socialisation se déploie davantage sur la valorisation des savoirs pratiques et des compétences

¹⁹ Terme désignant l'OMS "patron" du service. Nous reviendrons ultérieurement sur d'autres aspects de la fonction socialisatrice des "pères" ou des anciens OMS considérés comme des "lourds" au sein du collectif de travail.

²⁰ "De notre temps les conditions étaient plus dures" : ce leitmotiv du discours des plus anciens, des initiés par rapport aux nouveaux venus, ne peut certes pas être pris au pied de la lettre comme un indicateur fiable du changement des conditions d'apprentissage, tant il fait partie intégrante de ce système de socialisation. Certains indicateurs objectifs permettent cependant de valider ce point de vue, comme l'élévation constante de l'âge au premier engagement qui était de seize ou dix-sept ans pour les plus anciens et atteint aujourd'hui vingt ans ou comme la transformation objective des conditions de vie à bord et, très probablement aussi, des rapports hiérarchiques.

techniques. Circuler d'un bâtiment à un autre, c'est tout d'abord participer à la reconstruction de savoirs acquis (théoriques et pratiques) dans le cadre d'une contextualisation particulière, celle-ci alliant les propriétés de l'équipement, les coordonnées du bâtiment, les missions et la nature des opérations, etc. Au delà, d'une succession de positions (emplois) parfois mal reliées - par la multiplicité des logiques qui participent à leur détermination -, le marin bâtit son identité professionnelle sur la reconnaissance de savoirs accumulés à partir de la diversité des expériences professionnelles. La professionnalité du sous-officier, ainsi construite sur la mobilité, est intrinsèquement porteuse du changement, de l'adaptation, voire de l'innovation technique. L'aisance et la rapidité dans l'appropriation d'un nouvel espace de travail sont ainsi les qualités que l'OMS, à la mesure de son ancienneté dans la spécialité voire le grade, tire du renouvellement continu de son savoir professionnel. Sur le plan de l'apprentissage technique, l'amateloitage est alors davantage le moment d'une reconnaissance des variantes d'un système technique en lien avec un ensemble cumulatif de connaissances professionnelles.

"• *Vous appréhendez votre nouvelle affectation*

- On appréhende toujours un peu, oui, bien sûr, mais c'est surtout parce que le bateau est un peu particulier, il a été modifié il y a peu de temps, c'est du matériel qui est entièrement neuf, ce sont des liaisons que je ne connais pas. Mais ça ne m'empêche pas de dormir" (OMS).

Concernant les officiers, la situation peut être analysée à partir de deux pôles. Nouvellement intégrés dans leur fonction, certains officiers sont effectivement considérés par tous, et notamment par leurs subordonnés directs - les OMS - comme étant en situation d'apprentissage. Le premier embarquement est ainsi typiquement le moment d'un temps relativement long de formation pratique du jeune officier dont les compétences s'appuient sur un savoir préalable à l'expérience, encore trop général et abstrait pour être mobilisé dans la pratique : une vision plus théorique du système technique, une compréhension globale de sa logique interne, "une connaissance "métatechnique", subordonnée à un savoir universel interchangeable - la connaissance et la reconnaissance des éléments constitutifs d'un moteur, par exemple" (Tornatore, 1991). Allant bien au delà de la forme élémentaire de l'amateloitage, ce temps de formation expose l'individu à un apprentissage plus informel au cours duquel il est confronté à la variabilité des situations techniques et à celle des processus de régulation et de coordination qui fondent l'efficacité opérationnelle. L'objectif est donc bien la maîtrise de l'espace sémantique et pratique dans lequel il va devoir évoluer, et surtout à l'intérieur duquel il va devoir commander, communiquer, expertiser, contrôler, coordonner. La plupart du temps, il s'agit donc d'officiers qui ne sont pas en pleine charge de responsabilités hiérarchiques, dans la mesure où ils dépendent d'un chef de service auquel leurs subordonnés peuvent avoir accès. Une telle situation peut d'ailleurs créer des tensions plus ou moins fortes avec les subordonnés directs, et notamment avec les OMS, dans la mesure où l'officier en question parvient ou non à reconnaître et à faire reconnaître cette

situation ambiguë où il est à la fois responsable hiérarchique et en période de formation.

Carré des OMS : la discussion porte sur les "compétences" des officiers. L'un des OMS les plus anciens et des plus respectés pour ses compétences techniques explique : *"L'autorité, de l'officier, c'est la compétence technique"*. On en vient à discuter cette affirmation : *"Mais vous dites aussi que c'est à vous, OMS, de former les jeunes officiers. Et parmi les Enseignes de Vaisseau qui sont dans (tel service du bateau), on a l'impression que celui qui passe le mieux est celui qui se présente comme en apprentissage, alors que celui qui s'attire beaucoup de récriminations se présente comme compétent ?"* - *"Bien sûr, répond l'OMS, mais le fait de savoir les limites de son savoir, c'est cela la marque de sa compétence supérieure."*

Pour les officiers déjà confirmés, la situation est différente : eux-mêmes comme leurs subordonnés - notamment les OMS - reconnaissent qu'il leur faut un premier temps d'apprentissage pour connaître les exigences de base de leur nouveau poste et maîtriser les caractéristiques techniques des matériels. Etape dans une progression régulière, projetée dans une carrière, certains officiers valorisent particulièrement ce moment de perfectionnement technique et opérationnel dans la spécialité. Par ailleurs, beaucoup parlent d'un second temps d'apprentissage pour que ces officiers puissent véritablement promouvoir des changements et prendre des initiatives dans la gestion de leur service.

Discussion avec un Lieutenant de Vaisseau, chef de service. Il justifie la durée d'affectation de deux ans pour les officiers comme lui : *"la première année, on se remet dans le bain et on prend connaissance des astuces pour faire tourner son service, la deuxième année on peut prendre des initiatives et promouvoir quelques changements ou innovations. Après, on s'ennuie et on a envie de faire autre chose"*.

• LE TEMPS D'APPRENTISSAGE : UNE DIFFERENCIATION SELON LES SPECIALITES

Si l'on prend maintenant pour indicateur le temps que les responsables de service estiment nécessaire à la mise en condition opérationnelle d'un nouveau venu sur un poste de travail²¹, on constate de grandes différences puisque les temps d'apprentissage annoncés varient entre quelques heures et plusieurs mois. Les variations de cet indicateur correspondent à des situations de

²¹ Dans chaque service, on a systématiquement demandé à l'un des responsables du service (OMS et/ou officier capitaine de compagnie) de faire une description technique des postes de travail en quart et de donner pour chacun de ces postes une estimation du temps d'acclimatation nécessaire à tenir le poste selon que le nouveau venu arrivait d'un poste similaire sur un bateau semblable ou sortait des écoles de formation. Ces estimations, quand on les a recoupées avec d'autres déclarations sur le même thème, sont apparues très concordantes, et notamment, elles ont été validées lors des séances de présentation des résultats préliminaires.

rapports de travail bien différenciés. Pour les non officiers, on distinguera trois situations, selon que le temps d'apprentissage est quasi instantané, de l'ordre de quelques semaines, ou peut demander plusieurs mois. Pour les officiers, on distinguera selon qu'il est considéré comme en apprentissage ou en charge de responsabilités directes.

Les postes sur lesquels les temps d'apprentissage déclarés sont les plus courts correspondent à des postes de travail sur des installations directement liées au combat : détecteurs, missiliers et transmetteurs notamment. Il semble que l'on puisse également inclure dans cette première catégorie les timoniers, impliqués dans la marche opérationnelle du bâtiment (en passerelle, notamment). Pour ces postes, les individus déclarent que les apprentissages qui peuvent être relativement longs se font généralement hors des situations d'embarquement, à moins que l'on ne doive pallier certaines lacunes techniques de la formation. Dans de telles spécialités, les postes de travail sont très contraints par les installations et les procédures de spécification du travail. D'autre part, le travail y est effectué sous la surveillance directe des officiers. En situation opérationnelle ou d'exercice, l'officier est au centre du dispositif de coordination et récupère les marges d'autonomie et d'interprétation possibles.

Les postes sur lesquels les temps d'apprentissage à bord sont moyens (de l'ordre de quelques semaines à quelques mois) sont ceux qui exigent une bonne connaissance des installations, notamment mécaniques : les boscos dans certains cas, et de façon caractéristique les mécaniciens, les électriciens, les "sécuritards"²². Dans ce type de spécialité, l'action technique de conduite et de maintenance des installations accorde une plus grande autonomie aux individus, dans la mesure où le travail qui leur est demandé peut se moduler en fonction des caractéristiques de l'installation : il faut connaître les moteurs, les circuits électriques, l'état d'entretien de telle ou telle machine, etc. Cette connaissance est pour une part écrite dans les divers comptes-rendus d'entretien. Mais elle est aussi orale et ne se transmet que progressivement et souvent de façon sélective. D'autre part, les situations d'exercice ou d'opérations au cours desquelles il peut y avoir appropriation des marges d'initiatives par les officiers sont plus rares et celle-ci est loin d'être systématique²³.

Enfin, les postes sur lesquels les temps d'apprentissage affichés sont globalement les plus longs sont ceux qui nécessitent la connaissance plus ou

²² Pour ces derniers, le temps d'apprentissage apparaît beaucoup plus long, le système technique comprenant plusieurs secteurs dont la maîtrise de chacun exige de quelques semaines à deux à trois mois d'apprentissage (pour les plus jeunes). Un OMS de ce service définit, pour une parfaite maîtrise de l'ensemble du système de sécurité du bâtiment par le collectif de travail, un temps d'apprentissage et d'entraînement d'une année environ.

²³A l'occasion d'une panne de machine de propulsion sur le Georges Leygues, nous avons ainsi pu observer une situation opérationnelle au cours de laquelle, malgré l'importance du problème posé et leur désir manifeste de contrôle, les officiers mécaniciens avaient laissé une grande marge d'initiative et de responsabilité dans l'organisation et la gestion de la réparation à l'OMS directement concerné.

moins intime d'ensembles conséquents d'individus ou l'établissement de réseaux de relations spécifiques avec l'extérieur du bord. Il s'agit pour la plupart de postes de gestion, dans l'exercice desquels intervient, au delà de la maîtrise des procédures, la familiarisation avec les intéressés ou interlocuteurs directs. Ici, on peut observer que les individus disposent d'une assez grande marge de responsabilité directe et d'autonomie dans l'organisation de leur propre travail. Souvent dépendants du commissaire, ils sont considérés comme plus administratifs que militaires.

Il importe de prendre en compte dans cette typologie le fait qu'un certain nombre de postes sont composites : tel OMS tiendra, pendant son temps de quart, un poste de travail sur lequel son temps d'apprentissage est fort limité du fait qu'il connaît bien ce type d'installation, mais en tant qu'adjudant de compagnie, ou que responsable de la gestion de matériels, il aura sur cette autre partie de son travail des temps d'apprentissages plus longs, ne serait-ce que pour connaître bien les procédures de gestion et les réseaux utiles dans son travail.

Mais en approfondissant les analyses, on observe que les temps d'apprentissages sont d'autant plus longs que l'autonomie opératoire des sous-officiers dans la régulation de leur activité quotidienne, voire directement opérationnelle, est effective. Lorsque les objets techniques, les secteurs ou les situations d'intervention sont diversifiées, donc que l'opérationalité s'appuie sur la possession de savoirs construits dans l'expérience des situations singulières, voire renvoie à des savoir-faire spécifiques, la connaissance de ces variantes pratiques constitue un élément à part entière de l'apprentissage technique mais également d'une professionnalité reconnue par les supérieurs.

2.2. Les conventions de travail

Compagnies, spécialités, quarts, etc., les hommes forment des unités et des réseaux de coopération engagés dans une activité ininterrompue. Ces multiples micro-collectifs de travail composent autant de systèmes locaux fonctionnant sur des règles internes dont participe l'invention de régulations autonomes²⁴. De la passerelle au CO, d'un lieu à l'autre, l'agitation ordonnée et ordinaire de l'activité de travail dissimule une multitude de "micro-mondes"²⁵, c'est-à-dire d'unités de coopération plus ou moins permanentes dans lesquelles les personnes se coordonnent selon des modalités propres, sur la base de

²⁴Nous renvoyons ici au concept élaboré par Jean Daniel Reynaud (1989) pour désigner l'ensemble des règles de fonctionnement, de travail, d'organisation, inventées en propre par les collectifs de travail. Cette régulation se rapporte à des règles différentes - plus ou moins complémentaires ou contradictoires - de celles qui s'expriment dans les prescriptions officielles.

²⁵ Empruntée à l'approche interactionniste, la notion de "monde" caractérise n'importe quel lieu de coopération et de coordination sur la base d'un ensemble de règles et de représentations, formelles et coutumières, partagées par les participants à l'activité. Cf Becker H., Les mondes de l'art, Paris, Flammarion, 1988.

conventions partagées²⁶. Celles-ci, faut-il préciser d'emblée, relèvent autant de normes stables et reconnues par un grand nombre que d'arrangements particuliers propres à un groupe.

Le travail collectif à bord se construit sur deux variables fondamentales : d'une part, la réponse à des exigences de coopération élevées ; d'autre part, la non permanence des collectifs - du fait de la mobilité des hommes - impliquant le (ré)apprentissage collectif permanent des modes de coopération et de coordination, notamment lorsqu'ils relèvent de pratiques autonomes. Ces régulations autonomes renvoient à des univers de référence plus ou moins vastes : relevant de conventions partagées au sein du corps professionnel marin et de spécialité, parfois liées au contexte particulier de la situation de travail - le type de bâtiment, par exemple, comme en témoigne la réflexion déjà citée d'un ancien sous-marinier ci-dessous, ou encore le lieu d'appartenance du bâtiment (Brest/Toulon) -, ou correspondant à des formes plus singulières et contingentes de micro-cultures normatives associées à la construction temporaire des acteurs collectifs.

"Sur le sous-marin, le second maître BS, il a une fonction définie, des avantages définis, alors que le maître BAT, il est considéré comme matelot, par exemple... (...) Ca marche par repères, c'est-à-dire que le repère de maître BAT, c'est le même repère que matelot BE.

- Mais concrètement, tu ne sais pas si le maître est BS ou BAT, à galon égal, puisque ce n'est pas affiché sur la chemise.

- Oui, mais on le sait, dans un service, on n'est pas nombreux, on le sait dès que l'on embarque, les bureaux ne sont pas les mêmes... (...) Ici, ça me surprend, parce qu'il y a des différences de grades. Déjà, le quartier-maître me vouvoie. Ca, déjà ! Sur le sous-marin, tout le monde se tutoie. C'est plus petit, on fait tous le même boulot, ensemble, donc on ne va pas se vouvoyer alors qu'on fait les chiottes ensemble. En fait, il y a plus de niveaux de compétences ici que sur un sous-marin, sur le sous-marin, il y a une seule barrière, le BS. Ici, il y en a plusieurs, il y a le quartier-maître, le second-maître..." (OM)

• L'EMPREINTE DU "PATRON"

L'OMS, le "cipal", parfois certains OM parmi les plus anciens, constituent un maillon central de la production et de la transmission des règles internes au collectif de travail : à la fois par la fonction d'encadrement qu'ils occupent, à laquelle participe l'organisation quotidienne de l'activité, mais aussi par la

²⁶ Les conventions constituent cet ensemble diffus et varié de règles sociales qui fondent un "ordre local" du travail, le plus souvent en lien avec l'appartenance à un métier ou un ensemble professionnel quelconque. Gestes, attitudes, dispositions, modes de coopération, rapport au travail et à la technique, division du travail, modèle de compétence, fondement de l'autorité, etc. sont soumis à des normes conventionnelles, pouvant faire l'objet de formalisation ou, au contraire, demeurer coutumières, qui sont transmises et partagées par les membres du collectif de travail.

professionalité qu'ils représentent dans une accumulation de savoirs efficaces qui vont bien au delà de l'habileté technique. "Indissociable de l'ensemble des systèmes de connaissances et de comportements auquel il est incorporé, le savoir-faire ne se transmet pas seul. L'apprentissage du savoir-faire est avant tout celui d'un "savoir-vivre" ; "il transmet tout à la fois : savoirs efficaces, sens et identité" (Sigaut : 24 ; Chevallier, 1991)²⁷.

Plus que les détenteurs de compétences construites dans l'expérience et qui peuvent être parfois concurrencées par l'expertise des jeunes diplômés, les OMS constituent un groupe producteur de normes professionnelles auquel on assigne une place spécifique dans le système de "production". Au centre du collectif de travail en même temps que directement impliqué dans l'activité technique, le "patron"²⁸ est présent au quotidien dans l'activité et la vie du service, systématiquement engagé dans les situations d'action, déterminant dans la capacité à ordonner et orchestrer l'action collective.

Du sous-collectif au service, on reconnaît ainsi que chaque ordre local porte l'empreinte du "patron". Moins directement impliqué dans la gestion et la régulation quotidienne de l'activité, le chef de service n'y est pas totalement étranger, mais il pèse davantage à travers à la façon dont son style de commandement retentit sur les relations internes et la cohésion du groupe. Même s'ils s'en défendent au nom de l'appartenance à un groupe professionnel relativement homogène, les OMS impriment des "façons de faire", apportent un mode original de gestion des relations internes, et notamment des rapports d'autorité, définissent leur propre méthode associée à leur héritage d'interactions passées.

"On a nos habitudes... Par exemple, nous, on a travaillé il y a quelques années ensemble, on était tous les deux "ric-rac", mais comme on n'a pas suivi les mêmes horizons, que l'on n'a pas travaillé avec les mêmes personnes, on a dévié chacun d'un côté. Avec les jeunes qui arrivaient, on a pris ce qui pouvait être intéressant, parfois on en a laissé, et puis on a parfois repris des choses qui étaient moins bien. Donc quand on se retrouve dix ans ou douze ans après, on n'a pas tout à fait la même lignée tous les deux. (...) Dans les grandes lignes on est d'accord, après, il y a une adaptation." (OMS).

Si le changement de patron peut donc jouer et infléchir sensiblement la régulation des rapports internes, on repère toutes sortes de procédés de transmission d'une mémoire de l'organisation du travail entre OMS. Les plus

²⁷ Chevallier D., "Des savoirs efficaces", in TERRAIN 16, Mars 1991, pp. 5-12.

²⁸ L'utilisation du terme par les marins peut sembler donner lieu à ambiguïté. Dans la plus pure tradition de "La Royale", le terme est utilisé pour qualifier un grade précis : le "patron" est le "maître" ou le "premier maître". A ce titre c'était lui qui était en charge du fonctionnement effectif du service et du contrôle des moins anciens et des moins gradés. Dans la configuration actuelle de l'équipage, l'assimilation du grade et de cette fonction d'encadrement est moins nette et le terme est parfois utilisé pour signifier le grade et parfois pour la fonction, qui peut être effectivement détenue par des sous officiers qui ne sont pas "maîtres".

formels - la relève officielle - fonctionnant de façon relativement aléatoire²⁹, les uns et les autres profitent, voire suscitent, des échanges plus informels dont participe l'inter-connaissance des individus liée à leur commune appartenance, que celle-ci relève de la spécialité, de la génération, ou de précédentes affectations communes. Pour les plus anciens, la recomposition du collectif de travail donne fréquemment lieu à la réactivation de liens construits lors d'affectation antérieures.

"On est connu, malgré tout. Avec notre ancienneté, il y a des gens que l'on connaît. Moi sur mon prochain bateau, je vais tomber sur un noyau dur qui était avec moi il y a trois ans sur un autre bateau, qui sont mes collègues de sortie... donc, toute la partie relations humaines intérieures au boulot, c'est déjà réglé" (OMS).

Outre ces différents modes d'anticipation du changement, les membres permanents - c'est-à-dire non mutés immédiatement - sont porteurs d'une mémoire active de l'organisation, des pratiques antérieures voire des individus eux-mêmes qui constitue une ressource que certains n'hésitent pas à mobiliser lors de leur prise de fonction. Ceux-là affirment se donner un premier temps d'adaptation pour appréhender progressivement le collectif, observer les principes en vigueur et en nourrir leur propre culture organisationnelle avant de définir leur méthode personnelle. La gestion du collectif s'appuie sur la connaissance individuelle de chaque membre : les exigences spécifiques de l'activité collective à bord exigent en effet que l'on s'interroge pour chacun sur son degré d'adaptation au collectif, d'intégration à cet univers totalisant et de flexibilité aux contraintes de la vie marine et militaire. Aussi le chef n'hésite-t-il pas à s'immiscer dans quelques détails de vie personnelle qui pourraient retentir sur la marche du service. Et c'est une connaissance particulière, parfois intime, voire même protectrice, qui lie l'OMS à ses hommes.

"Pour connaître son équipe, pour cerner les gens, il faut à peu près deux mois. Je reçois chacun personnellement, je discute à propos de la personne, des problèmes familiaux éventuels. J'ai quatre ou cinq bonshommes avec moi, c'est important de connaître leur situation personnelle pour l'organisation du temps et la répartition du travail. Et c'est important concernant les femmes : est-ce qu'elle est susceptible de débarquer ou pas. Il faut que je sache rapidement si elle est capable de rester à bord" (OMS).

La passation s'effectuerait ainsi sur un double jeu de mémoire et de rupture : continuité dans la transmission et la communication entre pairs ainsi que dans la mobilisation de conventions communes marquant l'appartenance commune ; rupture dans l'effort social pour établir son autorité et sa légitimité sur des bases propres, autant que dans l'affirmation d'une indépendance du "patron"

²⁹ Il est en effet extrêmement fréquent que la période officielle de passation de la fonction n'ait pas lieu, le nouvel arrivant n'ayant pas l'occasion de rencontrer son prédécesseur qui est déjà parti.

qui est aussi un marqueur fort de l'identité professionnelle des OMS, même si elle s'exprime traditionnellement vis-à-vis des officiers subalternes.

"Vous dites que vous avez des méthodes de travail différentes : qu'est-ce que vous appelez "méthode de travail", concrètement ?

- Moi, par exemple, je suis très libre, c'est-à-dire que je désigne des chefs. J'ai trois groupements au dessous de moi et j'ai un chef pour chaque groupement, moi je suis au dessus (...) A l'intérieur, chacun a un degré d'adaptation et d'organisation de son travail, dans sa petite équipe, que je ne vais pas contrôler, je surveille de loin, c'est ma façon de travailler. Ce que je leur demande, c'est de me rendre compte tous les soirs de ce qui a été fait dans la journée (...) C'est ma façon de travailler, je laisse une grande liberté, même si elle est très surveillée. Lui, je ne sais pas comment il bosse" (OMS).

Lieu temporaire d'exercice de son activité professionnelle, le bateau est un espace de circulation, de transition, de passage pour le marin : il y séjournera avant de passer sur d'autres bateaux, il y reviendra parfois à la place d'autres marins. Aussi transitoire que soit son occupation à bord, elle n'exclut pas que le marin s'installe dans son espace, au contraire. Dans cet espace de travail *a priori* impersonnel qui ne reconnaît pas de lieu "à soi", c'est en possédant en propre ses gestes, ses outils et machines, ses modes de régulation que l'on dessine les frontières de son territoire³⁰. Pour en devenir les auteurs, les marins doivent procéder à une "personnalisation" de leur activité, dirait Nicolas. Dodier. "Les opérateurs doivent s'accomplir à travers le jugement des autres dans des réseaux où l'évidence de l'auteur n'est pas d'emblée réalisée"³¹. Cette réappropriation se manifeste symboliquement à travers la construction de la réputation du service, réputation qu'incarne le patron et dont il est le garant.

"Tu n'as pas d'appréhension quand tu arrives à bord ?

- Si il y a de l'appréhension, bien sûr.

- Mais par rapport au second, au CGS ou à tes supérieurs ?

- Ah non, au contraire, c'est le cadet de mes soucis. Ce serait plutôt mes subordonnés, que l'équipe soit bien intégrée, parce que je connais la réputation de cette équipe... parce qu'on connaît la réputation des gens, il ne faut pas se leurrer, vous savez si l'équipe tourne bien. Quand vous savez que la réputation d'un bâtiment, l'équipe, par exemple, ici, en l'occurrence, l'équipe du Montcalm, elle est réputée marcher très très bien, être performante, appréciée par tout le monde, quand vous, vous arrivez pour prendre la suite, vous vous dites : "j'espère que je serai à la hauteur de mon prédécesseur". C'est

³⁰ On peut ici rapprocher ces observations de celles que fait Philippe Bernoux des stratégies d'appropriation de l'espace professionnel par les ouvriers dans les usines de production industrielle (Cf. Bernoux P., Un travail à soi). Dans la situation du marin embarqué, l'espace appropriable est nettement moins "personnalisable" que dans la situation industrielle. On peut penser alors que les règles qui fixent l'interdiction de transgression de ces espaces individualisés n'en sont que plus fortes. Mais elles jouent sur un espace plus réduit, parfois même limité à l'espace du seul corps.

³¹ Dodier N., Des machines et des hommes. Paris, Métailié, 1995, p 228.

tout. Mais alors les officiers, c'est le dernier de mes soucis. Si, le chef de service, on espère avoir de bonnes relations, mais moi je ne me fais plus de soucis, je me dis : "Est-ce que je serai aussi bien admis que mon prédécesseur était admis dans son équipe?"

- *Qu'est-ce que vous faites pour être admis ?*

- *D'abord j'observe... je suis honnête envers moi-même, c'est dur, mais je ne vais pas essayer d'imiter mon prédécesseur, je vais être moi-même, je vais être aidé par les gens que je connais déjà, je vais essayer de faire connaissance avec ceux que je ne connais pas, voir leur façon de travailler, ce qu'ils aiment, si ils ont des défauts, ce qui les rebute" (OMS).*

La réputation du service est liée à la réputation du maître principal, plus encore elle est celle du Ciral, là encore dans l'expression d'une forme de solidarité hiérarchique où l'action du supérieur inclut celle de son service et réciproquement. Mais cette réputation ne participe pas seulement d'un honneur professionnel, elle est aussi essentielle dans le rapport d'autorité et dans la capacité de négociation du "patron"³² avec la hiérarchie supérieure.

"Si le chef est bien vu, son équipe est bien vue. Mais ce n'est pas le chef qui doit être bien vu, qui doit fayoter, c'est une équipe, un ensemble. Il n'y a pratiquement personne sur qui on touche chez nous. On a le passe le plus beau du bord, depuis deux ans la peinture à l'extérieur est magnifique, le matériel marche bien, les gens sont bien rasés, il n'y a que le major qui a les cheveux longs ! Et c'est tout. Donc en fin de compte, on est une équipe qui est bien soudée, et personne n'ose nous attaquer, parce qu'on ne peut pas nous attaquer.

- *Une équipe qui marche mal c'est quoi ?*

- *C'est... c'est dégoûtant dehors, le matériel ne marche pas, les gars ne sont pas là...*

- *Et là ça porte préjudice ?*

- *Ah oui, bien sûr.*

- *Mais ce n'est pas au chef de service que ça porte d'abord préjudice?*

- *Oui le chef de service et l'OMS. Parce qu'à ce moment là, on n'est plus crédible. On ne peut plus défendre les gens, à un moment donné, si on demande une faveur pour un jeune quartier-maître qui doit sortir plus tôt pour avoir son train, par exemple, ce sera plus difficile.*

- *Mon second maître, il y a un an, il a fait une méga connerie. Il a raté l'appareillage. Il n'es pas parti en mer avec nous, donc normalement, le gars, il va au trou. Comme il devait aller au BS, si il passe au trou, il ne va pas au BS. Donc il a fallu l'appuyer fort pour ne pas qu'ils le mettent sur le cahier, pour pas qu'il ait une sanction trop lourde. Etant bien vu parce que mon équipe marchait bien, c'est passé. Si l'équipe est mal vue, si ça marche mal, ça coince de partout.*

- *Donc en fait ça vous permet de négocier*

- *Voilà, oui bien sûr, avec le chef de service, le CGS, le second...*

³² Qui dans ce cas est bien le "ciral".

- *Vous êtes crédible, c'est votre crédibilité, si vous êtes en porte à faux parce que vous n'êtes pas intègre, parce qu'il y a eu des fautes commises, ça ne passe pas. Plus l'équipe est forte, plus vous êtes en situation de force" (OMS).*

• LE RENOUVELLEMENT DU COLLECTIF DE TRAVAIL : DES ORDRES EN CONFLIT

On l'a dit, les OMS et plus largement, les anciens, c'est-à-dire ceux qui peuvent se revendiquer d'une accumulation d'expériences diversifiées, valorisée dans le cadre de référence du métier, constituent un groupe producteur de normes professionnelles. Le service n'est donc pas seulement le lieu principal d'engagement de l'OMS dans la manifestation de son honneur professionnel, il est aussi le lieu préférentiel de la transmission des règles d'action. Les OMS sont d'ailleurs très soucieux, en tant que groupe de faire reconnaître et respecter, y compris par leurs supérieurs officiers, l'étendue de leurs prérogatives et de leurs fonctions.

"Notre rôle de formation va jusqu'au trois galons inclus, on est là pour conseiller" (OMS).

"Dans la chaîne fonctionnelle, l'OMS est la charpente" (OMS).

Carré des OMS, discussion avec un petit collectif d'anciens. Le thème porte sur la prise de fonctions du nouveau commandant. Plusieurs d'entre eux s'interrogent : au pot qui a suivi la passation de commandement, le commandant est passé à côté d'un groupe d'OMS sans s'arrêter. L'événement est rapporté, commenté. Ils se disent donc en position d'attente, autrement dit, il va falloir pour eux que le nouveau commandant donne maintenant des signes tangibles du fait qu'il reconnaît bien la fonction éminente des OMS à bord ; il ne faudrait pas accumuler ce genre de faux pas.

Au delà des compétences informelles, l'apprentissage consiste en la transmission d'un savoir-vivre comme soubassement des pratiques de travail : celle d'une disposition, d'une attitude, d'une vigilance, d'une conscience au travail. *"Dans notre métier, il y a des choses qu'on ne peut pas transgresser, on est souple avec nos subordonnés, mais il y a quand même un moment donné où on marque les choses. C'est là où l'autorité va compter"*, explique ce maître principal. L'OMS véhicule un système de connaissances et de comportements associé à l'expression de valeurs d'ordre, ordre reliant les hommes et les objets dans un mode d'association particulier qu'il défend dans une représentation de la justesse des arrangements coopératifs.

Les anciens sont particulièrement attachés à entretenir certains modes traditionnels de socialisation du jeune marin. Tels des maîtres d'apprentissage dans la représentation classique des socialisations de métiers, il valorisent une

relation d'homme à homme à l'intérieur de laquelle, sous une forme aujourd'hui certes moins austère³³, peut se perpétuer un modèle paternaliste d'encadrement, sinon d'éducation, du "nouveau-né" à la mer. Il en subsiste d'ailleurs l'appellation de "père", mode de désignation parfois utilisé par les sous-officiers à l'égard du maître principal de leur compagnie. Concernant les plus jeunes dans la carrière embarquée, on l'a vu, il est en fait moins question dans un premier temps, d'un apprentissage technique, que de marquer l'appartenance à un groupe professionnel, incluant des aptitudes physiques et morales, plus largement un ensemble de dispositions liées aux spécificités du "métier", indissociablement militaire et marin.

"Le jeune qui vient d'arriver, on s'en occupe, on ira voir si le travail l'intéresse plus ou moins. Mais on ne le prend pas forcément par la main, s'il sort de chez papa maman, c'est à coups de pied dans le cul..." (OMS).

Aujourd'hui les "pères", même s'ils contribuent à transmettre des valeurs fondatrices de la régulation dans le travail, font souvent figure de "vieille garde" pour des jeunes qui, de la cour du lycée à Querqueville, n'ont pas été à la même école. Aux yeux des plus anciens, ils n'ont pas encore largué les amarres, mais cette structure même de l'opposition et de la différence de comportement et de jugement est bien plus structurante de ce mode de socialisation professionnelle qu'elle n'est preuve objective de l'affaiblissement des contraintes professionnelles. Comme toujours, les mœurs ont changé, et ont infléchi les coutumes du bord.

"Ils n'ont pas le même apprentissage que nous... En plus, on ne peut plus leur mettre des claques ! Nous, on prenait des coups de pied au cul par les anciens ; pour un rien c'était un coup qui partait. Bon, c'est vrai que c'était trop, mais ça formait le caractère. Aujourd'hui, on ne peut plus rien leur dire" (OM).

Expérience versus savoirs théoriques : le vieux conflit des grandeurs dans l'ordre de la professionnalité ne manque pas de surgir dans la rencontre des maistranciers et des autres. Interpréter ce conflit dans la seule dimension des transformations objectives des conditions de vie et de socialisation à bord serait manquer de percevoir combien cette expression même de l'opposition entre jeunes et anciens est en elle-même constitutive de la professionnalité traditionnelle. Tradition oblige, donc, on fait quelque peu "payer leurs galons" à ceux qui, par leur parcours, auraient prétention à sauter quelques étapes douloureuses...

"Ceux à qui il faut expliquer, ce sont les maistranciers qui sortent de l'école, à qui on dit à l'école : "vous serez second maître, vous aurez des hommes sous vos ordres, vous êtes le

³³ Ou du moins perçue comme telle.

chef³⁴, bon ! Ils finissent par le croire, pendant un an on leur met ça dans le crâne, ce qui fait que...

• Alors tu leur apprends qu'il faut se calmer...

- Voilà, se calmer !" (OM).

Le temps de l'épreuve, celui des premiers apprentissages pratiques mêlés au contrôle des dispositions "morales" du nouvel arrivant, serait donc sensiblement plus appuyé s'agissant des maistranciers. Mais les tensions qui peuvent surgir entre les différentes populations issues de trajectoires professionnelles différentes manifestent davantage un conflit de culture opposant les compétences informelles des plus anciens aux savoirs formalisés des plus jeunes.

"Nous, on maîtrise assez rapidement le matériel. Un jeune maistrancier en mécanique, à côté de l'OMS, il faut lui filer un carbone, parce qu'il raisonne à partir du plan de la machine, alors que nous on connaît tous les rouages" (OMS)

"• Est-ce que les maistranciers, on ne leur fait pas un peu "payer leurs galons" quand ils arrivent ?

- Oui, mais c'est plus verbal. A côté de ça, on a des connaissances que d'autres n'ont pas" (OM maistrancier).

La recomposition du collectif de travail est plus radicalement exposée au changement et à l'innovation dans l'intégration d'une population nouvelle, incongrue pour certains : les femmes. La confrontation des marins à cette présence "étrangère" que représente la gente féminine s'apparente à un jeu d'approche progressif où l'on se jauge mutuellement avant que s'élaborent de façon interactive des règles de coexistence et de coopération. Avec un passé trop récent pour assimiler des repères et des réputations, en même temps que déjà lourd de fantasmes et de mythes, les femmes sont d'abord objet de curiosité : suspectées puis évaluées, jugées à l'aune d'un format masculin qui porte encore vigoureusement les habits de la tradition.

"Le temps d'intégration est plus long pour une femme, elle est disséquée à tous les niveaux alors que le matelot X, on l'oublie vite".

"On doit faire deux fois plus nos preuves"

"Il y a une période "test" pour les femmes, un peu plus de deux mois... les jours de mer améliorent les choses" (Réunion de restitution).

Détaillées, sous le feu des regards, mises à l'épreuve de façon plus systématique dans les premiers temps d'embarquement, sans échapper au lot de corvées et à certains rituels initiatiques, les femmes se frayent une place au sein de

³⁴ Dans l'argot traditionnel des marins, si le "maître" ou le "premier maître" sont les "patrons", le "second maître" est le "chef"

l'équipage. La conclusion n'en demeure pas moins unanime : elles assument parfaitement leur rôle et leur fonction technique. "*Pas de femmes, seulement des marins*", ajoutent certains, moins par négation de cette catégorie particulière que pour saluer une forme d'intégration réussie. Pourtant, les femmes ne sont pas tout à fait des marins comme les autres. Et ce serait davantage dans une socialité au quotidien fortement référée à l'identité masculine et à l'honneur viril que les marins, notamment parmi les OM, se découvrent quelque peu gênés aux entournures : le parler franc, l'abord direct, l'autorité sans ambages sont utilisés avec plus de parcimonie vis-à-vis d'une gente féminine que l'on soupçonne d'être plus susceptible ou sensible à la raideur des échanges.

"A choisir entre un collègue homme ou femme, je préfère un homme. Parce qu'une nana, tu ne sait pas comment la mener, tu n'a pas les mêmes repères pour la diriger. Un mec, tu peux lui botter le cul, une nana, tu ne sais pas si elle ne va pas le prendre mal, se mettre à chialer, en parler au supérieur ou quoi que ce soit" (OM).

"Chez nous, par exemple, le cipal vouvoie les femmes mais tutoie les hommes. Il ne savait pas trop comment les prendre" (OM).

"Tu laisseras passer plus de choses à une nana qu'à un mec. Tu arrondis les angles" (OM).

Dispersées d'un service à l'autre, souvent isolées au sein du collectif de travail, les femmes contribuent cependant imperceptiblement à infléchir certains modèles relationnels au fil du jeu des interactions, dans les rapports de proximité et d'interdépendances particuliers qu'imposent les situations de travail.

Univers segmenté et composite, le bateau, le service, la spécialité reflètent cependant une certaine cohérence des formes conventionnelles de régulation des rapports de travail : des "mondes du travail" reconnaissant toute une série de lieux communs dans les règles professionnelles, notamment pour l'ensemble des sous-officiers, à l'intérieur desquels se décomposent et se recomposent les collectifs de travail. Exposés jeunes, et souvent sans expériences professionnelles préalables³⁵, les marins sont socialisés à une culture professionnelle, se reconnaissent dans une appartenance de corps et se lissent au fil des embarquements au contact de leurs pairs et des anciens. Il en ressort un ensemble de conventions coutumières fortement établies, même si partiellement renouvelées et transformées au fil de la modification des trajectoires professionnelles, dans la rencontre des différentes populations. Méthodes de travail, modes de coopération et d'encadrement varient sensiblement d'un bateau à l'autre, d'un service ou d'un groupe à l'autre, bref,

³⁵ Cf. "Trajectoires et carrières", chapitre 1, rapport de recherche : "Les marins du Georges Leygues, *op cit.*

pour chaque acteur collectif toujours instable, à travers l'élaboration de règles informelles d'interaction dans le travail. Cette régulation autonome est fortement fondée et portée par le(s) "père(s)", "patron(s)" et autres "lourds" du service. Elle construit une forme d'appropriation symbolique du territoire momentanément occupé, s'expose à la reconnaissance des pairs et de la hiérarchie à travers la réputation, et se transmet pour partie, *via* la mémoire vivante de ses membres, à ceux qui succéderont à la place des derniers occupants.

2.3. La construction collective d'un espace professionnel : lieux, formes et modes de capitalisation des savoirs professionnels

Nous avons examiné les contraintes et les formes générales des apprentissages techniques et organisationnels associés au changement d'affectation. Il ressort de cette première analyse que ces apprentissages participent simultanément de processus de capitalisation des expériences passées. Nous avons principalement envisagé l'une des formes de cette capitalisation, celle de l'intériorisation et de l'incorporation individuelles des savoirs professionnels accumulés à la suite d'expériences diversifiées. Ce capital de savoirs efficaces est simultanément apparu comme constitutif de l'identité professionnelle des "anciens", notamment des OMS, porteurs d'une mémoire d'actions et d'interactions passées à la mer.

La piste est ouverte autour de l'idée que mouvements et mobilités internes s'articulent à diverses formes de capitalisation des savoirs pour construire un espace professionnel de référence, dans lequel se fonde l'efficacité de l'action collective et de la coordination. Mais il nous faut alors examiner de plus près les modes de capitalisation collective des savoirs, eux-mêmes individuels ou collectifs : quelles sont les voies privilégiées qu'emprunte la circulation des savoirs, notamment à travers la formation des alliances et des réseaux préférentiels ? Quels sont les véhicules écrits, oraux ou objectivés de la transmission de la mémoire ? Comment se jouent les modes d'articulation entre appropriation des savoirs et identités collectives, dont les jeux de solidarité et d'opposition à l'intérieur de cet espace professionnel sont le reflet ? C'est en considérant ces différents aspects que nous allons examiner les modalités de la transmission des savoirs, ainsi que les formes et lieux privilégiés des apprentissages organisationnels.

• DU COLLECTIF DE TRAVAIL AU RESEAU INDIVIDUEL

La procédure officielle de relève définit un temps de chevauchement entre l'individu partant et son successeur, de façon à assurer une transmission des informations ou tout autre élément nécessaire à l'adaptation du nouvel arrivant au contexte particulier. Il n'est pas rare que les circonstances du renouvellement de fonction viennent perturber, sinon annuler ce moment de liaison entre homologues. A cette défaillance du temps de relève, on substitue divers processus informels d'échanges entre pairs. Anticipant leur prise de fonction,

les anciens réactivent des liens privilégiés avec leurs collègues au sein de leur corps de spécialité pour s'informer de leur nouvelle affectation, voire faire connaissance avec le bateau et le bord.

"Je suis venu aujourd'hui, c'est un arrangement entre nous deux et nos chefs de service. C'est-à-dire que c'est officiel, mais sans être réglementaire : c'est un accord entre les différentes parties. On s'est appelé, parce que je voulais des renseignements et puis je pensais qu'il était temps de parler de cette relève. Et il avait la même idée. Donc il m'a dit : "Vu l'activité du bâtiment, il serait souhaitable que ce soit toi qui viennes pour la passation de suite". Donc moi, j'ai prévenu aussitôt mon chef de service pour m'absenter toute la journée (...) C'est officiel, mais c'est informel, dans la mesure où il n'y a pas d'ordre de mission (...).

- Normalement, ça ne se fait pas. Normalement, il est prévu une relève de quelques jours. Mais depuis 85, pour moi, elle ne s'est pas faite : chaque fois que je suis arrivé, il n'y avait personne" (OMS).

Une fois à bord, le mode le plus répandu d'apprentissage est le fonctionnement en binôme : le jeune quartier-maître encore peu expérimenté, l'OM nouveau dans sa fonction ou peu familier du matériel spécifique du bateau, l'officier débutant dans la carrière embarquée ou dans la spécialité sont temporairement assistés d'un collègue chevronné pour prendre leurs marques à bord. Le temps d'apprentissage est fixé de façon formelle pour les officiers, mais demeure à la discrétion du maître principal pour les autres, celui-ci évaluant rapidement, en fonction de la trajectoire passée et des qualités d'adaptation du nouveau subordonné, l'investissement de formation complémentaire requis. Mais en définitive, l'amatolotage technique d'un nouveau venu est l'affaire du collectif dans son ensemble : les collègues directs échangent leurs connaissances, tandis que la hiérarchie interne, suivant des niveaux de responsabilité en cascade, se porte garante de l'opérationnalité à terme de la recrue ; et chacun, y compris le principal intéressé, de déclarer qu'il subira les conséquences d'une faute effectuée au cours ou après le temps d'apprentissage. Cet accompagnement technique va souvent de pair avec une socialisation au collectif de travail et à la vie du bord, une forme de parrainage assumé par les collègues de travail et notamment par celui qui assiste directement le nouvel arrivant.

"Nous, on dit un peu au jeune comment se comporter, on leur file des informations sur les supérieurs hiérarchiques pour qu'ils n'aient pas de problème. Ensuite, même si ça se passe bien, on surveille quand le jeune est lâché, s'il est OK ou s'il vous fait un petit dans le dos" (OM).

"- Normalement, je devrais être en double, mais comme il y a du personnel en permission, je ne suis pas tout le temps avec quelqu'un, les deux autres second-maîtres sont en permission.

- Donc tu peux être seul ?*

- Voilà. Il y a le maître principal et tout le monde...
- (S'adressant au collègue chargé de le former) Et tu lui donnes des ficelles, des petits trucs ?
- Oui ça arrive, c'est surtout au niveau du bord par rapport à l'arsenal : je lui ai expliqué les circuits pour avoir des échantillons de mer" (OM).

Absence de relève, urgence de la prise de fonction, ou simple insuffisance partielle de la transmission, la quête d'informations et de connaissances repose tout autant sur la recherche active du marin. Les plus jeunes évoquent avec récrimination le "système D", même si l'on peut supposer que celui-ci n'est pas seulement dû aux failles de l'organisation mais relève en partie d'une certaine "pédagogie" de l'apprentissage.

"L'apprentissage technique est fait par quelqu'un du grade supérieur, en général. Il arrive que l'on soit lâché et que l'on se débrouille : si vous faites une erreur, on ne vous loupe ça. Ca dépend du grade, de l'ancienneté, du feeling par rapport à la personne" (Matelot).

- "Vous parlez de formation par les chefs ou les collègues de travail, pour moi, ça ne s'est pas passé comme ça. On peut être aussi censé savoir, mais si on ne sait pas*
- Alors comment on fait ?*
- On se démerde" (OM)*

Le collectif joue moins un rôle d'assistance que de vivier de ressources dans lequel il doit lui-même aller puiser ; de même avec toute autre matière susceptible de nourrir sa connaissance du système technique : documentations techniques, cahiers de maintenance, etc., que le marin va "potasser" y compris en dehors de ses heures d'activité.

- "• Tu as beaucoup de documents à ingurgiter ?*
- Là je dois tout apprendre.*
- Et comment ça se passe concrètement : tu as les fiches techniques, les fiches de maintenance, tu emportes la documentation au carré ?*
- Non, ça ne sort pas du local. Entre midi et 2h, je viens souvent ici. Et je pose des questions à mon cipal, aux collègues, quand j'ai un doute" (OM).*

Tout se passe comme si l'exploration par soi-même de ce système de connaissances, capitalisé sous des formes variées - supports matériels ou écrits, savoirs individuels ou partagés -, participait elle-même de l'apprentissage. Elle caractérise une qualité "d'adaptation", à savoir la capacité à rassembler d'innombrables savoirs et informations égrainés au sein du corps professionnel, qualité dont se revendique par ailleurs tout marin dans l'expression de sa professionnalité. Le marin va notamment se saisir de la diversité des réseaux qui peuvent être activés pour pallier une faille contingente de son savoir : les

collègues directs, au sein du service, de la spécialité ou de services connexes, ou encore les confrères sur d'autres bateaux, voire des interlocuteurs de l'arsenal. Davantage, c'est la constitution même du réseau qui s'inscrit comme moment à part entière de la professionnalité, comme participant à terme d'une ressource permettant de répondre aux exigences de mobilisation³⁶ dans l'activité.

"On forme les jeunes matelots. La formation, c'est une obligation pour que ça fonctionne bien. L'adjudant désigne quelqu'un pour former la personne qui doit l'être. Mais chacun a aussi son propre réseau. Le réseau est différent pour chacun, chacun se le constitue, en fonction des personnes qu'il côtoie. Le réseau est personnel" (OM).

"Il faut aussi connaître au moins une personne par service, pas forcément de son grade, cela dépend de l'aire que vous gérez. Mais on a besoin de connaître les autres services, et on n'est vraiment opérationnel que lorsqu'on connaît au moins une personne de chaque service" (OM).

"En cas de problème, on demande d'abord à droite et à gauche, au même grade. Si ça ne suffit pas, on s'adresse au cipal. Dans certains cas, on peut aussi voir un collègue sur un autre bateau ou regarder sur un bouquin. Tu demandes plus facilement à tes pairs, parce que tu es plus souvent avec eux et le cipal peut être plus loin. L'officier ? Non, jamais on ne lui demande. Au niveau technique, il ne connaît rien." (OM).

Le maillage interindividuel, tissé à partir de réseaux développés, renouvelés et réactivés au fil des reconfigurations des collectifs de travail, constitue un mécanisme d'apprentissage essentiel perpétué de façon informelle au sein de l'organisation en même temps qu'une ressource mobilisable de façon contingente face aux impératifs de coordination dans le travail.

Le réseau d'informateurs constitue également un élément essentiel de l'opérationnalité du chef de service, précisément du fait de sa fonction de coordination. La proximité quotidienne facilite les échanges entre officiers subalternes et la solidarité de corps peut compenser la solitude dans le service ou l'emporter sur les rivalités de reconnaissance au sein du carré. Certains jeunes officiers subalternes n'hésitent pas à établir des relations privilégiées

³⁶ A partir de l'étude de la profession d'avocat, Lucien Karpik (1989) différencie deux dimensions caractéristiques de la compétence : l'expertise, fondée sur un savoir codifié, rationalisé et transmissible ; la mobilisation, associée aux savoir-faire informels et personnels. Dans le cas des avocats, la qualité du service rendu repose en grande partie sur le mode d'engagement de l'avocat qui va bien au delà de la maîtrise du savoir juridique : "Il lui faut déployer de l'habileté, de l'énergie ou de la ruse, il lui faut connaître et mettre en œuvre les savoir-faire qui commandent le contrôle des circuits judiciaires, les relations personnelles avec les juges, les experts, les huissiers, le greffe, etc., tout ce qui concrètement, permet de faire avancer sûrement (ou plus sûrement) une affaire vers son dénouement" (Karpik L., "L'économie de la qualité", in Revue Française de Sociologie, XXX-2, Avril-Juin, 1989). Appliqué au contexte d'activité particulier auquel nous nous intéressons, la catégorie de la "mobilisation" renvoie à la mise en œuvre dans l'action de savoirs et de réseaux personnels dans le but de répondre aux exigences immédiates d'opérationnalité.

avec les "lourds" du service pour glaner des connaissances techniques, à terme une légitimité dans le commandement fondée sur la compétence technique. Mais conformément au clivage traditionnel, les réseaux de solidarité ne reconnaissent que rarement des croisements entre le monde des sous-officiers et celui des officiers subalternes. D'un côté, comme l'évoquait précédemment un OM, l'officier n'est pas nécessairement l'interlocuteur pertinent concernant les aspects techniques, les OMS étant considérés comme les techniciens les plus expérimentés à bord. De l'autre, la situation d'apprentissage est parfois difficilement assumée par ceux qui, galons obligent, sont simultanément en position de diriger le service : ceux-là préféreront s'adresser à leurs pairs plutôt que de reconnaître leur manque de connaissances vis-à-vis de leurs subordonnés, quitte à déléguer discrètement la conduite d'une opération quand ils risquent de dévoiler leurs lacunes.

Discussion avec un collectif d'OM. Nous discutons de la possibilité d'une situation où l'officier encore peu expérimenté se positionnerait explicitement vis-à-vis de ses hommes comme étant en situation d'apprentissage. Quelques-uns contestent vigoureusement cette idée, affirmant qu'il s'agit là d'un cas de figure peu courant. *"Le jeune officier n'avoue pas qu'il ne sait pas". "Même un officier qui arrive jeune", ajoute un autre, "il commence par changer des choses dès qu'il arrive dans le service".*

Carré des officiers, discussion avec un petit collectif d'officiers subalternes sur le thème de l'apprentissage. C'est le collègue direct qui est désigné comme celui qui assiste dans la formation, notamment parce que l'on associe le contenu de celle-ci moins à la maîtrise du système technique qu'à la fonction de commandement, comme si les deux dimensions pouvaient être traitées indépendamment : *"L'apprentissage, c'est la manière de commander, c'est plus avec les pairs que l'on apprend, les plus anciens"*. Sur ce plan, ils sont plusieurs à reconnaître que l'entraide entre pairs constitue le principal appui (*"On se file un coup de main entre nous, par rapport à nos comportements dans le commandement vis-à-vis des subordonnés"*). L'un des plus anciens évoque cependant ironiquement le fait que l'officier finit bien par prendre sa mesure au contact de ses hommes : *"On s'assouplit au contact des OM. Il faut rester humble par rapport aux erreurs que l'on peut faire"*.

• DE LA MEMOIRE OBJECTIVEE AUX SECRETS PROFESSIONNELS

Un bateau, une histoire : dès les origines, même construit en série, chaque bâtiment se présente comme une forme singulière. Le matériel qu'il abrite a concentré les savoirs et les performances du moment, l'espace de travail répond à une conception évolutive, les contingences de la fabrication ont doté les machines et autres instruments de caractéristiques particulières. Si les différences entre bateaux de même catégorie peuvent paraître mineures ou

partielles, la carrière du bâtiment n'aura de cesse d'accentuer sa singularité. Les missions, les opérations, les avaries, etc. l'imprègnent d'une histoire qui sera consignée dans les annales techniques du ventre du bâtiment. Pour toute machine ou matériel, "l'historique", document enregistrant les différentes interventions effectuées, les pièces remplacées, les altérations subies, etc., assure une traçabilité des événements passés. Conservé au sein des locaux à proximité du matériel, les historiques peuvent être directement consultés par ceux qui sont amenés à intervenir sur le matériel, et notamment par les chefs et patrons responsables de la maintenance technique. Mais là encore, l'historique n'est pas réductible à une mémoire brute immédiatement transmissible : il est approprié en étant "travaillé", reconstruit c'est-à-dire retraduit pour prendre place dans la carte mentale de chaque marin, ou encore mobilisé dans l'action. En d'autres termes, il vient nourrir la connaissance intime des objets, connaissance indissociable du savoir pratique qui se construit dans les interactions incessantes avec les instruments techniques. L'utilisation efficace de l'historique comme mémoire objective devient alors étroitement dépendante de la connaissance locale qu'ont acquis les hommes en négociant quotidiennement avec les objets techniques. Les hommes, explicitement désignés comme "la mémoire" du service demeurent ainsi des agents incontournables de la mémoire des situations "historiquement" resituées.

M - Il y a toujours une mémoire. J. [OMS restant à bord], par exemple, il va rester. Il y a toujours une mémoire, il y a toujours quelqu'un qui reste, qui va faire le lien entre les deux chefs (...)

- *La mémoire, ça peut être la relève ?*

- Non, ce n'est pas la relève, c'est le lien entre mes connaissances à moi [maître principal sortant], qui sont les mêmes que les siennes [maître principal arrivant], sauf que moi, je connais le Montcalm, J., lui, connaît les histoires du Montcalm, donc il se souvient que l'on a été ennuyé avec telle chose à telle endroit, qu'il y a un petit truc qui n'est encore pas réglé, mais que l'on a passé un accord, etc. Si, par exemple, il y a une panne sur un appareil, et qu'il y a six mois, on a eu la même panne, ce n'est pas la peine d'aller chercher ailleurs, c'est là, on gagne du temps. Parce que quand vous êtes nouveau, vous allez passer une heure, deux heures, voire une journée sur une avarie qui est connue, parce que c'est une maladie du matériel

- *De ce matériel par son histoire ?*

- Par son histoire, par son historique (...)

- *Mais il ne vous suffit pas de lire l'historique dans les documents ?*

- Parce que vous croyez que quand vous lisez, vous vous souvenez de tout ce que vous lisez ? Moi pas. Moi je n'ai pas suffisamment de mémoire, et puis c'est ennuyeux à faire.

- *Mais pour connaître la machine...*

- Si, il faut lire l'historique, mais l'historique... le lire ne suffit pas. Il faut travailler sur l'historique. Moi j'ai des souvenirs, sur l'informatique, j'ai plus de souvenirs que J., parce que j'ai travaillé dessus, il a fallu que je remodèle tout, j'ai travaillé dessus. Mais le lire comme ça, non. Je les ai lus, mais il ne faut pas me demander ce qui s'est passé en 95,

je n'en sais strictement rien. Je vous avouerais que... J'étais là pourtant... Les grosses pannes, oui, mais les petites pannes, je ne m'en souviens pas.

- *Et ceux que l'on considère comme les mémoires, ils ont minimum un an de bateau ?*
- *Non pas forcément, un an, deux ans, ça dépend. C'est quelqu'un qui est présent à bord, qui a déjà quelque temps de bord, qui est capable d'assurer le lien. Parce que même s'il n'est pas là physiquement, il y a quand même un écrit. Généralement, celui qui part, il essaie de mettre par écrit ce qui s'est passé, sa suite, en disant : "J'ai rangé dans tel endroit tel sélecteur, j'ai rangé telle chose ici" (OMS).*

Le stockage d'informations et de connaissances n'est pas systématiquement enfermé dans la contingence locale. Concernant les pannes et autres types d'avaries, notamment, il existe un système d'archivage dont les circuits de constitution et de diffusion traversent les frontières du local technique et du bâtiment. Cette documentation professionnelle, à disposition des "techniciens en uniforme", identifie divers types de pannes rencontrées au contact d'un matériel par les marins et leurs modes de réparation. En d'autres termes, elle constitue un lieu d'inscription des apprentissages réalisés dans l'expérience (Koenig, 1994 : 81)³⁷ : la survenance d'une panne implique "la recherche ou l'élaboration d'une réponse. Une fois qu'un schéma d'exécution a été appris, cette phase de quête n'est plus nécessaire (...) Elle permet de réduire les coûts et les temps de réponse". A partir de lieux d'action géographiquement dispersés, les procédés d'exécution ainsi consignés à partir du retour sur expérience constituent un savoir partagé entre professionnels de même spécialité. Cet archivage, d'autant plus qu'il est aisément accessible, constitue un mode relativement élaboré de diffusion des pratiques constitutives de compétences nouvelles.

Mais il serait erroné d'en déduire que, dans chaque univers de métier, l'ensemble des savoirs est une ressource partageable et accessible à tous. Ici comme ailleurs, le savoir et en particulier les savoir-faire et compétences informelles constituent une marque d'appartenance ; et le "pouvoir transmettre" une stratégie d'existence sociale et une capacité de négociation. La circulation des savoirs emprunte des voies sélectives où l'appropriation de connaissances et de compétences participe de l'affirmation plus ou moins défensive de l'identité professionnelle que chaque communauté produit d'elle-même (Segrestin, 1974)³⁸. L'organisation définit des lieux d'inscription des apprentissages - des mémoires individuelles aux dispositifs d'archivages et de transmission des connaissances - qui n'en détermine pas pour autant les usages stratégiques par les individus.

Tout d'abord, tout n'est pas formalisable ou objectivable, et tout ne l'est pas, de fait : dans l'univers du bord, comme ailleurs dans le cœur de l'atelier, l'art

³⁷ Koenig G., "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", in Revue Française de Sociologie, Janvier-Février, 1994.

³⁸ Segrestin D., Le phénomène corporatiste, Paris, 1974.

technique comme marqueur de l'identité de métier valorise les savoir-faire incorporés et réservés³⁹, où les systèmes de connaissances tiennent aussi "à l'engagement du corps humain et à ses capacités à se forger et à mémoriser des repères physiques "(Vinck, 1997)⁴⁰. La professionnalité du sous-officier, appropriée à la persistance d'un modèle de compétence relié aux référents du "métier" et d'une identité affirmée dans la reconnaissance de cette compétence, se fonde sur un savoir synthétique articulant représentations cognitives et perceptions sensorielles, conjuguant le geste et l'expertise technique, concentrant l'expérience dans une capacité d'anticipation et une rapidité d'évaluation. L'intériorisation du "non codifié" trouve bien évidemment d'autres véhicules de transmission que ceux de l'écrit, comme nous l'avons précédemment envisagé. Mais comme ensemble de qualités opératoires constitutives de la hiérarchie professionnelle, il circule aussi de façon sélective, emprunte des voies tracées par la coutume et se transmet parfois goutte à goutte aux "élus".

Ensuite, l'expertise professionnelle participe plus largement de stratégies d'indépendance et d'affirmation d'autonomie : ainsi, les "ficelles" des OMS sont cultivées, rarement échangées et leur circulation en réseau exprime avant tout une solidarité entre pairs. Comme nous l'avons observé sur le Georges Leygues, certaines informations, sans être occultées, sont consignées de façon personnalisée et seulement accessibles par les gens qui partagent le même langage, la même culture. C'est ici l'utilisation de supports de transmission codés qui vont eux-mêmes induire un aspect sélectif à l'information.

"Pannes de machine.(...) Le diesel de propulsion bâbord est arrêté sur panne (...) Le premier-maître va chercher les plans détaillés des vérins. Discute avec le maître-principal et les deux OM les plus expérimentés. Il les convainc de son point de vue : il y a une erreur dans les schémas de montage, il faut monter les vérins dans l'autre sens. On décide d'essayer cette solution. Une fois remonté et réglé, le moteur est lancé à vide et à l'air comprimé.

Dans la salle du PCP au moment du démarrage, il y a affluence. Le commandant a mis sa tenue grise et est présent. Il a suivi une partie de la réparation depuis le PCP grâce au circuit de vidéo interne entre PCP et salle des

³⁹ Tel le "vice du métier" des ouvriers réparateurs de navire décrits par J. L. Tornatore (1991), qui décrit l'expression d'une sûreté professionnelle fondée sur les compétences informelles, produit de l'expérience, de l'association du "voir", du "faire" et du "savoir". "Le vice", décrit l'auteur, "exprime une adaptation d'un savoir général à un milieu techno-économique singulier. A ce titre, il s'apparente par bien des aspects à la "métis" des Grecs magistralement étudiée par M. Detienne et J. P. Vernant (1974), "une forme d'intelligence et de pensée, un mode du connaître (qui) implique un ensemble complexe d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise (et) s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës" (Tornatore, "Etre ouvrier de la Navale à Marseille, in TERRAIN n°16, Mars 1996, p. 104).

⁴⁰ Vinck D., "La connaissance, ses objets et ses institutions", in Intégration du savoir-faire, Capitalisation de la connaissance, Paris, Ed. Hermes, à paraître.

machines. Il fait quelques commentaires, mais ne semble pas s'être fait faire un compte rendu détaillé de la panne par les opérateurs. (...) Les OMS vont-ils faire un rapport détaillé sur l'erreur qu'ils ont remarquée sur les fiches de montage des vérins ? Le premier maître a simplement noté ses remarques au crayon sur les fiches et les dessins. Le reste n'est pas son affaire, mais le cas échéant, il l'expliquera à ses copains sur d'autres bateaux.

Ces stratégies d'appropriation sont particulièrement manifestes dans la relation entre les OM-OMS et les officiers subalternes. L'OMS considère comme étant de son devoir d'échanger une part de son savoir avec "le jeune officier en formation", dans la mesure où ce dernier aura suffisamment de considération en retour pour l'expérience capitalisée et mobilisée par ses hommes. Mais simultanément, la réserve constitue une obligation de défense du groupe professionnel⁴¹. Il faut conserver des ressources de contre-pouvoir face à l'exercice de l'autorité. Il est bien connu que les OMS ont leurs "secrets professionnels", qu'ils gardent scrupuleusement pour eux et n'en font guère la faveur aux officiers.

Discussion au carré des OMS. Le thème porte sur la formation des jeunes officiers. Dans un premier temps, les OMS valorisent leur rôle de formation où leur expertise l'emporte provisoirement sur les galons. Ils associent ce rôle à un "devoir" référé à des valeurs professionnelles mais également au soucis de bon fonctionnement et de réputation du service. *"L'officier, s'il n'est pas bon, c'est le service qui n'est pas bon, et on ne veut pas que tout le service ne soit pas bon"*. Certains suggèrent néanmoins que la transmission du savoir conduit à terme à les menacer de perdre un certain ascendant attaché à la compétence technique. *"A notre âge, on a toujours tendance à être un peu trop gentils. Le jeune officier, pour ne pas passer pour un couillon, il va nous demander comment faire. Et une fois qu'il appris, il nous commande"*. L'un de nous s'étonne de ce manque d'anticipation stratégique pour des OMS qui ont côtoyé plus d'un officier : *"Vous n'allez pas nous faire croire que, depuis le temps, vous vous faites encore "avoir !" "* Les OMS sourient d'un air complice : *"Non, on ne dit pas tout. On garde nos secrets. S'il sort un peut trop les galons, on le laisse se planter... Et là, on se régale !" "*

Réciproquement, cette appropriation défensive des savoirs peut gêner les officiers les moins expérimentés dans la capacité à asseoir la légitimité de leur autorité sur le service. Il appartient au chef de service d'établir une relation de coopération avec ses subordonnés les plus compétents en construisant une légitimité de la relation hiérarchique qui ne peut bien évidemment se suffire de la démonstration des galons, même dans un système militaire. Quel que soit le mode d'arrangement auquel parviennent officiers et OMS - par ailleurs plus ou moins réussi selon l'attitude adoptée par le jeune cadre -, celui-ci demeure une affaire strictement interne au service. De la même façon que dans les carrés, la

⁴¹ Un premier maître a ainsi été raillé par ses pairs pour avoir tendance à être un peu trop expansif avec un jeune officier qui cherchait à glaner des informations auprès de ses hommes.

régulation sociale est indissociable de la construction de frontières étanches de chaque univers local. Les officiers supérieurs peuvent être parfaitement au courant des relations qui prévalent au sein de certains services, notamment lors de dysfonctionnements, mais ils n'interviennent pas directement dans la gestion des affaires internes.

Il faut ici distinguer les différents ordres de construction de la hiérarchie sociale en vigueur au sein d'un bâtiment. Dans le champ de la professionnalité technique, au sein du service, la hiérarchie se construit essentiellement sur la compétence. Même si certains modèles de compétence sont privilégiés, notamment ceux portés par les anciens, on l'a vu, les registres de savoirs mobilisés par les individus dans les situations techniques peuvent être différents et le jeu des interactions locales participe de la circulation de ces savoirs. La résolution de problèmes ouvre fréquemment à une concertation où la prise de parole et de décision est légitimée dans l'ordre du savoir et non dans celui de la hiérarchie militaire, les prétentions de certains jeunes officiers étant ici vigoureusement - même si informellement - sanctionnées. En revanche, vis-à-vis des autres services et de la hiérarchie supérieure, c'est la représentation hiérarchique traditionnelle qui est mobilisée. On peut expliquer ce phénomène par le fait que celle-ci participe à un système de prestige où le chef constitue le pôle de représentation du service et où, on l'a vu, la capacité de négociation se fonde sur la réputation du service. Nous rencontrons ici une forme de solidarité hiérarchique où le prestige du service est solidaire de celui de son chef. En d'autres termes, le désaveu d'un chef de service peut non seulement affecter son prestige vis-à-vis de l'extérieur, mais est aussi susceptible de retentir sur la réputation du service lui-même. Lorsque certaines opérations ou manoeuvres techniques se font en présence d'officiers et notamment d'officiers supérieurs, la situation voudrait que l'officier responsable du service fasse la manoeuvre; il peut aussi la déléguer à l'OMS le plus compétent, le bénéfice symbolique de la réussite de l'opération retombant sur lui et l'ensemble du service. Cette connaissance des différents ordres de régulation et de construction de la hiérarchie professionnelle constitue un élément à part entière et incontournable des apprentissages permettant aux individus de bien gérer les différentes situations.

• LES SAVOIRS COLLECTIFS REACTIVES : LA MOBILISATION D'UNE MEMOIRE COLLECTIVE

L'engagement des savoirs collectifs passe par "la création de relations entre des compétences préexistantes" (Koenig)⁴². L'opérationnalité du bâtiment pose la question de la coordination entre des compétences spécialisées, et cependant dispersées. "L'apprentissage organisationnel consiste, à travers les mécanismes

⁴² Koenig, *op cit.*

de coordination, à mettre en rapport les différents groupes impliqués dans la résolution d'un problème courant" (Bouabdallah, Villeval, 1996 : 126)⁴³.

Une série d'exercices opérationnels, associés à des situations virtuelles de menace pour la vie des hommes, du bâtiment, ou de populations extérieures (incendie, combat, crash, danger extérieur, etc.), vont consister à activer des réseaux de coopération entre fonctions spécialisées du bord. La reconstruction de ces réseaux, et au delà, le développement de leur richesse et de leur flexibilité, fait l'objet d'apprentissages collectifs qui font intervenir simultanément les groupes et certains acteurs clefs de la coordination opérationnelle.

Dans la marche quotidienne du bateau à la mer, chaque spécialité gère son territoire de façon relativement autonome : aux périodes de quart (conduite du bâtiment pour les spécialités navigantes et mécaniques, surveillance pour les spécialités opérationnelles) succède le travail de maintenance et d'entretien des matériels. Dans le cours habituel de cette activité, les routines, précisions-nous dans notre premier travail de recherche, sont omniprésentes à l'intérieur d'un cadre de codifications et de prescriptions rigoureux. Mais la routine s'accompagne d'une "familiarité" qui est aussi le lieu où composer avec cet univers de règles formelles pour construire une autonomie affirmée et revendiquée par les marins, notamment les plus expérimentés⁴⁴. Les situations d'entraînement sont donc autant d'événements qui vont provisoirement suspendre la marche "normale" du bâtiment pour impliquer tout ou partie de l'équipage dans la gestion d'une situation de menace. L'intensité de l'activité du bâtiment de combat repose en grande partie sur la fréquence journalière de ces exercices qui sont déclenchés de façon imprévue (poste de combat), à n'importe quel moment du jour ou de la nuit, et organisés à différents moments dans le programme d'une journée de 24h.

Un exercice équivaut à la mise en œuvre d'un processus de résolution de problèmes où l'essentiel des apprentissages concerne l'efficacité des dispositifs de coopération et des mécanismes de coordination. Dans le contexte particulier de division du travail et de la connaissance à bord, les situations d'entraînement peuvent mobiliser l'ensemble du bord (postes de combat, incendie) ou uniquement certains services. Mais c'est plus globalement la qualification du bateau qui est engagée dans la capacité et la rapidité de réponse à ces situations de menace. La caractéristique de ces apprentissages est donc, pour la majeure partie des opérateurs, l'acquisition d'une mémoire-réflexe des comportements à adopter en situation⁴⁵ : attitudes individuelles mais également dispositions

⁴³ Bouabdallah K., Villeval M.C., "Un regard économique sur le changement organisationnel, les compétences et l'apprentissage organisationnel", in Francq B., Maroy C., *op cité*, p. 126.

⁴⁴ Cf. Partie I, Chapitre II - "Les situations de travail" in Les marins du Georges Leygues. *op cit.*

⁴⁵ Lors des entraînements, les principales marges d'autonomie et d'initiative se rapportent à la construction du jugement - décryptage de la situation, capacité d'interprétation des événements - et du scénario de réponse face à la dimension plus ou moins aléatoire de la menace. Celles-ci sont largement appropriées par les officiers, notamment dans les spécialités opérationnelles. Il

collectives associées au partage des responsabilités, aux principes de délégation et aux circuits systématiques de transmission de l'information. Dans ces brefs moments d'intense activité collective, l'action doit s'assimiler à un fonctionnement bureaucratique où prime le respect de la règle. Contrairement à l'habitude des organisations bureaucratiques, concluons-nous dans notre précédent rapport, c'est dans les moments où le bateau doit faire face à l'imprévisible que le fonctionnement selon les normes strictes de la bureaucratie reprend ses droits.

Activité perpétuellement renouvelée, les entraînements placent l'équipage dans un contexte d'apprentissage ou de réapprentissage jamais achevé, une requalification perpétuelle dans l'acquisition et la mémorisation d'actes mécaniques et de réactions automatiques. "En tant que processus social, l'apprentissage organisationnel n'est pas réductible aux individus, il nécessite la mise en place de codes communs et de routines en vue de la coordination et de la communication" (Bouabdallah, Villeval, 1996 : 129). Certains exercices, tels que le poste de combat, sont relativement courants, et c'est alors la rapidité de mobilisation de l'ensemble de l'équipage qui est testée.

Début d'après midi, la sieste est terminée. Le commandant en second déclenche un exercice d'alarme incendie. Le klaxon hurle. Les gens vont se mettre en place, sans enthousiasme et sans hâte. Ceux qui estiment avoir autre chose à faire restent tranquillement à leur poste.

A la fin de l'exercice, le second fait une communication au micro. Il rappelle la règle et explique : "*Je rappelle qu'en cas d'exercice incendie, tous ceux qui ne sont pas de quart doivent impérativement participer. Trop de gens ont cru pouvoir s'en dispenser cette fois. Ce n'est pas normal. Je rappellerai de nouveau pour une alarme incendie dans l'après-midi. Je le ferai jusqu'à ce que tout le monde rejoigne son poste. Fin de communication*".

Fin d'après midi, de nouveau, le klaxon rugit. Les OM à côté de moi commentent et se disent les uns aux autres : "*Cette fois il faut y aller !*". Sans trop rechigner : le second est bien dans son rôle, il a prévenu tout un chacun, il ne prend personne "*en traître*" et de plus il a la courtoisie de faire ce rappel à un moment où cela ne dérange pas trop; il aurait pu le faire de nuit ou lors du repas. L'appel est rendu au bout de quelques trois minutes : c'est acceptable pour le second. Chacun a montré qu'il connaissait les règles et leur interprétation, personne n'a perdu de prestige, l'exercice est concluant.

D'autres situations, telles que les « crashes », les tirs, les exercices sécurité ou encore les sauvetages, font appel à des exigences de coordination plus élaborées

n'est cependant pas certain que cette répartition de l'activité soit conforme aux situations de menace réelle, dans lesquelles les OMS affirment avoir eu parfois à assumer des fonctions de décision.

engageant l'association de plusieurs sections spécialisées du bord. L'accent est alors mis sur le travail de transmission, de diffusion de l'information et de coordination des actions spécialisées. Les entraînements, notamment dans les premiers temps de formation de l'équipage, peuvent inclure une dimension pédagogique à part entière : des bousculades et des égarements perturbent l'exercice, mais le droit à l'erreur y est accepté comme l'une des voies privilégiées de l'apprentissage ; le "debriefing" qui suit l'exercice rend compte des dysfonctionnements mais le responsable opérationnel - le commandant en second - s'attache avant tout à valoriser la mobilisation, rassurer l'équipage et ainsi consolider les bases d'une cohésion émergente.

Première semaine à la mer avec le nouvel équipage. Exercice incendie. Le feu est déclaré au niveau inférieur du bâtiment. Une grande partie de l'équipage est mobilisée. A l'avant, sous la conduite du maître principal du service sécurité, les équipes se succèdent dans la lutte incendie. Les "sécuritards" sont au premier rang, les mécaniciens constituant une réserve de pompiers de soutien qui est susceptible d'être activée si le feu persistait. Un certain nombre d'entre eux aident déjà à manipuler la lance incendie. Les agents du service administratif identifient et comptent les allées et venues des pompiers, couverts des pieds à la tête d'une épaisse combinaison ignifugée rehaussée d'une cagoule protectrice avec laquelle on respire par l'intermédiaire d'un masque. Les mouvements sont difficiles et la respiration peu aisée. Autour, les fusiliers sont présents, prêts à contrôler toute réaction d'effolement. En amont, au PC sécurité, les transmetteurs assurent la coordination entre les différents lieux opérationnels et les équipes de soutien situées pour une partie à la cafétéria, pour l'autre, plage arrière. Les responsables de l'opération (ici, le commandant en second et le CGE) centralisent les informations et retransmettent leurs ordres à chaque unité.

Le second prend quelques minutes pour m'expliquer le déroulement de l'opération. Le but de l'exercice n'est pas la formation des individus, en tant que telle, les participants ayant déjà tous été formés à terre, notamment pour ce qui est du port du fenzi et de la combinaison. L'objectif, affirme-t-il, est bien de tester et de vérifier l'organisation.

Durant tout l'exercice, la partie essentielle de l'activité consiste à gérer la rotation des équipes incendie, tout en contrôlant la progression du feu en fermant certains accès. La succession des équipes devient progressivement plus difficile. Alors que l'on signale un blessé, le mouvement semble plus pagailleux. Une équipe de relève se fait attendre, les pompiers au front étant virtuellement directement menacés. Le maître principal s'énerve : *"Cela fait 14 mn qu'ils sont en bas, ils sont déjà tous morts ! Heureusement qu'il n'y a pas le feu"*, s'exclame-t-il

en levant les yeux au ciel. Après un certain temps de rotation des équipes, on déclare le feu maîtrisé.

Une fois l'exercice terminé, le commandant en second, les officiers ainsi que les OMS impliqués, se rassemblent à la cafétéria pour faire le bilan du déroulement de l'opération. Il est intéressant d'observer que ceux qui sont les plus directement en situation d'apprentissage - à savoir les sous-officiers et les matelots - ne sont pas conviés à ce bilan. On peut supposer que l'évaluation leur sera transmise par leur supérieur direct. Mais ceux que nous questionnons un peu plus tard nous affirment qu'ils n'ont eu aucun retour concernant le bilan de l'exercice.

Lors du "debriefing", le commandant en second ouvre la séance par un commentaire positif et encourageant. Nous sommes un peu surpris de cette appréciation, non pour elle-même, n'étant pas en capacité de juger de la qualité de l'exécution, mais par rapport à l'objectif annoncé de recherche de la performance de l'organisation. Mais le commandant se veut manifestement rassurant : "*Grossièrement résumé, c'était bien et même très bien. Pour une première fois. Maintenant, il faut revenir sur quelques points à améliorer*". Le CGE intervient ensuite, insistant davantage sur les points critiques où sont apparues des difficultés de coordination ou des incertitudes dans les modes de réponse. Il suggère toujours la possibilité de mieux "prévenir" ou prévoir les incidents possibles. Officiers et OMS complètent ensuite cette autocritique, en y associant des mesures correctives. Les officiers se répandent nettement plus que les OMS, sauf un premier maître qui ajoute un bref commentaire ainsi que le major qui intervient sur les périodes de précipitation où les ordres ne sont pas clairs. Quand nous les interrogeons ensuite sur leur participation modérée, ils répondent qu'ils n'hésitent pas à intervenir quand ils sont directement mis en cause par les officiers, ce qui n'était pas le cas.

Les critiques les plus sévères sont émises par un officier qui, paradoxalement, se situait à l'arrière-plan de l'action. Il met en cause une situation de "*désordre*" où les équipes de relais ont attendu durant tout l'exercice sans être aucunement informées du déroulement de l'action. Les responsables acquiescent à ses nombreuses suggestions d'amélioration, mais il ne sera pas suivi dans ses critiques. Comme si, face à l'enjeu de "qualification" du bon fonctionnement (ou non) de l'exercice, sur lequel les avis pouvaient être partagés, l'intervention première du commandant en second avait tranché en faveur d'une appréciation positive.

Le second nous confirmera un peu plus tard cette interprétation, en insistant sur l'objectif pédagogique de l'exercice : "*C'était le premier exercice incendie, c'était normal qu'il y ait des difficultés. L'important, c'était de ne pas démoraliser tout*

le monde". D'où le choix de désamorcer les critiques d'entrée pour valoriser l'effort collectif.

Les séances de debriefing suscitent une sorte de retour immédiat sur l'expérience. La diversité des interprétations produites permet d'élargir la reconnaissance des fonctionnements possibles, en même temps que de suggérer l'utilité ou les limites de telle ou telle mesure.

Les exercices doivent bien évidemment être différenciés des situations réelles de combat ou de menace du bâtiment, au cours desquelles peuvent intervenir d'autres facteurs, tels que le stress, mais également les contraintes contingentes d'adaptation à une situation imprévue. Car l'exercice met en demeure de répondre à une situation d'aléas ou de menace, mais il s'agit d'une forme d'imprévisible "concevable" ou, devrions-nous dire, stratégiquement intégré et mémorisé dans un scénario de réponse ajusté à l'incident. Les situations d'entraînement sont construites, au moins en partie, en lien avec des scénarios de référence dont participe la mémoire de situations réelles. C'est ainsi que les exercices font l'objet de commentaires et d'évocations par les plus anciens parmi les sous-officiers et les officiers, qui se rapportent à des situations vécues par certains ou appartenant à la mémoire collective et intégrées comme univers de référence commun. Les entraînements constituent donc des moments essentiels d'apprentissage et de répétition des modes de coopération, en même temps qu'ils sont le lieux de partage d'expériences dans la réactivation et le renouvellement de la mémoire collective.

Même si elle se nourrit d'un espace de référence plus large, la dimension collective du travail à bord garde un caractère contingent, où les modalités de la coopération sont réélaborées à partir des compétences portées par les individus et les groupes qui interagissent localement. Le système de connaissances mis en action et intégré par les plus jeunes est le produit d'un ensemble d'interactions associées à la mobilisation de références plus ou moins communes. "Progressivement, une connaissance est construite et articulée aux précédentes. Cette connaissance, on ne peut pas dire ni qu'elle soit dans la tête des individus (ni dans sa totalité ni par fragments additionnables), ni dans un système de connaissances qui les dépasse. Au contraire, elle tient au collectif lui-même, à son organisation et aux interactions qui s'y produisent (...) Le collectif, plus ou moins éphémère et hétérogène, constitue la matière de la connaissance" (Vinck, 1997).

*

* *

Les objets, les individus, les langages et les "discours sur...", les récits qui voyagent, les traces qui s'attardent sont les multiples véhicules de la mémoire qui joue de leur écho et de leur redondance pour se reconstruire comme référentiel commun. Les mémoires sont multiples et dispersées, diversement mises en forme, mais cependant s'agencent et se recomposent dans ces

multiples lieux de capitalisation des expériences, des savoirs et des événements. De quoi parlent-elles ? De connaissances, d'informations, mais également de normes de travail, des règles d'exécution et de coopération, des impacts techniques, des modes de coordination, des règles de préséance en usage dans les différentes situations tandis que les lieux garderont encore quelques temps la trace d'une appropriation symbolique dont la réputation se fait l'écho.

L'équipage nouvellement reformé, comme le service ou le groupe de travail recomposé, ne sont encore que des pseudo-acteurs collectifs, des collectifs en gestation. Du cours habituel de l'activité aux situations de création d'événements, la (re)construction de référentiels communs est le produit des interactions multiples qui s'engagent au sein de collectifs hétérogènes, où cohabitent des générations, des profils de savoirs et de compétences différenciés. Les savoirs ne circulent pas seulement à l'intérieur de chaque entité collective mais traversent les frontières au fil du maillage interpersonnel qui se tisse et se renouvelle au cours des affectations successives, et qui relie un spécialiste à un autre, un service à un autre, le bateau et l'extérieur, et le marin à son incomplétude...

Chapitre III : mémoire et acculturation : les apprentissages sociaux

Introduction : une culture professionnelle

Un bâtiment de combat ne recèle pas uniquement un amoncellement de matériels plus ou moins sophistiqués mis en oeuvre par des techniciens habiles de grades différents, c'est aussi un espace social traversé de représentations culturelles spécifiques "qui consistent en une multiplicité de versions mentales et publiques reliées entre elles par leur genèse et leur similarité de contenu" (Sperber, 1982)⁴⁶. Ce mariage entre le marin et la technique donne naissance à un univers de sens dont les signifiants ne résident pas essentiellement dans les mots et les comportements mais également dans les objets et les lieux. Ainsi, pour le marin, la maîtrise des comportements socialement reconnus et acceptables à bord passe par le jeu des interactions que produit une culture technique spécialisée (matériel et espace en situation) hautement prescriptive intégrée dans des traditions qui doivent être performatives.

Nous avons précédemment analysé l'espace des savoirs qui se construit autour et au cœur des situations techniques, en insistant sur la diversité des objets et des supports de connaissance qui y participent. Il s'agit maintenant, non pas d'annexer les affaires sociales aux apprentissages techniques, mais de réinscrire les situations techniques dans un univers particulier, un espace-temps singulier en même temps qu'un élément physique qui prend une part déterminante dans la construction de la professionnalité. "Au vrai, le contexte se présente comme un facteur déterminant de la professionnalité", ajoutait J. L. Tornatore pour caractériser "l'univers du bord" dans lequel évoluent les ouvriers de la navale à Marseille, insistant sur la nécessité de percevoir cet "univers signifiant qu'est le navire" (1991 : 97-98)⁴⁷. Cette entité particulière et l'engagement physique et social qu'elle impose exige de reconstruire la totalité du sens du métier de marin en longeant les frontières matérielles et symboliques de ce monde particulier : le partage de l'espace et l'appropriation autonome, la clôture des lieux, la promiscuité et la gestion des distances sociales, l'encerclement par la mer et la gestuelle corporelle, la rupture avec la terre et la solidarité dans l'adversité, la symbolique du voyage et l'appartenance totale à l'univers militaire. La socialisation professionnelle est bien ici "acculturation". En d'autres termes, elle est irrémédiablement une perte de repères par rapport aux univers d'appartenance antérieurs, et un réapprentissage des gestes, des attitudes, des langages, solidaires d'une conception de Soi, de l'Autre et de Soi dans le monde, appropriés à cet univers auquel on est nouvellement affilié.

⁴⁶ Sperber D., Le savoir des anthropologues, Paris, Hermann, 1982.

⁴⁷ Tornatore, *op. cit.* p. 97-98.

3.1. Une culture marine, des variations en mode mineur

• DES REGLES DE VIE

Discuter des modes d'apprentissage et de socialisation à bord d'un bâtiment de combat avec les marins, c'est invariablement faire un détour par l'histoire et la mémoire. L'ensemble des règles de vie qui structurent les comportements de l'équipage relèvent pour l'essentiel de la coutume et sont communes, pour une majeure partie, à tous les bâtiments de la Marine. Elles nécessitent un temps d'apprentissage relativement long qui se passe pendant les premières années de l'engagement, et surtout pendant les premiers embarquements.

Avant l'embarquement, la période de formation en école constitue un moment d'adaptation à la vie collective et à l'intégration des valeurs et des comportements militaires. Pour cette population jeune et souvent directement issue du système scolaire, on peut faire l'hypothèse que les premiers temps de l'engagement sont déjà le lieu d'imprégnation d'un fond traditionnel de culture Marine : esprit de corps, respect des anciens, règles de commensalité et de vie en chambrée, connaissance des traditions historiques des marins, etc. S'engager dans la Marine, c'est alors devenir acteur d'une histoire qui prend ses racines dans la mémoire de la mer elle-même. Cette formation, cependant, ne serait que théorique et incomplète, si le marin n'embarquait pas. On peut légitimement questionner la signification du constat que font tous les membres d'un équipage lorsqu'ils affirment avec force et gravité : *"Tout ce qu'on apprend en école, ça n'a rien à voir, quand tu embarques il faut repartir à zéro !"*.

L'embarquement est un marqueur fort de la professionnalité du marin, et c'est d'ailleurs davantage en prenant la mesure de cette rupture que l'on établit la possibilité d'accès des femmes à ce métier très particulier : *"ça peut être un métier de femme"*, reconnaîtront certains à l'évaluation des premières expériences de féminisation, *"mais pas de mère"*, ajouteront-ils. L'embarquement, et plus encore la mission comme rupture avec le monde de la terre, est le moment où se forment le corps et l'âme du marin : par l'investissement physique synonyme d'engagement total, par la pénibilité des rythmes et la densité du temps, par les conditions précaires de vie partagées avec d'autres, où le moindre privilège vaut son pesant de galons... tandis que les plus jeunes s'épaulent dans l'expérience du labeur. Le marin qui franchit la passerelle en saluant la poupe d'un coup de tête martial, arrive dans un espace social confiné, une reproduction en miniature de la société "école" qu'il vient de quitter. La rupture est totale : physique, sociale, symbolique. Le passage sur le bâtiment devient le "théâtre de l'épreuve" qui mettra une touche finale à son identité de marin. L'univers du bord a ses règles qui s'originent dans la longue histoire des marins embarqués. Des règles qui ne s'apprennent que là.

"Ca s'apprend uniquement par l'embarquement. Dans la collectivité restreinte, à bord, on est confiné, il faut un certain respect de chacun et de la vie de chacun" (OMS).

Il en est ainsi des jeunes membres de l'équipage, officiers, matelots, femmes nouvellement affectés à bord. Les nouveaux apprennent auprès de leurs pairs, plus anciens, les manières d'être et de travailler, et davantage, cet espèce de "sens commun" du bord dans lequel se fondent les savoirs subtils qui participent incidemment à la régulation des rapports entre hommes : les règles d'approche et d'évitement, les manières de "faire savoir" et les obligations de réserve, les modes de sociabilité appropriés aux différents lieux publics et privés, les voies d'expression et les principes de négociation du conflit, etc. La transmission des règles informelles s'effectue essentiellement par l'exemple et de façon orale. Les attitudes se transforment inexorablement en s'inscrivant dans la mémoire du bateau : comment se tenir dans un carré, l'art d'être discret dans les postures corporelles qui pourraient être perçues par les autres comme équivoques, lors du passage à la douche par exemple, ou encore la manière de faire-savoir sans dire que l'on est d'accord ou pas avec un supérieur, etc.

Pour les novices à l'embarquement, les lieux d'apprentissage sont fréquemment associés à des liens de solidarité au sein de groupes d'appartenance forte : solidarité dans le partage de conditions de vie précaires (au poste) et d'un statut inférieur dénigré par les supérieurs, chez les matelots ; solidarité dans l'appartenance à un groupe minoritaire chez les femmes, où la référence au groupe peut parfois l'emporter sur l'appartenance à la spécialité ou au grade.

"C'est vrai qu'il y a peut être une certaine solidarité entre femmes, parce qu'on est minoritaire. Par exemple, entre nous, entre une quartier-maître et une second-maître, on ne se vouvoie pas alors qu'en tant que quartier-maître, on peut vouvoyer un homme. Même si c'est vrai qu'il nous arrive aussi de tutoyer certains hommes plus gradés, entre nous, cela se fait tout de suite" (Quartier-maître).

Intégrer les règles de tenue, de comportement, de distance et de positionnement vis-à-vis des autres en fonction des situations à bord participe à l'acculturation progressive du jeune marin. Du côté des plus gradés, on chemine en sens inverse. Les jeunes officiers, notamment ceux issus de Navale, apprennent à composer avec un ordre militaire rigoureusement intégré. L'Ecole Navale est plus qu'une école, et le passage à Navale et sur la Jeanne a forgé, moulé, "formaté" le jeune officier : le souci de la tenue et de la juste distance est scrupuleusement respecté, la hiérarchie militaire paraît immuable et le paraître vis-à-vis de l'extérieur la seule image présentable.

Carré officier. Nous discutons de la façon dont les règles sociales sont apprises et acquises par les officiers en début de carrière embarquée. Quelques officiers nous rappellent l'importance de la formation dans l'apprentissage de règles de comportement et de modes relationnels qui sont, par ailleurs, pour partie écrits et formalisés : *"Beaucoup de choses sont définies et formalisées, précise un officier,*

comme le salut, les règles de tutoiement et de vouvoiement, etc.". Une bonne part des apprentissages sociaux est donc effectuée avant le premier embarquement opérationnel, notamment sur la Jeanne. De fait, c'est davantage la façon de négocier avec la règle que l'on apprend au contact des plus anciens, voire auprès de ses hommes. *"Le fait est qu'on respecte plus ou moins ces règles, et ce que l'on apprend à bord, c'est à savoir dans quelle mesure on peut déroger à ces règles formelles"*, précise un autre. Tandis que les plus anciens rappellent ironiquement que *"L'enseigne qui sort de la Jeanne est différent de l'enseigne qui a été OM. Le comportement du jeune enseigne, c'est assez standard. Au début, c'est militaire..."*.

Pour les plus anciens, officiers marinières, officiers marinières supérieurs et officiers aguerris, l'embarquement est un rituel, le ralliement une fois encore à la longue tradition de la marine. Ils sont ici chez eux, prennent rapidement leurs marques, retrouvent d'anciens collègues. Certains n'hésitent pas à farcer les plus jeunes. Et durant les périodes à quai précédant les premières missions, les allées et venues d'un bateau à l'autre sont fréquentes, notamment chez les OM et OMS. Ceux qui viennent de quitter le bateau pour rejoindre d'autres équipes s'autorisent à quelques escapades pour renouer avec un collectif dont ils ne sont pas encore totalement défaits. Les départs successifs et tardifs sont fêtés avec les collègues de la dernière mission et l'on arrose ses souvenirs avec ceux qui viennent d'embarquer. Les mouvements sont diffus, multiples, et la rupture liée au changement d'affectation est consommée de façon lente, un passage de relais en continu.

Une fois à bord, chacun reconnaît ou apprend à connaître sa place. Le système de régulation est essentiellement affaire de connaissance des espaces et des sociabilités particulières qui s'y jouent : lieux privés, lieux propres (postes, locaux de service), lieux publics (coursives), lieux sociaux (carrés), etc., commandent une pratique sociale appropriée. Pour le néophyte déambulant, le bord est un dédale de locaux étroits ordonnés le long d'immenses coursives où la circulation est incessante ; les uns et les autres circulent, se croisent, se rencontrent ou s'effacent dans un mouvement permanent. Mais cette agitation se découvre peu à peu comme une mise en ordre incessante où chaque interaction est réglée dans un jeu de distance - la "juste" distance, comme on le dirait du "juste prix" - qui organise l'échange et la communication entre les participants. Au rythme des mouvements du navire, les marins vont trouver la "bonne" distance qui permet à tous de travailler et de vivre ensemble sans pour autant confondre les catégories de métiers, de grades, d'ancienneté voire de sexe.

Mais ce ne sont pas seulement les hommes qui quittent le bord, ce sont aussi parfois des représentants, tels que ces acteurs clefs de la régulation que sont les présidents de carré. Si les règles de désignation des présidents semblent

manifestement les mêmes d'un bâtiment à l'autre⁴⁸, le choix du président est associé à des "qualités" qui renvoient à un subtil jeu de composition dans la représentation des différentes catégories d'un carré. L'opération est particulièrement délicate dans certains carrés, tel que celui des OM, où l'hétérogénéité des populations - âge, grade, trajectoire professionnelle, etc. -, pèse nécessairement sur une cohabitation déjà rendue difficile par la croissance du groupe des OM. On privilégie ainsi une forme de médiation qui consiste à valoriser les "êtres intermédiaires" : entre deux populations renouvelées, entre jeunes et anciens, etc.

Discussion au carré OM avec le président du carré. Nous évoquons ensemble la façon dont il a été désigné comme président du carré, un an plus tôt. Le processus décrit confirme le mode traditionnel de co-désignation, par le carré et par les officiers supérieurs, du représentant du carré. Si la règle coutumière veut que le président soit de préférence, sinon le plus ancien, un parmi les anciens, les critères implicites qui ont ici participé à sa désignation ont tendance à infléchir ce mode traditionnel de construction de la représentation. La préoccupation concernant ici davantage le problème de coexistence de différents groupes au sein du carré. Et c'est le choix d'une personne intermédiaire entre les deux populations, en même temps que susceptible d'assurer la transition liée au renouvellement d'une partie du carré, qui est privilégié. *"Je n'étais même pas volontaire", insiste le président, mais le pacha et le second voulaient quelqu'un qui soit connu, qui soit là depuis un an et qui reste encore un an ; et quelqu'un qui soit intermédiaire entre les deux générations, les anciens et les plus jeunes. Le carré a présenté trois noms, le pacha et le second en ont choisi un".*

Cette complexité croissante de la représentation est une question qui peut nous rendre attentifs à certains clivages sociaux qui révèlent une certaine difficulté d'intégration de générations différentes. Chez les matelots et les OM, les solidarités et les oppositions sont analysables en relation avec la variété des trajectoires professionnelles notamment, où la ligne de partage se creuse davantage entre jeunes et anciens, voire entre parcours rapides et parcours longs, qu'entre femmes et hommes par exemple. Dans la construction d'une professionnalité où l'embarquement est traditionnellement défini comme le lieu déterminant de la socialisation professionnelle, la nouvelle articulation entre qualification, grade et poste (qu'incarne particulièrement la maistrance) rompt avec les figures classiques de la reproduction professionnelle reposant pour une large part sur l'apprentissage pratique : l'exposition à une diversité de situations techniques et opérationnelles, la lente progression au fil des étapes

⁴⁸ En théorie, la désignation du président des officiers marinières et du quartier-maître major est la prérogative du commandant. Dans les faits, le choix du président relève d'un processus subtil de co-désignation par le commandant et le carré, soit de construction d'un consensus sur la légitimité de la représentation. Il n'est ainsi pas rare qu'une liste de représentants potentiels parmi les plus anciens du carré soit proposée au pacha qui désigne le président parmi les gens suggérés (Cf. *"Les marins du Georges Leygues"*, op cit, §1.2.5.)

pratiques, ou encore la relation d'apprentissage liant le novice à son "patron". La rapidité des parcours des jeunes marins ne permet plus à la coutume de fonctionner comme instrument, entre autres, à travers lequel se forment les savoir-faire, mais également se fabrique plus largement la socialisation morale à travers laquelle se justifient le passage par les diverses étapes de la qualification et du grade ainsi que les rythmes et les temps de progression. C'est donc non seulement une hiérarchie professionnelle, mais plus largement un ordre social qui sont éprouvés par ces nouveaux modes de progression dans la qualification et le grade. Si les situations techniques sont traversées par ce conflit des "grandeurs" dans l'ordre de la compétence technique, le carré révèle encore davantage la difficulté à rétablir une certaine forme d'intégration communautaire là où l'assise socialisante est fragilisée. L'amertume des anciens évoque un certain délitement des rituels intégratifs, des traditions productrices de sens historique du collectif et de la mémoire Marine. Tandis que maistranciers et jeunes second-mâtres se solidarisent dans une communauté de génération, véhiculant une sociabilité plus proche du chahut d'internat et des rivalités de jeunes hommes que des chants marins, des règles de préséance et autres formes d'héritages culturels que certains font appartenir à un autre âge.

Au carré des OM, un maître évoque les tensions entre générations, le clivage de génération étant sous-tendu par des trajectoires de socialisation fortement différenciées. Et c'est bien dans l'ordre de la vie sociale périphérique à celle du travail, celui de la sociabilité quotidienne, de la fête et de la transgression, lieux privilégiés de construction de la cohésion du groupe, que s'exprime une divergence croissante des groupes. *"Les jeunes ne participent plus aux fêtes"*, explique-t-il, évoquant la dernière fois que le carré a organisé un "passage de la trappe"⁴⁹ : *"La dernière fois qu'il y a eu un passage à la trappe, ils étaient deux anciens à bizuter un jeune, les autres n'ont pas participé"*. Il ajoute ensuite de façon critique : *"les jeunes ne connaissent pas les chansons, ils picolent aux bars, ce sont les seules fêtes qu'ils savent faire"*.

L'arrivée des femmes dans les lieux de vie commune (les carrés) auparavant fortement structurés par des modes de sociabilité masculine - que nous avons caractérisé comme une "sociabilité de bistrot" - a nécessairement exigé un travail d'intégration similaire. Mais celui-ci a certainement été facilité par le fait que les femmes constituent un groupe très minoritaire. Les femmes ne s'inscrivant pas dans une tradition Marine se trouvaient dans une situation où à la fois elles pouvaient créer leur propre espace d'autonomie et d'identité - au quartier Juliette, en escale, dans leurs rapports avec les subalternes, etc.-, mais paradoxalement, se devaient de signifier par leur attitude qu'elles pouvaient intégrer des modes de convivialité propres aux hommes. Insuffisamment puissantes en nombre pour imposer des modes d'être qui leur seraient propres, mais simultanément dépourvues de "mémoire sociale", donc de référents qui

⁴⁹ Cérémonial d'investiture dans le carré.

organiseraient ces savoir-être en leur donnant sens et cohérence, d'autre part soucieuses de démontrer leur capacité à porter les habits "masculins" du métier, elles se sont davantage mises en position de composer avec le groupe dominant. L'originalité dans l'invention d'une régulation en propre a plus directement participé de la constitution du groupe lui-même, caractérisant une socialité particulière entre femmes, notamment au quartier Juliette.

Certes, les marins ont dû redéfinir leurs marques. Ils se sont vus amputés d'une partie de leur espace de circulation, le quartier Juliette. "*On a changé nos habitudes, c'est sûr*", reconnaîtront-ils, ajoutant "*Ces changements sont là, c'est accepté*". La féminisation a produit une modification de certaines règles coutumières de vie à bord, des plus formelles (on ne peut aller partout sur le bateau et les lieux de vie sont nettement ségrégués) aux plus informels (les comportements corporels). Plus question de se promener du poste de vie aux douches dans les tenues communément acceptées par les collectifs de garçons.

"Nous, on ne peut pas aller en Juliette, on n'a pas le droit de monter là haut, alors que la fille, quand elle va dans un poste d'OMS, elle frappe à la chambre, elle peut ouvrir le rideau, si le gars est en petite tenue...".

L'absence de tradition marine peut donc jouer chez les femmes comme un élément de transgression des règles coutumières, ou au contraire, apparaître comme un handicap certain dans la vie du bord. Mais ces modifications induites sont en définitive mineures et les dispositifs formels ou coutumiers de régulation ont permis d'anticiper les écueils de la cohabitation en introduisant certaines règles d'évitement, de co-présence, d'échange ; en dictant des attitudes corporelles et langagières appropriées, comme le fait de négocier leurs rapports avec les marinettes sur un mode moins viril qu'à l'accoutumé.

Enfin, il a certes fallu céder un peu de place au carré à ces nouvelles venues, ce qui a sensiblement modifié l'ambiance qui pré-existait à leur arrivée. Ce n'est d'ailleurs pas sans passer par quelques aménagements, notamment ici dans le fait de reconstruire des temps "propres". Passé une certaine heure en soirée, le carré redevient un espace de sociabilité masculine où l'on peut s'abandonner aux habituelles gauloiseries. Il semble que ce soit tout particulièrement au carré que les femmes aient eu à "jouer des coudes" pour se faire accepter et faire passer leur mode d'expression comme étant légitime. Lieu où la socialité masculine est le plus fortement manifeste, et à laquelle participe une certaine définition de la femme et de la féminité, le carré est l'un des lieux où est véhiculée une imagerie des hommes sur la féminité parfaitement intégrée dans la culture marine. Mais par ailleurs, l'univers fortement prescriptif que constitue un bâtiment de combat reconnaît des valeurs transcendant les catégories homme/femme telles que le métier ou la spécialité. Et sur ce point les marinettes sont considérées comme de véritables professionnelles, ce qui les aide à se faire accepter à bord. Les femmes, notamment celles - d'ailleurs les mieux acceptées à bord - qui ont une certaine ancienneté et ont montré leur

capacité à assumer une vie embarquée pendant plusieurs années, ont donc bousculé ces représentations traditionnelles et démontré qu'elles pouvaient parfaitement intégrer le métier de marin. Mais leur entrée dans le "monde privé" du marin est certainement beaucoup plus difficile à négocier et leur place plus subtile à construire. Nous réservons cependant une étude spécifique à l'analyse de la façon dont la communauté, y compris en s'appuyant sur les modes de régulation traditionnels de coexistence, a réussi à "digérer" la présence d'une population *a priori* définie comme radicalement étrangère à ce monde des marins.

• LES "GRANDS HOMMES"⁵⁰ DU BORD

L'ensemble des règles de vie qui structurent les comportements quotidiens sur le bateau relève donc pour l'essentiel de coutumes communes à l'ensemble des bâtiments, c'est-à-dire se constitue comme fond culturel commun aux marins embarqués. Ces règles sont transmises, mais également évoluent, se transforment. Les régulations traditionnelles composent avec d'autres règles émergentes portées de façon autonome par des collectifs nouveaux qui, par leurs caractéristiques, s'établissent dans un rapport spécifique à l'embarquement, à la carrière, à la Marine.

Sur la base de cet espace de règles communes, l'incertitude qui demeure concernant les règles de socialisation se rapporte aux modes de commandement et leurs conséquences sur la vie de travail et la vie sociale. Le changement des hommes clés du bâtiment laisse toujours les marins dans l'expectative, et il est d'autant plus important pour ceux qui seront amenés à les côtoyer directement à bord. L'investissement total que requiert la situation de travail, la clôture des espaces et le poids de la structure hiérarchique donnent un effet amplificateur à la régulation de contrôle qui pèse fortement sur les rapports internes. Il se traduit par cette sorte d'effet performatif de la relation hiérarchique où la cohésion du groupe est étroitement tributaire de l'attitude du chef, des règles et des orientations qu'il privilégie, y compris concernant des éléments qui intéressent la vie quotidienne de tout un chacun ("*Est-il très à cheval sur la tenue ?*"), des éléments de confort ("*De combien de vélos le commandant va-t-il autoriser l'embarquement ?*") ou ses modes de sociabilité ("*Est-il partisan du serrement de main ou du garde à vous ?*").

Qui sont ces "grands hommes" du bord ? Le pacha, tout d'abord, dont le comportement est épié dès les premiers instants de son installation : est-il guerrier ? "Public-relations" ? Les missions et les escales, le niveau d'activité, la fréquence des opérations dépendent pour partie de sa capacité à négocier avec l'Etat-Major mais aussi de ses propres ambitions. Dans l'ombre du pacha, le

⁵⁰ La tradition anthropologique française utilise cette catégorie pour désigner un certain mode d'exercice de la fonction de chef dans certaines sociétés traditionnelles (cf. notamment Sahlins, 1989). C'est par référence à cette tradition que nous l'utilisons ici.

second compte dans une relation triangulaire qui le lie d'un côté au premier homme du bord, de l'autre à tout un équipage dont il gère le quotidien. Cette relation est un équilibre fragile, et le second est aussi déterminant comme intermédiaire ou médiateur - faisant le lien entre les différents corps de grade - entre l'équipage et le commandement que par rapport aux contraintes et aux usages qu'il imposera à bord. Dans un autre genre, le "bidel", le chef du service intérieur ou "police" du bord inquiète plus directement les matelots et jeunes OM. A l'allure parfois sévère, dans un style paternaliste autoritaire voire "*garde chiourme*", sa présence peut être une crainte pour les jeunes matelots et officiers marinières qui ne se conformeraient pas au règlement du bord. Le mode de contrôle et de sanction peut affecter immédiatement le quotidien du jeune marin, mais aussi sa carrière, selon que l'erreur de jeunesse sera durement sanctionnée ou fera l'objet d'un sursis jusqu'au prochain écueil. Dans la chaîne fonctionnelle de la spécialité, le chef de service, notamment par le degré de confiance qu'il accorde et les modes de coopération réciproque qu'il sait établir avec les OMS, influe sur la marche du service et la cohésion du collectif.

Le renouvellement du chef, nous l'avons vu, est soumis à un certain effet de réputation qui précède et accompagne son arrivée. Dans l'affectation des personnels charnières du bord, les membres de l'équipage seront attentifs à évaluer ces hommes. La circulation de la réputation laisse cependant la possibilité d'un jugement différé, un temps de latence où la réputation est suspendue pour ouvrir à la reconstruction du jugement. En observant directement ce temps de prise de fonction par un responsable hiérarchique, en l'occurrence d'importance puisqu'il s'agit ici du pacha, nous nous sommes donnés les moyens d'observer de près les mécanismes qui participent à la formation du jugement.

Note de terrain : 18 /09/1997 - Mission sur Palma.

Le pacha est présent depuis peu et l'impression qu'en ont pour le moment les hommes est plutôt celle d'un commandement "serré". Du fait de sa précédente affectation, il a la réputation d'être assez dur, et si personne ne regrette le précédent pacha, il semble que l'on définisse celui-ci comme appartenant au même "genre", c'est-à-dire "guerrier". L'équipage, notamment les OMS, a fait une lecture attentive des premiers signes qu'il lui a donnés par ses comportements et discours, parfois volontairement, tel que lors du discours de prise de fonction, parfois involontairement, dans ses actes et décisions. Tout d'abord, sa prise de fonction officielle fait l'objet de nombreuses critiques et les commentaires sont allés bon train concernant la participation de la famille à la cérémonie. Beaucoup, notamment parmi les anciens, ont regretté que l'épouse et les enfants du pacha soient présents : non à la cérémonie elle-même, mais lors du premier discours du pacha à l'équipage. Ceci au nom d'une règle très répandue, de l'ordre coutumier, qui veut que les affaires dites "internes" demeurent strictement séparées de l'image qui est donnée vis-à-vis de l'externe et notamment de la société civile. "*La famille doit rester en dehors des affaires militaires*", insisteront les OMS, certains

ajoutant qu'ils se chargeront de rappeler ce principe au pacha à la première occasion : "*Si j'ai l'occasion de lui dire, je lui dirai, explique l'un d'entre eux, pas méchamment, mais je lui signifierai que cela n'a pas plu à l'équipage*". Alors même que la règle explicite autorise parfaitement ces comportements, et que les autorités supérieures en étaient informées et avaient donné leur accord. D'autres signes sont venus "charger" la réputation du pacha : il n'est pas venu saluer personnellement les OMS lors de l'apéritif et le "bon pacha" doit être soucieux de saluer les présidents de carré dès les premiers instants, au même titre que les officiers supérieurs du bord ; il ne salue pas dans les couloirs ; il n'a pas encore convoqué les présidents et OMS pour un entretien individuel - ce qui se fait habituellement dès les premiers jours -, il a fait faire une "fiche opération" pour son véhicule de fonction dès son arrivée, ce que certains jugent désuet par rapport aux urgences du moment, etc. Néanmoins, ces appréciations circulent pour être commentées plus que pour arrêter un jugement. Comme pour toutes les réputations et les opinions sur les personnes, la règle est d'attendre, offrant la possibilité que les faits puissent contredire à terme la réputation et l'impression première associée à l'interprétation des signes.

L'importance de la personne du pacha, le retentissement de ses goûts et de ses orientations sur la vie du bord entraîne une forte curiosité du bord à son arrivée. Ses moindres gestes sont épiés comme autant d'informations permettant de savoir quelle sorte d'homme il est. Tout acte, parole ou décision est un signe, et les premiers signes sont systématiquement décodés, commentés, appréciés. L'interprétation se construit à partir de quelques repères, fondés dans l'expérience des plus anciens, susceptibles de contribuer à la reconnaissance de telle ou telle disposition. C'est ainsi l'expérience individuelle et collective qui confère certains référents dans le jugement des hommes à l'aune de leurs comportements. Une certaine mémoire est cette fois mobilisée comme un outil d'évaluation. Elle véhicule des représentations précises, nées de l'expérience directe de ce qu'est un "bon pacha" ou un "bon chef de service" ou inversement.

Mais bien que la réputation et les premières impressions impriment une image forte, l'un des constats auquel nous ont conduit nos observations est que le jugement reste en définitive très évolutif et est susceptible de se transformer plus ou moins radicalement dans le cours des interactions. Car au delà des signes, il est des lieux d'épreuve qui vont plus radicalement sanctionner la personne, pour modifier parfois profondément l'appréciation qui lui est portée. Ces moments critiques particulièrement propices à l'exercice du jugement sont plus ou moins volontairement créés : certains sont institués comme des rites de passage, par exemple, la conduite d'une manœuvre de navigation ou la maîtrise d'une opération ; d'autres surgissent de façon inattendue au détour d'une course ou d'une conversation informelle, suggérant la disposition de l'homme à l'humour, à la distance juste, à la valeur du jugement, ou plus subtilement toute forme de grandeur d'âme.

L'arrivée au port de Palma a été longue. Il a fallu patienter devant la rade pour obtenir le droit d'entrée et nous nous sommes faits consciencieusement rouler par une mer formée sur laquelle le Montcalm avançait à petite vitesse. A l'arrivée, le bateau devait accoster à couple d'une frégate anglaise. Compte tenu de la configuration du port, la manoeuvre fut délicate. Mais cet accostage n'était que provisoire. Il a fallu ressortir dans la journée. Il était prévu de mouiller en rade, mais l'ancre n'a pas accroché et le bateau continue à dériver sous l'effet du vent. Plus question de stopper et de mettre la vedette à la mer, on va faire un tour en mer et les permissionnaires attendront. L'ambiance n'est pas au beau fixe : *"On finit par se demander si ce commandant n'a pas la poisse"*; le tir de missile loupé plus l'escale raccourcie, cela fait beaucoup. On revient en soirée accoster au poste définitif, toujours à couple de la frégate anglaise. Cette fois la manoeuvre est encore plus délicate. Le poste est au fond de la rade, le vent de travers est un peu plus fort, et il y a un tanker en réparation qui oblige à faire une rotation au dernier moment pour se présenter correctement.

Le commandant décide de faire la manoeuvre lui-même. C'est la première fois qu'il prend ainsi le commandement effectif du Montcalm en manoeuvre d'accostage.

Tout le monde est à poste. A la passerelle, il n'y a pas loin de vingt-cinq personnes. L'excitation monte alors que la passe n'est pas encore franchie. L'officier de manoeuvre peste à haute voix contre *"ceux qui n'ont rien à faire en passerelle"*. En pure perte semble-t-il : personne ne se sent visé et personne ne sort. Puis c'est au tour du second de protester contre ceux qui ne cessent d'aller et venir entre Central Opération et passerelle, risquant de bousculer le commandant en entrant sur la passerelle. Le commandant, lui, paraît absorbé dans sa manoeuvre. Il demande à l'adjoint chef de quart qui surveille les distances d'être plus précis dans ses estimations *"donnez-moi maintenant les estimations tous les cinquante mètres"*. Celui-ci, calmement lui répond *"ce n'est plus significatif"*.

Le commandant lance une manoeuvre pour contourner le tanker sans avoir recours aux remorqueurs : un coup de barre accentué, puis, dès que le bateau amorce sa rotation, il fait remettre la barre à zéro pour terminer en douceur la rotation. La manoeuvre est fortement critiquée par les officiers, à voix chuchotée : ils affirment qu'il faudrait avoir recours au remorqueur. Pourtant, elle réussit : le Montcalm vient s'aligner à côté de l'anglais, exactement à la bonne hauteur, et il reste à peine un mètre entre les deux coques. Le commandant anglais, qui regardait depuis son aileron de passerelle, fait un signe admiratif. Le commandant rentre en passerelle et laisse finir la manoeuvre d'amarrage.

L'ambiance change du tout au tout. Chacun y va de son commentaire élogieux, sans toutefois s'adresser directement au commandant. Lui-même sourit, il sait qu'il a réussi son examen de passage, et peut maintenant retourner dans son carré.

Le " théâtre de l'épreuve " ne peut s'effectuer que face à la mer, et le temps de l'épreuve est celui d'une première mission. Comme si la mer et la densité du temps à la mer, l'adversité continuelle et les difficultés incessantes qui détournent inéluctablement le cours "normal" de la marche du bâtiment, créaient une dramaturgie quotidienne qui aurait raison des appareils pour contraindre les hommes à se situer dans un autre ordre : que ce soit celui de la professionnalité, de l'honneur ou de la virtuosité. Les situations en mission sont subversives de la mise en scène et découvrent inévitablement ce que l'on désigne ici comme "des hommes".

Mission à Palma. 21/ 09 /1997. Discussion au carré OMS.

L'activité intensive des premiers jours, la visite de l'amiral, le tir de missile échoué et le bref retour à Toulon n'ont pas permis au pacha de rencontrer toutes les personnes qu'il devait normalement consulter à sa prise de fonction, notamment les présidents des sous-officiers et les OMS. Dès que le déroulement normal de l'activité reprend son cours, les entretiens privés commencent. Au sortir de cet échange personnalisé, un OMS commente. L'entretien est relativement court, une quinzaine de minutes. Nous évoquons les différents sujets abordés, puis nous le questionnons sur son appréciation plus personnelle du pacha. Il dit ouvertement avoir eu "*une bonne impression*". Il revient à plusieurs reprises sur la perception plus intime qui ressort de ce bref échange : "*Il a eu un sourire vrai*", insiste-t-il, "*c'était une relation d'homme à homme et j'ai senti que j'avais affaire à quelqu'un de bien*". Pour appuyer son propos, il évoque un ancien pacha avec lequel il avait eu, au cours du même échange, une impression totalement inverse, qui s'était confirmée par la suite : "*c'était un sourire totalement coincé*". L'homme a du poids au carré, et beaucoup se montreront sensibles à cette appréciation.

3.2. Socialisation et apprentissage interactif

Lors d'un nouvel embarquement, comme on l'a vu, les marins expérimentés sont en pays de connaissance et le collectif des pairs se charge de signifier l'ordre des possibles et celui des interdits au novice de la mer. Dans un contexte d'activité où la confrontation aux autres et aux collectifs est permanente, jusque dans les espaces les plus intimes de la vie quotidienne, la socialisation des nouveaux venus est un processus permanent : le jeune marin est constamment engagé dans "un processus de constitution d'une identité situationnelle et de recherche de sens aux événements, pratiques et procédures organisationnelles. Identité et sens émergent des interactions symboliques qui s'engagent entre les

nouveaux venus et les autres membres de l'organisation" (Delobbe, in Francq, Maroy : 52)⁵¹. L'apprentissage des règles de vie à bord se fait d'abord par imitation, surtout pour les officiers marinières et les jeunes officiers. Les premiers de plus en plus nombreux à sortir de maistrance calquent leur attitude sur ceux qui dans leur spécialité ou au carré sont les plus anciens. La mémoire des aînés vient combler le vide d'apprentissage dû à l'inexpérience et pallier les manques de nuances de la bureaucratie qui ne saurait tout prévoir.

La mise en place de la politique de féminisation des bâtiments de combat est récente et les femmes embarquées héritent plus difficilement d'une mémoire collective à laquelle elles n'ont pas appartenu. Elles ne peuvent puiser dans une mémoire de l'expérience de la vie en mer qui leur permettrait de se distinguer soit en tant que catégorie de sexe particulière, soit en tant que corps professionnel spécifique. Les marins dans leur volonté de légitimer et de lier leur identité professionnelle à leur identité de genre peuvent inciter les femmes à adopter certaines valeurs qui ont construit la Marine depuis des générations et qui sont essentiellement des référents masculins. L'ambiguïté consisterait pour elles à ne pas se présenter et agir comme femmes, tout au moins dans la représentation que les marins s'en donnent, sans toutefois prétendre s'assimiler à des hommes. Ce paradoxe produit une certaine indéfinition de leur place, parfois une forme symbolique de privation de parole donc d'existence. Dans la plupart des cas, les femmes utilisent inconsciemment leur situation d'acculturation au carré et en sortie pour redéfinir les limites de leur identité collective naissante. Sur un mode interactif permanent, dans la rencontre avec les hommes, elles prennent la mesure de leur espace de liberté et de contrainte. Cet apprentissage interactif des savoir-être dans une entre-définition obligée ouvre à une redéfinition encore fragile du statut féminin.

Les formes de l'apprentissage interactif des règles du jeu engagent diversement les pairs, les individus hiérarchiquement responsables ou même les collectifs, dans une sorte de gradation de la régulation. La socialisation par les pairs se réalise dans la continuité de la coexistence au sein des multiples espaces de sociabilité - travail, poste, carré. "*L'apprentissage se fait entre nous : on apprend en faisant des conneries, on observe, on demande aux autres*". Gestes, attitudes, langages sont calqués et expérimentés par la jeune recrue qui est canalisée par ses collègues directs.

Echange à la cafétéria. La conversation porte sur les modes d'apprentissage des règles de vie. Les matelots évoquent la situation au poste, en insistant sur la part de l'observation. Le chef de poste aura introduit le novice au poste et lui aura expliqué l'essentiel. Tout le reste s'acquiert de façon interactive. "*C'est surtout par l'observation*", explique un matelot, "*si on se plante, on nous le fait savoir tout de suite*". Y-a-t-il des individus plus directement habilités à "faire connaître" la

⁵¹ Francq B., Maroy C., Formation et socialisation au travail, De Boeck & Larquier, 1996 : 52.

norme ? *"Ca peut-être n'importe qui", précise-t-il, "tout le monde est bien imbriqué. S'il fait une bourde, on ne tarde pas à lui faire remarquer"*.

Il se peut cependant que le collectif soit confronté à des comportements récalcitrants ou négligents, susceptibles de gêner. La règle sociale première veut que l'on privilégie toujours un mode de résolution locale des tensions internes. Dans les carrés, on s'en remettra tout d'abord à ceux qui supportent cette fonction traditionnelle de régulation, les présidents. Dans les postes, le respect du règlement renvoie normalement à la vigilance du chef de poste qui est chargé de sanctionner les dérogations. Au sein d'un groupe relativement homogène, la légitimité de son autorité est souvent difficile à asseoir, et il n'est pas rare que l'on s'en remette à une régulation collective soutenue par quelques leaders. Cette forme de délégation de la sanction au collectif peut prendre des formes diverses, de la moquerie à la marginalisation du dissident.

Dans les postes les plus nombreux, tels que ceux des matelots et OM, les problèmes de cohabitation sont permanents. Il se crée ainsi toutes sortes de règles propres au groupe, parfois énoncées, parfois totalement implicites, qui organisent les comportements, mais également les attitudes corporelles et autres obligations rapportées aux contraintes de coexistence. Nous échangeons avec un OM qui évoque ainsi les tensions liées à la promiscuité. *"Le problème, ce sont les gens qui ne se lavent pas !"*. Il nous explique tout d'abord que le chef de poste est normalement chargé de surveiller la tenue des gens et les conditions de cohabitation. *"Dans un premier temps, il va faire des remontrances à la personne", ajoutant : "Si elle ne réagit pas, on trouve les moyens de lui foutre la honte"*.

De la même façon, les registres dans lesquels le président use de son leadership se déploient essentiellement par rapport à sa fonction de représentation ou de médiation vis-à-vis de l'extérieur. La régulation interne s'établit davantage dans un jeu subtil où il joue simultanément de sa légitimité de parole et de la solidarité du collectif. *"Le rôle du président n'est pas de sanctionner individuellement les gens s'ils ne respectent pas les règles du carré", suggère un président, "Si quelqu'un ne se comporte pas comme je pense qu'il devrait se comporter, je le fais savoir aux autres, de façon indirecte. La pression collective va jouer et il se fera plus discret"*.

Pour les officiers, l'Ecole Navale puis l'aventure collective que représente le premier embarquement sur la Jeanne, bateau-école pour ainsi dire, expose à une véritable immersion dans la culture professionnelle, culture traditionnelle Marine où la valorisation symbolique du statut s'associe à des savoir-être spécifiques. C'est ici que se façonnent l'art et la manière de tenir son rang mais aussi que les jeunes officiers se reconnaissent une appartenance de corps. Les sociabilités du carré officier mêlent encore la distinction à un certain délaissement : des bonnes manières d'être au moment de détente où domine encore l'ambiance potache, de l'expression des différends sur le mode de la plaisanterie aux formes sourdes de conflit. L'influence d'officiers plus anciens

vient généralement tempérer ce que l'esprit d'école et la jeunesse peut avoir de rigide et d'intransigeant. Le groupe des officiers subalternes est cependant hétérogène et tous n'ont pas été à la même école. ORSA, EMF, officiers spécialisés, ils véhiculent d'autres modes d'être, pour certains empruntés à ce qu'ils croient être conforme à l'image qu'ils se sont forgés de l'officier, survalorisant certains aspects traditionnels avec lesquels les navals, n'ayant pas le même souci de légitimation, prennent plus facilement de la distance. Ce décalage peut être source de malaise, même si leur expression sourde préserve les apparences d'un corps intégré. On peut alors faire l'hypothèse que le problème des apprentissages sociaux est plus difficilement réglé chez les officiers, dans la difficulté à intégrer ceux qui ne sont pas passés par les mêmes espaces de socialisation traditionnelle.

D'autres mécanismes de socialisation transcendent les grades et les spécialités. Cette dimension collective de la socialisation est associée à certains mécanismes "publics", à bord, de concertation et d'élaboration de solution. Ces mécanismes sont similaires à ceux que nous avons déjà observés et décrits dans les situations techniques, sinon qu'ils débordent le service et concernent plus largement le bord. A travers une mobilisation des réseaux formels et informels par le collectif, il s'agit de construire le jugement et d'évaluer le mode de réponse approprié à une situation problématique. Sur des questions complexes, en cas de conflit, de comportement anormal, ou d'intégration difficile d'un marin, etc., les personnes les plus avisées vont solliciter l'avis de collègues plus expérimentés, ouvrant ainsi les argumentations possibles. Le problème s'insinue dans les discussions de couloir ou de carré, tandis que les appréciations et les commentaires s'expriment et deviennent parole publique. Ce n'est pas l'ensemble du bord qui est concerné, mais plutôt certains cercles privilégiés où l'expérience et l'expertise sont susceptibles d'être mobilisées pour participer à la compréhension et à l'élaboration de solutions. Nous avons là une autre forme de mise à l'épreuve de la mémoire collective, en même temps que s'opère la transmission des savoirs, ici de façon transversale aux catégories et aux statuts. Une fois l'expertise établie, les décideurs vont appliquer les instruments réglementaires adéquats pour solutionner le problème. La construction du jugement est ainsi articulée sur l'évaluation d'après les normes mais légitimée par les expériences.

3.3. L'embarquement ou la construction d'une identité collective

Le navire est le lieu d'aboutissement d'itinéraires socialement et individuellement construits. La réputation ou l'identité du bateau est la première des images qui vient à l'esprit du marin ralliant une nouvelle affectation. Malgré l'instabilité structurelle de l'équipage, la diversité des missions effectuées par le bâtiment, il n'en subsiste pas moins une réputation qui "colle" à la coque, sans que l'on puisse trouver une explication rationnelle à ce phénomène. Qui plus est, l'atmosphère propre au bâtiment est immédiatement appréhendée par le nouvel arrivant.

"Le jeune qui arrive, il va déjà voir l'ambiance, la première heure dans la coursive, il sent l'ambiance, suivant la façon dont on se salue, dont on se dit bonjour, on sent tout de suite l'ambiance" (OMS).

Peu à peu, des visages se dessinent et des figures se distinguent. Les marins ont conservé en mémoire, en réflexe, les gestes et les positions occupées par chacun des membres de l'équipage. On retrouve des gens connus ailleurs, en école, sur d'autres bâtiments, ou dont les gestes techniques et les comportements sont identiques aux nôtres, à ceux de la spécialité, à ceux du même rang, aux gens du même carré. Les plus jeunes et les femmes sont certainement les plus sur le *qui-vive*, sauf quelques jeunes officiers qui font sonner leur grade plus que le bon sens.

Des histoires individuelles à l'histoire collective d'un bâtiment de combat, les déclinaisons des catégories de provenance, de grade, de spécialité et de sexe établissent autant de mémoires différentielles se constituant en référents identitaires distincts et hétérogènes. La routinisation de la vie à la mer, les quarts et le rythme incessant des entraînements, vont façonner insensiblement un équipage là où il n'y avait que des individus différenciés. Le partage d'une même condition d'isolement, les sociabilités d'internat, puis les événements, les fêtes et les moments de transgression, enfin les escales et l'urgence de la solidarité en terre inconnue constituent un ensemble de référents communs. Les mémoires individuelles font place peu à peu à des mémoires collectives de carrés de rang ou de spécialité qui en sont le produit contingent et à travers lesquelles les premières se renouvellent. Dans ce mouvement qui voit le navire s'engager davantage dans sa mission, les réflexes des marins deviennent plus sûrs, renouant lentement avec des réactions et des traditions spécifiques aux gens de mer.

Enfin l'équipage est symboliquement et identitairement structuré. Du pacha au matelot, tous se sont assimilés au bâtiment dont le nom, maintenant, se confond avec les visages de chacun de ceux qui l'habitent. Le processus qui voit les marins se constituer en conscience collective traverse des individus qui partent d'un désir de voyager pour la plupart, pour accéder "au temps du rêve", le moment où la conscience collective se fonde dans le mythe, dans notre cas celui de La Marine. Ce mouvement est fait de ritualisations quotidiennes : présentes dès l'apprentissage d'école, elles se ramifient dans les diverses activités profanes et festives qui construisent la vie du bord. De la propreté aux exercices de combat, de la vie de carré aux escales, les marins peu à peu accèdent à une condition et un statut qui les désignent comme membre d'une communauté distincte qui transcende le temps ordinaire de la vie sociale. Un certain nombre d'éléments viennent renforcer cette mémoire identitaire en développement : les rencontres avec d'autres bâtiments, les escales, la découverte d'autres mondes ou modes de vie, tout cela concourt à ébaucher, par effet de miroir, des représentations qui se jouent dans l'adversité ou l'altérité. La formation

technique des marins peut s'avérer somme toute relativement rapide, quelques semaines, quelques mois ou années selon le degré de compétence requis pour trouver l'efficacité maximale dans la fonction. La formation humaine des marins, les processus de socialisation spécifiques de l'esprit de la Marine mettent des années voire des générations pour s'acquérir et se transmettre. L'opérationalité des bâtiments de combat tient dans cette alchimie subtile, cet équilibre qui lie les hommes et les machines dans la mémoire, la représentation historique du développement technologique et l'adaptation des hommes à ces contingences de vie et de travail spécifiques.

CONCLUSION

Dans cette étude des apprentissages techniques et sociaux à l'œuvre lors du renouvellement de l'équipage d'un bâtiment, nous avons déployé une approche inspirée des méthodes traditionnelles de l'analyse anthropologique, bien que nous n'ayons pas délaissé les modes d'évaluation plus habituels de la sociologie traditionnelle⁵². L'option n'est pas ici qu'une simple question de méthode. En privilégiant des questionnements plus " anthropologiques ", nous entendions nous rattacher à une tradition d'analyse qui met la question de la formation de la culture comme un tout au centre de l'analyse des processus de socialisation quels qu'ils soient.

Ce choix méthodologique nous permet de restituer de l'unité là où semblait régner la fragmentation : il n'y a pas d'une part les apprentissages techniques et, d'autre part, les apprentissages sociaux. Ce qu'une certaine modernité tente de présenter comme séparé est réuni dans le même espace social - le bateau - et les chercheurs en sciences sociales ont pour tâche de mettre à jour les mécanismes qui opèrent dans la construction d'une "économie psychique" particulière qui caractérise un équipage en tant que "formation sociale" identitairement repérable, selon les mots de Norbert Elias⁵³. Les deux domaines sont le plus souvent intimement liés, d'autant plus dans une institution totale comme l'est ce type d'organisation. Il serait donc injustifié de les dissocier dans l'analyse des pratiques quotidiennes, même si chacun des marins met au point des stratégies de mise en correspondance qui lui sont tout aussi personnelles que ses " astuces techniques " ou ses " sympathies sociales " .

Comme toute activité où la technique tient une place importante, la modernisation des bâtiments de combat est une conséquence tout à la fois de l'évolution historique des progrès technologiques et des nouvelles missions attribuées à la Marine Nationale. En ce sens, elle est bien une réponse socialement construite, et non une simple contrainte naturellement imposée. Ce mouvement perpétuel voit les machines - et ici les navires -se complexifier et l'acte de travail se segmenter davantage en accroissant les spécialisations. Il est bien loin maintenant le temps où sur un bateau, n'apparaissaient globalement que deux spécialités distinctes - gens du pont et gens des machines -, et où les responsables hiérarchiques ne participaient que très faiblement à la marche du bateau. Les spécialités se sont multipliées, le travail des hiérarchiques s'est intégré dans l'activité d'ensemble. Un tel mouvement aurait-il fait disparaître

⁵² Comme nous l'avons déjà fait remarquer (Cf. Les marins...Op cité), une telle distinction, si on devait la durcir, relèverait plus de la querelle institutionnelle (il y a des postes d'enseignement de l'anthropologie qui ne sont pas ceux de la sociologie) et de la rhétorique académique que de la pratique scientifique : nous n'en donnerons ici pour preuve que le fait que des pères fondateurs aussi incontestés que Malinowski, Mauss ou Levi Strauss, ont, dans leurs travaux, utilisé les deux appellations parfois indifféremment.

⁵³ Elias N., La société de cour, Paris, Flammarion, 1985.

l'unité culturelle qui existait auparavant ? A écouter les discours des marins, et notamment de ceux d'entre eux qui s'affirment les plus respectueux de la tradition, le monde ancien, et la Marine d'antan, se meurent. Les traditions se perdent, devant la montée de l'individualisation et de la segmentation dont témoigneraient aujourd'hui le manque d'animation des carrés, le moindre respect des hiérarchies, ou l'abandon du port systématique de l'uniforme.

L'analyse anthropologique appliquée au bâtiment de combat a mis en évidence les composants et les dimensions de l'unité de sens que les acteurs donnent à leurs pratiques. L'équipage comme collectif se construit dans le réapprentissage permanent des modes de faire et de penser, tant techniques que sociaux. Au centre de ce processus est le travail collectif et individuel de construction de la mémoire. Comme catégorie culturelle, la mémoire est une clé d'analyse particulièrement opérationnelle pour aborder la problématique du renouvellement d'un équipage : elle amène à mettre en évidence des processus de pensée, d'apprentissage de modes d'être et de savoir-faire techniques qui prennent leurs racines dans la tradition et se renouvellent dans l'histoire. Celle-ci, pour être utile et utilisable, doit être suffisamment performative pour pouvoir digérer le changement technique et les modifications survenues dans la composition du collectif de travail.

La mémoire est le creuset dans lequel se concocte l'identité du marin : elle relie les hommes aux machines, les générations aux générations, les hommes entre eux et avec le bateau. "S'il y a place pour la guerre, il n'y en a pas pour la déchirure du sens" pour reprendre les mots de Marcel Gauchet (1985 : 19)⁵⁴. La mémoire réorganise les représentations et les événements à travers les paroles des acteurs là où le désordre social a suscité l'inquiétude et le doute individuel. La compétence des marins serait largement amputée que de se voir réduire à la performance technique. La culture du bord est vivante, elle transcende les seuls individus embarqués et se propage à travers des hommes-machines aussi loin que les rivages de la mémoire peuvent s'étendre. Ceci est d'autant plus marqué que le navire prend toutes les apparences d'une "institution totale"⁵⁵(Goffman, 1968) : l'intériorité confinée de l'espace social naviguant à la règle s'abreuve à la source d'une extériorité historique et symbolique qui aère les limites trop étroites du bastingage.

La reconstitution de l'équipage que nous avons observée s'est effectuée lorsque "*les caractères se sont lissés*" diront certains en utilisant une expression qui renvoie à une psychologisation abusive de situations d'acculturation. Pourtant, tous savent à bord et plus généralement dans la Marine, que les données individuelles n'influent que partiellement sur l'existence du collectif. Dans ce cas, le sentiment de "Nous-collectif" que peuvent ressentir les marins n'a de pertinence qu'à prendre la mesure de l'écart entre d'une part, la mémoire

⁵⁴ Gauchet M., Le désenchantement du monde, Paris, Gallimard, 1985.

⁵⁵ Goffman E., Asiles, Paris, Minuit, 1968.

Marine unifiée et réactivée par les règles de vie à bord et, d'autre part une vision parcellaire, désappropriée du bateau et de ses occupants. C'est la réduction de la distance entre les histoires individuelles et l'histoire collective qui permettra au navire de se voir doter d'un équipage : un équipage est donné au bâtiment et non l'inverse.

La plupart des marins déclarent maîtriser pleinement les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Paradoxalement, ils déclarent en même temps toujours apprendre. De même que le bateau se trouve sans cesse en situation de qualification tout en étant simultanément constamment opérationnel. Chacun pour soi, les marins et la coque - la structure du bâtiment - sont stables, finis, et les séquences d'apprentissage mettent davantage l'accent sur la nécessité de construire un ensemble hommes-machines plus homogène, plus harmonieux dans lequel chacun serait partie de l'âme du bâtiment et dans le prolongement de cet esprit, conscience active et bras outillés de "la coquille d'acier".

La professionnalité du marin consiste à s'adapter en permanence et à savoir faire ces apprentissages. Cette disposition au changement participe de l'identité professionnelle : plus encore, le mouvement est assumé parce que l'identité professionnelle forme un socle stable, celui d'une communauté d'individus dont l'histoire, reliant un bâtiment à l'autre, a façonné les savoir-faire et savoir-être en culture.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
1. LES SPECIFICITES DES COLLECTIFS DE TRAVAIL SUR LES BATIMENTS DE COMBAT.....	3
2. L'IDENTITE ET LA MEMOIRE	4
3. REGULATION ET AFFIRMATION IDENTITAIRE : DU GENERAL AU LOCAL	6
4. METHODOLOGIE.....	7
5. PRESENTATION DU RAPPORT	9
CHAPITRE I : MEMOIRES SINGULIERES	11
• <i>Les effets de réputation</i>	11
1.1. LE CHANGEMENT D'AFFECTION : RUPTURE ET CONTINUITÉ.....	12
1.2. LA REPUTATION : UNE MEMOIRE SINGULIERE	15
• <i>La réputation comme rumeur</i>	16
• <i>L'objet de la réputation</i>	17
• <i>Usages de la réputation</i>	20
• <i>Un mode de régulation</i>	22
CHAPITRE II : LES APPRENTISSAGES TECHNIQUES ET LA FORMATION DU COLLECTIF DE TRAVAIL	26
• <i>Les différentes valeurs de l'embarquement</i>	27
• <i>Apprentissage et amatelotage</i>	29
• <i>Socialisation et professionnalisation</i>	30
2.1. APPRENTISSAGES TECHNIQUES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS.....	31
• <i>Caractéristiques de l'apprentissage : une différenciation selon le grade</i>	31
• <i>Le temps d'apprentissage : une différenciation selon les spécialités</i>	34
2.2. LES CONVENTIONS DE TRAVAIL.....	36
• <i>L'empreinte du "patron"</i>	37
• <i>Le renouvellement du collectif de travail : des ordres en conflit</i>	42
2.3. LA CONSTRUCTION COLLECTIVE D'UN ESPACE PROFESSIONNEL : LIEUX, FORMES ET MODES DE CAPITALISATION DES SAVOIRS PROFESSIONNELS	46
• <i>Du collectif de travail au réseau individuel</i>	46
• <i>De la mémoire objectivée aux secrets professionnels</i>	50
• <i>Les savoirs collectifs réactivés : la mobilisation d'une mémoire collective</i>	55
CHAPITRE III : MEMOIRE ET ACCULTURATION : LES APPRENTISSAGES SOCIAUX	62
INTRODUCTION : UNE CULTURE PROFESSIONNELLE	62
3.1. UNE CULTURE MARINE, DES VARIATIONS EN MODE MINEUR.....	63
• <i>Des règles de vie</i>	63
• <i>Les "grands hommes" du bord</i>	69
3.2. SOCIALISATION ET APPRENTISSAGE INTERACTIF.....	73
3.3. L'EMBARQUEMENT OU LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITE COLLECTIVE	76
CONCLUSION	81