

Rapport PH13

La profession de sous-marinier



BENASSI Lisa
MADDENS Marine
P22

Remerciements	2
Préface	4
Introduction	5
I. Comprendre le travail et la vie à bord d'un sous-marin...	6
A. Élaboration du cadre spatio-temporel à bord : la constitution des espaces à bord	6
B. Élaboration du cadre spatio-temporel : les 4 grands temps de la profession de sous-marinier	7
1) À Terre : préparation de la mission & congés	7
2) En mer: la croisière	8
3) En mer: la bordée	9
4) À bord : alternance entre travail et repos	10
II. ... et saisir les enjeux de cet univers de travail	11
A . Un cadre spatio-temporel structuré et structurant : l'importance du découpage du temps et des espaces dans la séparation de la vie et du travail	11
B. Une hiérarchie liquide qui dépasse la conception commune d'une hiérarchie militaire immuable	13
1) Le sens de l'ordre au travers du prisme de l'écart prescrit-réel	13
2) Du Contrat Social : ascension professionnelle dans une hiérarchie liquide	15
C. Les hommes de la dissuasion	17
1) Espérer ne pas avoir à faire son travail	17
2) Les enjeux de la responsabilité dans un métier militaire	20
D. Communication	22
1) Communication avec les proches	22
2) Ordres et informations qui proviennent de la surface	22
3) La question du bien-être à bord	25
E. La réinsertion dans le monde civil : le management sous-marinier	25
1) Un modèle d'inspiration efficace	25
2) Un modèle seulement totalement applicable par les sous-mariniers	26
III. Conclusion	27
IV. Sources	29

Remerciements

Nous tenons à remercier toute l'équipe pédagogique de PH13 : Nicolas Salzmann et Nicolas Ponchaut, pour l'encadrement, l'investissement et l'aide apportés durant toute la démarche de notre rapport.

Plus personnellement, nous remercions Monsieur Nicolas Salzmann pour son investissement dans l'apport de matières premières pour notre rapport durant tout le semestre, mais également pour sa disponibilité pour répondre à nos questions et pour les échanges afin de guider notre étude.

De plus, nous remercions grandement les sous-marinières qui ont accepté de contribuer à notre rapport sur la condition de leur métier par le biais d'interviews, mais aussi par de nombreux échanges scripturaux et des apports bibliographiques de leur part qui nous ont permis de cadrer notre étude.

Leur temps et leur disponibilité nous ont été précieux et nous les remercions infiniment pour cela.

Enfin, nous tenons à remercier les personnes qui nous ont mises en contact avec les sous-marinières.

Préface

Dans le cadre de cette enquête, nous avons décidé d'étudier un domaine professionnel, celui du sous-marin, plutôt que de se concentrer sur un métier particulier. Ainsi, nous nous sommes intéressées à la condition générale du sous-marinier, sans rentrer dans le détail d'une profession à bord (missilier, commandant...). Dans le cadre de l'UV PH13, il est donc nécessaire de lire ce rapport comme un travail préliminaire à une analyse plus détaillée, une approche globale à affiner. Les outils qui seront employés par la suite dans le rapport ont subi quelques remaniements pour tenter de les adapter aux exigences de notre approche qui diffère de celle traditionnellement adoptée en PH13.

Introduction

Notre domaine d'étude porte sur la profession de sous-marinier travaillant à bord d'un sous-marin nucléaire lanceur d'engin, aussi communément appelé un SNLE. Un sous-marin nucléaire lanceur d'engins d'un pays a pour but de patrouiller dans les fonds marins, armé de missiles nucléaires, pour dissuader les forces étrangères d'attaquer le pays en question. Le sous-marin doit donc être indétectable et les hommes à bord prêts à agir à n'importe quel moment.

Le métier de sous-marinier est ainsi soumis à de multiples contraintes. Ces dernières peuvent être relatives à l'environnement de travail puisque les sous-marinières sont confinés dans un espace de 128 m de long, 10,6 m de diamètre et 10 m de haut, pour une superficie qui ne dépasse pas les 800 m² avec 120 hommes pour des missions de 2 à 3 mois dans un contexte martial où la menace de l'attaque, comme celle de la riposte, n'est jamais nulle. Dans ces conditions de vie et de travail, s'organise la force dissuasive française qui permet aujourd'hui de maintenir la paix. Cet exploit, que l'on doit aux hommes qui s'engagent à bord des sous-marins, est d'autant plus admirable qu'il se met en place dans un contexte de travail éprouvant et contraignant. Il est alors légitime de se demander *comment les sous-marinières parviennent à maintenir une organisation du travail sociale et psychique dans un tel environnement de contraintes ?*

Dans un premier temps, nous tenterons d'établir avec la plus grande précision le cadre de travail et de vie des sous-marinières pour établir le monde de contraintes à travers lequel ces derniers évoluent et voir comment leur environnement influence leur manière de percevoir leur travail. Puis, nous tenterons de saisir les enjeux de cet univers professionnel en commençant par une analyse du cadre spatio-temporel structuré et structurant pour ensuite aborder la question de la hiérarchie et s'étonner de découvrir qu'elle est bien plus souple que ce que la doxa civile présente. Ensuite, nous analyserons la principale mission des sous-marinières : la dissuasion, pour comprendre ce qui fait résultat dans leur travail "lorsqu'on espère ne jamais avoir à le [tirer un missile par exemple] faire". Pour poursuivre, nous nous pencherons sur la question de la communication à bord du sous-marin, mais aussi depuis la Terre pour comprendre les enjeux de la circulation de l'information qui s'organise à deux niveaux de coordination : la coopération professionnelle et la sociabilisation. Enfin, nous verrons dans quelles mesures les sous-marinières se réinsèrent dans le monde civil professionnel et en quoi ils sont les révélateurs d'un système de management traditionnel défaillant.

I. Comprendre le travail et la vie à bord d'un sous-marin

A. Élaboration du cadre spatio-temporel à bord : la constitution des espaces à bord

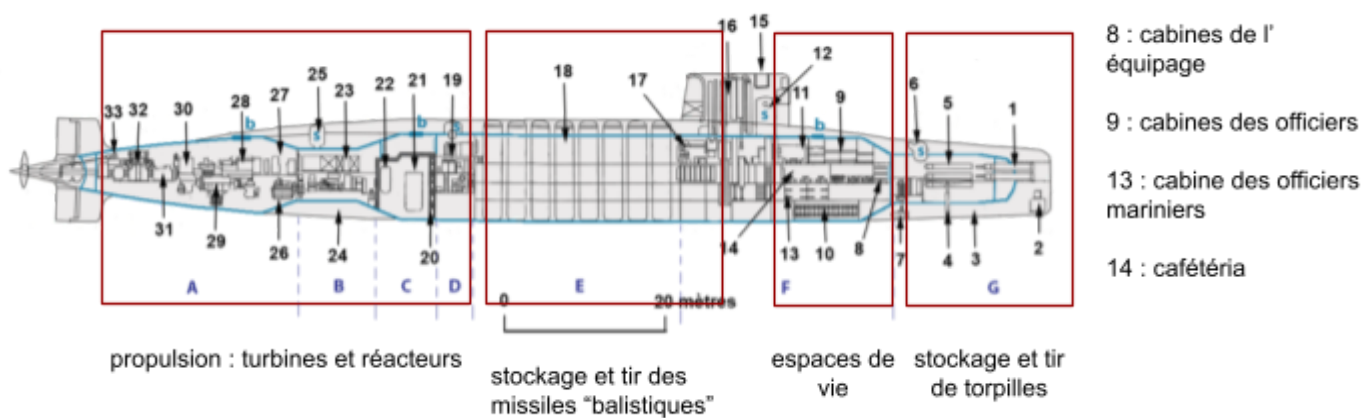


Fig. 1 : Organisation spatiale du sous-marin

Sur le schéma ci-dessus qui représente le schéma du Redoutable en coupe, on observe trois grands espaces. Aux extrémités gauche et droite, on trouve respectivement les postes réservés à la propulsion du sous-marin avec la chaufferie (20) et les turbines (29) et, à l'autre bout du sous-marin, sont distribués les différents postes assurant la maintenance et le tir des torpilles. Enfin, au centre on retrouve les différents espaces de vie, des couchettes à la cafétéria, où la socialité quotidienne se réalise et à côté dans la tranche E, l'espace de stockage des missiles balistiques. Le découpage en tranches (A,B,C...) permet donc d'établir clairement des zones d'activité professionnelle et d'autres zones de vie quotidienne : le lieu de travail et le lieu de vie sont géographiquement indépendants.

Bien qu'il existe un découpage lieu de travail - lieu de vie, les sous-marinières peuvent-ils s'approprier ces espaces de vie en se constituant un espace privé ? *Comment et où l'intimité du sous-marinier peut-elle se jouer ? Parvient-il à avoir un réel espace privé?*

Le sous-marinier a pour seul espace privé sa banette¹ et le rideau qui le sépare des autres. Autrement dit, l'espace privé de ce dernier est quasi inexistant. Pourtant, lors des activités proposées pour les temps de repos, le sous-marinier arrive à trouver des moments intimes, comme par exemple dans la chambre noire permettant de développer les photos. Cet exemple de la chambre noire peut paraître surprenant : pourquoi, dans un espace si restreint, une place est-elle réservée à une chambre noire ? Cette chambre noire témoigne de l'importance prêtée au temps de loisir et à l'épanouissement collectif et individuel qui passe par un équipement important en termes de matériel de loisirs et qui permet par exemple à certains sous-marinières de développer des photos prises en surface. De cette manière, peut se rejouer la vie "hors travail" dans sa dimension des hobbies et loisirs.

Le sous-marinier tente de se créer sa propre zone d'intimité. L'un de nos interviewés s'était installé une sorte de bureau entre les différents tubes à missiles pour se créer un espace propre où il pouvait être tranquille. Ces tentatives de définition d'un espace privé se font en réaction aux contraintes de la vie dans un espace confiné avec 120 autres hommes. Pour la plupart, la banette est leur seul refuge où l'intimité s'installe en tirant le rideau de la cabine. Même si la majorité d'entre nous préférerait la robustesse d'une porte pour s'enclôtre dans son espace privé, ce geste de « tirer le rideau » est particulièrement respecté à bord et personne n'ose alors déranger le camarade dans sa banette, sauf en cas d'urgence.

Cet environnement qui peut sembler peu propice à l'intimité, permet de renforcer considérablement la solidarité au sein des équipes. En effet, partageant leur vie de travail mais aussi privée, ils ne sont pas seulement collègues de travail, mais aussi amis, partageant le même quotidien, s'entraînant dans les tâches difficiles et aidant ceux qui fléchissent. C'est une véritable solidarité, presque fraternelle, qui naît lors d'une patrouille dans le sous-marin. C'est ce qui contribue à la force du sous-marin et au bon déroulement général des missions. En effet, nous n'avons obtenu aucun témoignage de violence, de dispute ou d'abandon de mission lors de patrouilles à cause du comportement de l'équipage, ce qui démontre sa solidité.

B. Elaboration du cadre spatio-temporel : les 4 grands temps de la profession de sous-marinier

1) À Terre : préparation de la mission & congés

La profession de sous-marinier est caractérisée par une alternance entre des périodes de présence à terre, et des longues périodes en mer. À bord, le travail et la vie sont régulés par des rythmes susceptibles de

¹ Couchage du sous-marinier. Jusqu'à 8 bannettes dans un seul compartiment avec pour seule séparation un rideau entre chaque couchage.

varier pour s'adapter à la situation et aux contraintes contextuelles (tensions, grand calme...) : le sous-marin doit demeurer opérationnel 24h/24 et 7j/7.

Chaque SNLE a 2 équipages (le rouge et le bleu) qui se relaient pour les patrouilles. Pendant que le premier part en mer pour une mission, l'autre équipage est en permission, en phase d'entraînement, puis de sélection pour la prochaine patrouille (3 à 4 semaines). Lorsque le sous-marin revient, il est soumis à une maintenance : un scan intégral est effectué pour détecter les anomalies et on procède parfois à un carénage². Les sous-marinières qui reviennent de mission réalisent une visite médicale et sont ensuite en congés pour environ 45 jours, qu'ils peuvent passer en vacances avec leur famille, dont ils profitent avant le prochain départ. Ils reviennent ensuite au SOUMENT qui est le sous-marin d'entraînement et se remettent en forme en vue de leur prochaine mission. Quand le second équipage revient de sa mission, le cycle recommence.

Ci-dessous se trouve le diagramme d'un cycle préparation/patrouille d'un sous-marin réalisé grâce au témoignage d'un sous-marinier.

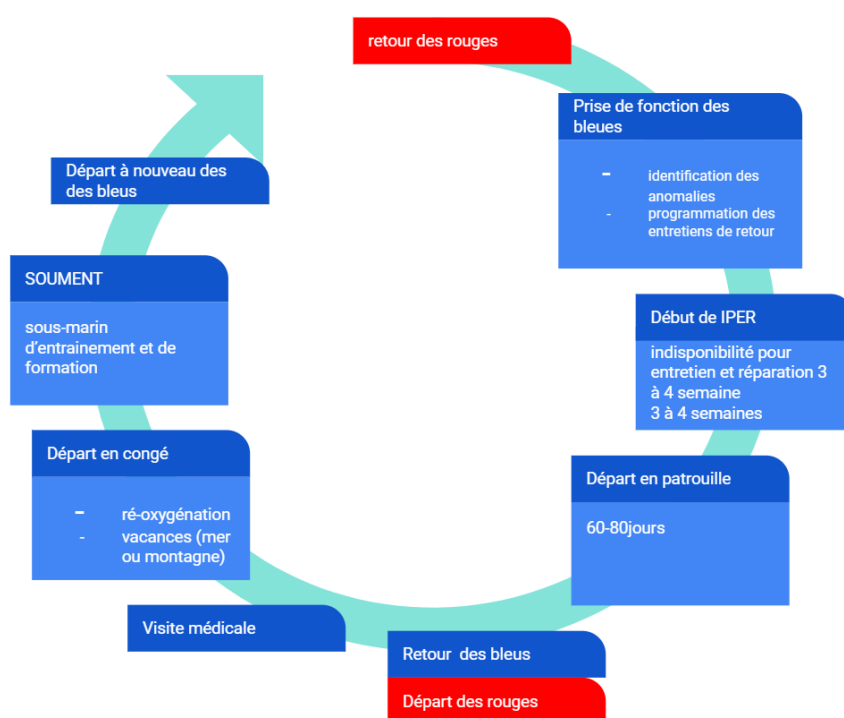


Fig. 2 : Cycle de patrouille SNLE

Ainsi, à Terre, la vie du sous-marinier s'organise autour de deux grands temps : des vacances et la préparation de la prochaine mission.

En mer, la vie du sous-marinier est rythmée par deux phases que nous allons voir : la croisière et la bordée.

² Fait de réparer et de nettoyer un bâtiment marin.

2) En mer: la croisière

Après le départ en mer, les sous-marinières s'adonnent à des exercices avec la flottille qui les accompagnent lorsqu'ils sont encore en phase émergée (durant environ une semaine). Ensuite vient le moment où le sous-marin se *dissout* (on parle alors d'escamotage), c'est-à-dire qu'il procède à son immersion. Cette manœuvre est particulièrement délicate et l'un de nos interviewés nous avouait ne jamais avoir pu s'habituer à la descente vers les fonds. En effet, il faut imaginer que le sous-marin prend un angle d'inclinaison de 30° vers le bas : les hommes à bord doivent s'accrocher et les objets tombent des meubles, on parle parfois de "grand nettoyage de printemps". Alors, commence vraiment la patrouille.

Chaque patrouille en mer se déroule toujours de la même manière, selon un schéma strict. L'activité est permanente à bord des bâtiments de la marine et indique donc une organisation du « travail posté » continu, où trois équipes se succèdent aux postes de travail toute la journée pour la durée de la mission (en général 2 à 3 mois). Durant le temps que le sous-marin met pour rallier sa zone de patrouille, le rythme à bord est dit de *croisière* et donc plus lent mais toujours très régulier.

Durant cette phase, les journées des sous-marinières sont divisées temporellement en 7 quarts de 3 à 4h chacun .

A chaque fois qu'un quart se termine, les équipages changent d'activité: cela sera développé dans le dernier temps d'organisation du sous-marinier.



Fig. 3 : illustration du rythme à bord dit de croisière

Lorsqu'ils partent en mission, les sous-marinières savent qu'ils vont être éloignés de leurs proches pendant plusieurs semaines. La durée de la mission, et donc le cadre temporel, est un paramètre particulièrement important pour les sous-marinières et, à la moitié de la mission, une fête nommée "La cabane" est organisée. À l'arrivée de cette fête, les sous-marinières savent qu'ils sont à la moitié de leur mission et commencent à compter le nombre de jours restants. « La cabane », avec l'annonce du retour, représente un moment charnière dans la gestion du moral et du bien-être à bord. Dans leur article "Intensité lumineuse à bord des sous-marins nucléaires lanceur d'engins", M. Trousselard et P. Baert émettent notamment une hypothèse selon laquelle le syndrome de J-40, terme employé pour décrire la période qui survient après "La cabane" et à partir de laquelle s'installent de nouveaux comportements au sein de l'équipage (coup de blues, déprime, manque des proches, envie de rentrer...), serait une désynchronisation des rythmes biologiques ou une sorte de dépression saisonnière. Dans tous les cas, c'est un moment de démobilisation qui demande une bonne gestion du moral à bord (cf.II.3).

3) En mer: la bordée

Une fois arrivé sur place, l'équipage se tient prêt à réaliser la mission que seul le commandant connaît dès le début et qui ne sera révélée qu'au dernier moment et de manière partielle au reste de l'équipage (cf. partie 3). Durant la mission, si une situation de crise se produit, le rythme de fonctionnement du sous-marin est alors modifié et passe par un mode de navigation par *bordée* (12h de travail/ 12h de repos). Durant cette phase, le rythme du sous-marinier est si tendu, que ses 12h de repos sont entièrement dédiées au sommeil et à la restauration qui sont tout aussi importants l'un que l'autre. Le commandant en second assure alors un rôle de surveillant "pour faire la chasse aux sauteurs de repas pour dormir plus longtemps".



Fig. 4 : illustration du rythme à bord dit de bordées

4) À bord : alternance entre travail et repos

Que ce soit le rythme de *croisière* ou le rythme par bordées, lors de situations plus sensibles durant la mission, la journée du sous-marinier est rythmée par l'alternance de phases de travail au poste de combat et de phase de repos et loisirs. À noter que ces phases de repos & loisirs sont très importantes. En effet, même à bord du sous-marin, le repas demeure un moment privilégié auquel on ne peut déroger, où l'on se retrouve et où l'on reprend des forces.

Comme le sous-marin est immergé pendant plusieurs semaines, le rythme journalier global est donné par des lumières blanches et rouges qui alternent à bord pour imiter respectivement le jour et la nuit. En effet, certains rythmes biologiques dits circadiens dépendent de cette alternance jour/nuit et c'est notamment le cas pour le cycle veille-sommeil. Pour éviter toute forme de désynchronisation, l'intensité lumineuse à bord du sous-marin varie au cours de la journée.

Pour revenir au rythme de croisière, pour chaque tâche à bord du sous-marin, 3 équipes formées sont disponibles: on les appelle *les tiers*. Ces 3 équipes se relaient entre 3 occupations: le travail, le repos et la maintenance. Le rythme est donc imposé par les quarts(cf I.B.2). Les responsables de tranche n'ont pas de quart durant la nuit mais peuvent, pour soulager leur équipe, prendre leur quart en pleine nuit ou, de manière plus symbolique, les vendredis soirs. À noter que certains individus évoluent hors quart, notamment le personnel médical ou encore le personnel au service commissariat (cuisiniers, boulanger, etc.) Chaque groupe d'hommes se voit assigné une tâche bien précise à un moment bien défini avec ce système de relais à la tâche qui permet d'assurer la continuité opérationnelle et fonctionnelle du sous-marin.

Nous allons maintenant prendre l'exemple d'un sous-marinier missilier pour analyser dans le détail une journée type d'un membre d'équipage à bord.

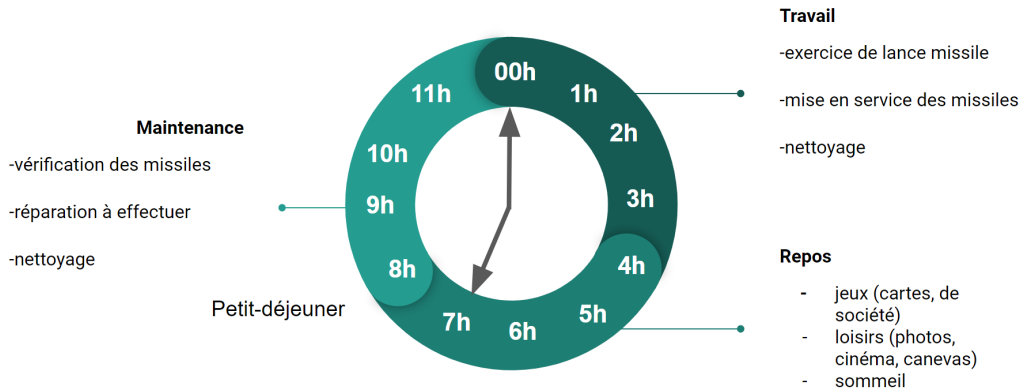


Fig. 5 : première moitié de la journée d'un sous-marinier missilier

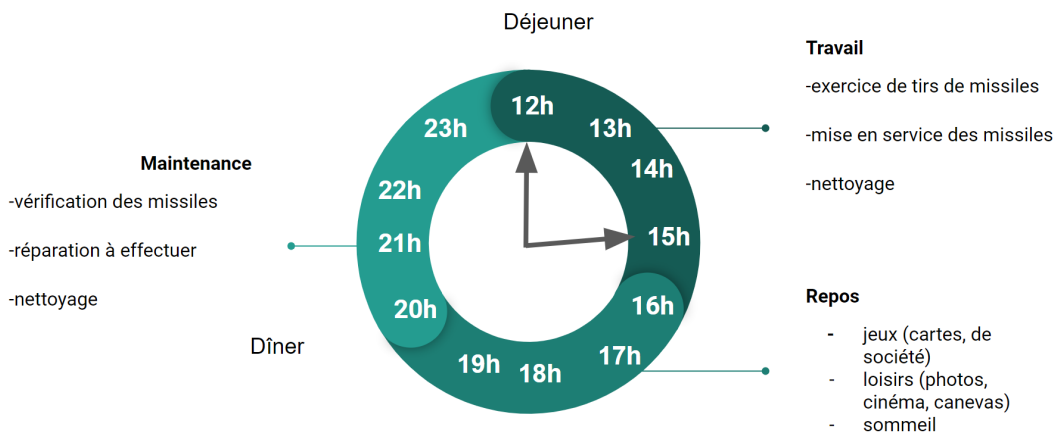


Fig. 6 : première moitié de la journée d'un sous-marinier missilier

Maintenant que nous avons établi le cadre spatio-temporel de l'univers du sous-marinier, nous allons pouvoir procéder à l'analyse de la profession de sous-marinier et voir comment les sous-mariniens parviennent à maintenir une organisation du travail sociale et psychique dans un tel environnement de contraintes ?

II. ... et saisir les enjeux de cet univers de travail

A . Un cadre spatio-temporel structuré et structurant : l'importance du découpage du temps et des espaces dans la séparation de la vie et du travail

Avec la pandémie de la Covid 19, nous avons été nombreux à avoir expérimenté le confinement. Vivre et travailler dans un même lieu, en l'occurrence chez soi, était une première pour bon nombre des citoyens français. Il a été constaté que les travailleurs ne parvenaient alors plus à réellement couper de leur travail et ne respectaient plus le rythme des horaires qu'ils avaient sur leur lieu de travail. Ainsi, le travail et la vie familiale ne semblaient plus former plus qu'une seule routine. Cette expérience de la pandémie a ainsi enseigné l'importance d'un lieu de travail et d'un lieu de vie avec leurs activités associées, cadre spatial structurant pour le quotidien des travailleurs civils.

Les sous-marinières, eux, sont les experts du confinement. En effet, pendant plusieurs mois, ils vivent dans un espace clos sans sortie possible. Ainsi, il leur est impossible de séparer leur lieu de travail et de vie, ou alors avec beaucoup d'astuces, de manière mentale et symbolique. *Comment, bien qu'ils doivent demeurer en permanence en état d'alerte si une manœuvre est lancée, les sous-marinières arrivent-ils à séparer leur vie personnelle de leur vie professionnelle?* Au gré de nos entretiens, la question de l'organisation des rythmes des sous-marinières est souvent revenue comme une composante structurée et structurante de la vie à bord.

La bivalence de l'environnement du sous-marin, lieu à la fois de vie et de travail, pourrait sembler de prime abord empêcher toute séparation entre une vie professionnelle et une vie privée. Toutefois, comme nous venons de le voir, la journée d'un sous-marinier est extrêmement programmée, pour assurer le bon fonctionnement du sous-marin qui nécessite une forte organisation, mais aussi pour donner un cadre ultra-défini au sous-marinier, afin que ses temps de travail et de repos soient temporellement séparés. La planification du travail mais aussi de la vie (repas, loisirs, repos...) permet ainsi d'établir des cadres spatio-temporels structurants qui autorisent la séparation (du moins mentale) de la vie et du travail.

Il demeure pourtant légitime de se demander si cette séparation voulue par l'organisation spatiale et temporelle de la vie et du travail à bord est réellement perçue par les sous-marinières.

Militaires et ingénieurs, les sous-marinières doivent assurer à bord un panel d'opérations qui nécessitent une grande attention et exigent leur disponibilité permanente pour réagir dans le laps de temps le plus faible possible face à une situation de crise. En effet, à tout moment, si le commandant donne l'ordre de tirer un missile, l'ensemble des équipes à bord doit être disponible tout le temps et tous les jours pour la durée de la mission, parés à effectuer la manœuvre ordonnée. Face à cette contrainte du maintien de la vigilance et ce risque permanent de l'appel au poste de combat pour la gestion d'une situation d'urgence, il est difficilement imaginable que les sous-marinières parviennent à trancher franchement entre leur temps de travail et leur temps de "vie quotidienne". Pourtant, au travers d'interviews, il nous a été possible de voir qu'en réalité, le sous-marinier a su s'adapter pour pouvoir complètement séparer sa vie personnelle (ses temps

de repos, de loisirs...) de sa vie de travail. C'est une sorte de mécanisme que tous les sous-mariniers acquièrent à force d'entraînement et d'expérience et qui consiste en une sorte de cliquet cérébral réversible (turn-on / turn-off) leur permettant d'être à un instant en train de prendre du *bon temps* avec des amis en jouant aux cartes et discutant de sujets divers et, l'instant d'après, d'être au poste de combat prêt à lancer un missile si l'ordre en est donné. Comme nous le verrons par la suite, les exercices quotidiens non planifiés qui viennent troubler les moments de vie participent au développement de cette capacité à se remettre au travail sans aucun délai.

On découvre ainsi le schéma d'organisation hyper-structurée et structurante pour le sous-marinier, rendue nécessaire par son environnement de contraintes et de dangers. Bien qu'un premier effort d'organisation soit fait au niveau de la répartition des quarts, il incombe au sous-marinier de maintenir sa capacité à séparer lieu de vie et de travail et les activités qui leur sont associées. Ainsi, à table on ne parle pas du travail, on parle des familles, on fait des blagues grivoises et on parvient, pendant un moment, à se déconnecter de la vie professionnelle même si en un éclair on doit être capable de rejoindre son poste de combat (cliquet ON et OFF). Cette absence du sujet du travail à la table de la cafétéria lors d'un déjeuner entre collègues témoigne de la différence de nature des rapports entretenus entre collègues dans le monde civil et dans le monde militaire et qui est le symptôme de cette bivalence lieu de vie - lieu de travail : on vit avec ses collègues, comme on travaille avec ses amis.

Pour conclure, l'organisation du travail et de la vie à bord d'un sous-marin nucléaire lanceur d'engin est très encadrée et organisée afin d'assurer le bon fonctionnement à bord du sous-marin, notamment en découpant dans le temps et l'espace les environnements de vie et de travail. Avec un métier qui demande une attention et une disponibilité permanente, le sous-marinier, grâce à son aptitude à passer en un instant de *Monsieur X* à *militaire missillier*, arrive à ne pas "rapporter son travail à la maison" et à garder une vie professionnelle et intime séparées. Selon le moment de la journée et l'endroit où il se trouve (banette, cafétéria, poste de combat), le sous-marinier vit ou travaille.

B. Une hiérarchie liquide qui dépasse la conception commune d'une hiérarchie militaire immuable

Dans l'armée, il existe une hiérarchie bien établie. Cette dernière se retrouve dans l'aménagement même du sous-marin où le niveau de confort est indexé au grade. Ainsi, on peut observer sur le schéma du Redoutable présenté plus haut que les cabines des officiers (9) se trouvent à un étage supérieur à celui des cabines des officiers mariners (13) et de l'équipage (8). En plus de cette division par étage, une seconde différenciation se fait au niveau du nombre de couchettes. Selon le grade, on retrouve des cabines à 2,4 ou 6, voire même des cabines individuelles pour le commandant et son second.

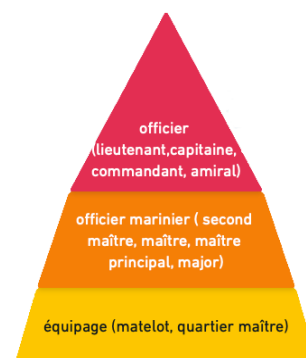


Fig. 7 : hiérarchie à bord du sous-marin

Il s'agit maintenant d'essayer de comprendre les dynamiques hiérarchiques en place à bord du sous-marin.

1) Le sens de l'ordre au travers du prisme de l'écart prescrit-réel

À bord du sous-marin, "ce n'est pas le grade qui prime mais la fonction". En effet, si les marins sont des militaires, à bord du sous-marin ils sont avant tout "entre eux", dans un esprit de camaraderie, et les grades perdent de leur signification. Ainsi, quand tout semble indiquer l'absolutisme de la hiérarchie et l'exécution indiscutée de l'ordre, l'expérience révèle une forme d'écart entre prescrit et réel, analysé dans la figure ci-dessous.

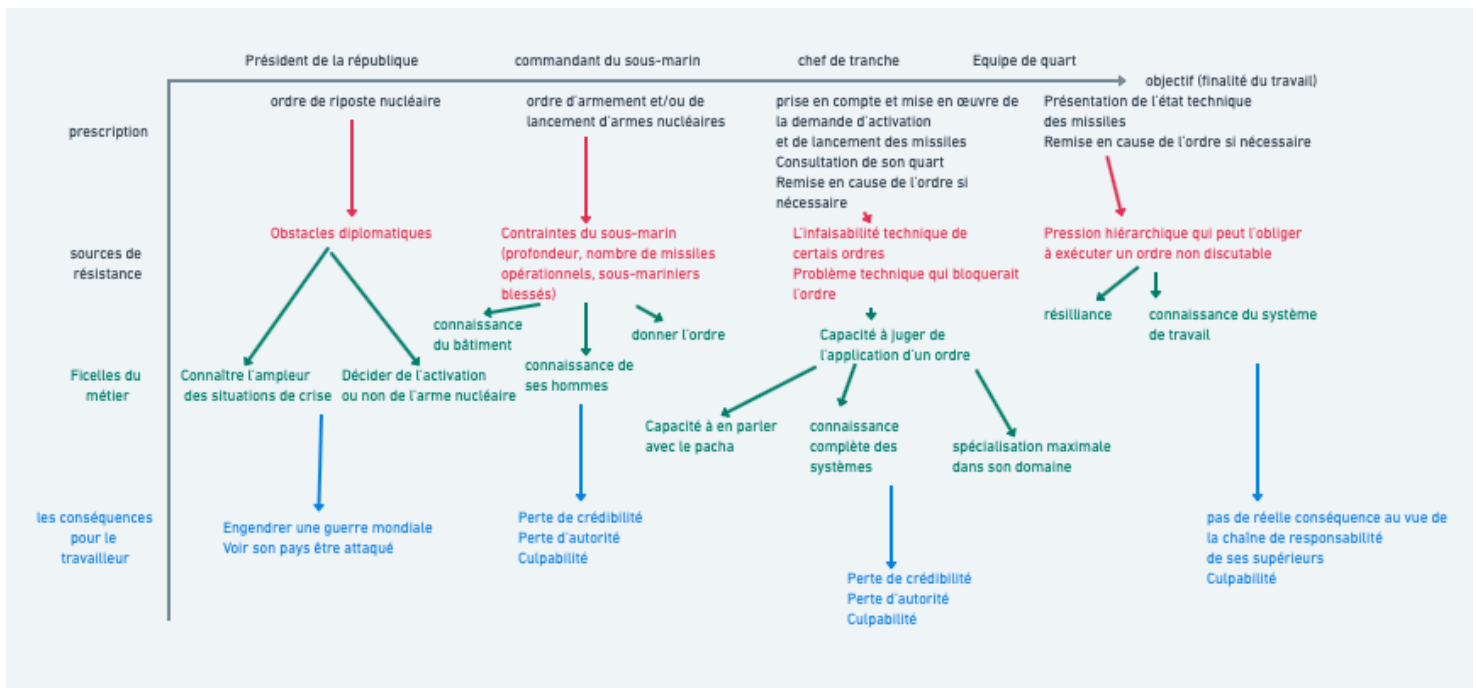


Fig. 8 : outil écart prescrit-réel

Pendant la phase de préparation de l'ordre, le commandant consulte ses équipes pour pouvoir réunir les informations suffisantes et ainsi pouvoir décider de l'ordre. Les officiers marinières, forts de leur expérience dans un domaine spécialisé (missilier par exemple), peuvent alors réunir leurs hommes et s'entretenir sur la situation technique à bord afin que le commandant ait tous les tenants et aboutissants pour faire exécuter correctement l'ordre. La décision finale revient au *pacha* à qui l'ordre a été confié par le Président de la République lui-même. En toute connaissance de cause, le commandant émet l'ordre qui est exécuté par les équipes, confiantes dans la décision du commandant qui a évalué les différents enjeux de la situation. Il demeure donc un espace de communication, comme en témoigne l'expérience de l'un de nos interviewés qui, lors d'un exercice, pour un problème de défaillance au niveau d'une pièce d'un missile, avait indiqué au pacha qu'il ne pensait pas souhaitable de procéder à son lancement. Le *pacha* avait alors accepté la position du sous-marinière et annulé le tir. Ainsi, même s'ils ne discutent pas l'ordre émis par le commandant, les hommes à bord du sous-marin disposent d'un droit de réflexion qui les autorise à consulter le commandant pendant la phase préparatoire de l'ordre.

Si les commandants disposent d'un immense pouvoir en termes de décision, ils ne connaissent pas tout à bord du sous-marin et sont régulièrement amenés à consulter les autres membres à bord dans leur processus de prise de décision. Alors, « par un processus permanent de dialogue permanent » avec tout l'équipage, il peut recevoir les informations ou les conseils permettant d'assurer le succès de la mission et lui permettent d'engager sa responsabilité. L'objectif est que tout l'équipage dialogue en permanence avec le commandant pour qu'il soit informé des capacités d'engagement des moyens du sous-marin.

On peut parler d'une bidirectionnalité des informations sur cet axe des ordres : les sous-mariniers, indépendamment de leur grade, se consultent et discutent, échangent avec le commandant au travers d'un dialogue ouvert permanent. Avant d'être militaires, les sous-mariniers sont entre eux, dans un milieu clos où ils cohabitent. Ce contexte de travail unique redéfinit les relations interpersonnelles et un de nos interviewés nous expliquait par exemple que le pacha, équivalent du "patron de la boîte" à bord, avait pour habitude d'amener le casse-croûte aux marins postés.

On ne discute par l'ordre car la confiance instaurée dès le départ entre les sous-mariniers et le commandant est inébranlable durant toute la mission et permet d'assurer le principe même de la dissuasion. En effet, les sous-mariniers ne reçoivent aucune information de l'extérieur et seul le commandant reçoit les ordres émis de la surface. Ils savent que ce dernier est le relai direct de l'ordre du Président de la République. Ils sont intimement convaincus que le président ne donnera l'ordre, au nom de la France, de lancer un missile ou de se défendre contre un pays ennemi que si le pays a déjà été attaqué et a subi de lourdes conséquences et pertes. Ainsi, cette confiance absolue permet d'effacer le doute et également une part de la responsabilité du sous-marinier qui se "contente d'exécuter un ordre" et donc de rendre l'opération de riposte la plus efficace possible. En effet, le temps de réaction trop long face à une attaque risquerait de montrer une faiblesse du pays et pourrait engendrer encore plus de dégâts.

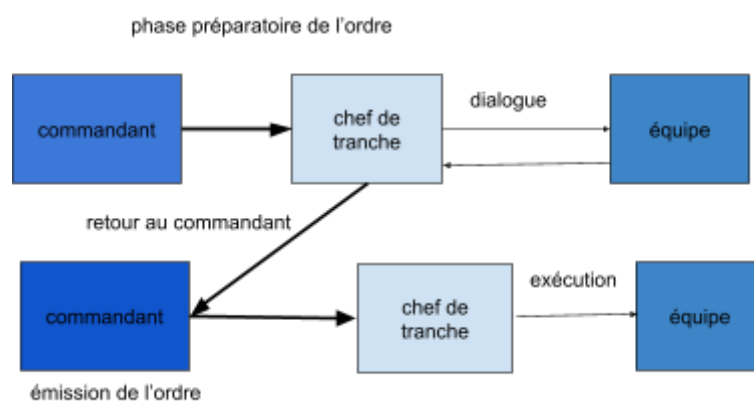


Fig. 9 : schéma en Z de la circulation de l'ordre

On voit donc que la hiérarchie à bord du sous-marin demeure liquide en ce sens qu'il existe un espace d'échange et de discussion entre le commandement et ses subordonnés.

Pour conclure sur le sens de l'ordre et la prescription, on peut dresser le tableau suivant :

	Prescription formelle	Prescription informelle
Sur les objectifs	ordre donné par le Président de la République, l'objectif de la mission que seul le commandant connaît, ordre donné par le supérieur	échanges entre supérieurs et subordonnés au sein d'une sphère de discussion de l'ordre collaborative,
Sur les moyens	protocoles et procédures très stricts	sentiment de devoir envers la patrie

Fig. 10 : outil sources de prescription dans la profession de sous-marinier

2) Du Contrat Social : ascension professionnelle dans une hiérarchie liquide

Depuis la suspension du service national militaire, les différents corps d'armée ont mis en place des stratégies de recrutement pour pourvoir les nombreux postes qu'ils proposent. Pour les jeunes d'aujourd'hui, s'engager dans l'armée c'est signer un pacte qui garantit une ascension dans la hiérarchie indexée au mérite des militaires et à leur investissement/motivation, tout cela sans conditions diplômantes pour les aspirants.

Pour des jeunes en situation professionnelle précaire, l'armée et les contrats qu'elle dispense représentent un engagement salarial pérenne. D'abord, l'institution militaire est fermement ancrée dans la société et s'est maintenue au cours des siècles, malgré les différentes crises socio-économiques. L'un des premiers risques professionnels évitables en intégrant l'armée est donc le licenciement économique. Dans son essai *Pourquoi les jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ?*, Jean-François Léger explique que l'armée représente pour les jeunes une offre professionnelle stable et fiable, même si les contrats sont déterminés dans le temps. En effet, à l'inverse des petits jobs que ces jeunes exercent habituellement, un poste dans l'armée c'est l'assurance d'avoir un travail avec un salaire qui tombe tous les mois. Les jeunes échappent donc aux doutes que laissent les "emplois jeunes" et même le travail "au black" pour intégrer un monde professionnel rassurant et organisé où ils ne se sentent pas exploités ou trompés.

Bien qu'on ait vu combien la hiérarchie est présente au sein de l'armée, elle est parfois considérée comme un découpage organisé et efficace des tâches pour assurer certaines fonctions plutôt que comme une forme de subordination. On ne travaille pas pour les supérieurs hiérarchiques, on assure notre fonction, à notre niveau, pour permettre la réalisation de la mission. La discussion des ordres est un exemple évocateur puisqu'il s'agit, au-delà du grade, de s'intéresser à un champ de compétences attribuées et de les organiser pour poursuivre la tâche et réussir la mission.

En outre, pour assurer la continuité des opérations, il faut intégrer une certaine discipline. Dans l'imaginaire commun, l'armée forge aussi les caractères et doit permettre de "remettre certains dans le droit chemin". C'est notamment le cas de l'un de nos interviewés dont le père, estimant que son fils n'était pas assez bon au collège, l'avait envoyé à l'armée sans même le prévenir à l'âge de 15 ans. Encore adolescent, il se retrouvait alors à la gare de Brest, loin de sa région natale picarde, pour participer aux concours des écoles de la marine.

Enfin, intégrer l'armée, c'est aussi disposer d'un pouvoir d'ascension dans la hiérarchie. Au gré de formations et de promotions obtenues au mérite, les militaires peuvent espérer voir leur statut professionnel augmenter. Ainsi, l'armée laisse la place à l'ambition et cela a été source de motivation pour la majorité de nos interviewés qui ont intégré les sous-marins, qu'ils considéraient comme une forme d'élite. Cependant, comme nous le faisait observer l'un de nos interviewés, les bouleversements du marché du travail touchent aussi la marine. De plus en plus d'individus se présentent aux portes de la marine et une forme de sélection s'est donc mise en place. Au-delà de l'institution militaire et des lois du marché de travail, il remarquait aussi un changement dans les mentalités des postulants. Alors que les gens s'engageaient pour poursuivre une carrière sur une quinzaine d'années, les nouveaux aspirants restent moins longtemps et à la moindre contrariété, si une patrouille ne leur plaît pas, ils décident de partir. Dans son article JF Léger théorise ce changement des mentalités du rapport au travail en affirmant qu'aujourd'hui, un processus de construction identitaire se mettrait en place à travers le métier. Ainsi, les jeunes font une association entre emploi et identité : ils choisissent leur métier en fonction de l'image sociale qu'il reflète et cherchent donc dans leur métier des qualités qu'ils cherchent à développer chez eux-mêmes. Sur ce plan, l'armée peut être intéressante puisque chaque corps (Air, Terre, Mer) possède une identité forte. Ainsi l'activité combattante est associée à l'armée de Terre tandis que les métiers techniques sont caractéristiques de la marine.



campagne de recrutement de la marine

campagne de recrutement de l'armée de Terre

Le principal étonnement dans cette partie a été de découvrir l'écart prescrit-réel qui subsiste dans la profession de sous-marinier, loin de l'idée traditionnelle qu'on se fait du monde militaire strict et hostile. Au sein d'une hiérarchie dite liquide, l'ordre ne se contente pas d'être émis puis reçu et exécuté, il circule entre différents acteurs à bord où se déploie une sphère d'échange collaborative qui structure le cheminement de l'ordre, de sa déclaration à son exécution. Enfin, l'idée d'une hiérarchie immuable est à nouveau ébranlée par

la promesse dès l'embauche d'une ascension professionnelle. Rentrer dans l'armée, c'est aussi pouvoir monter dans les rangs d'une hiérarchie qui demeure liquide.

C. Les hommes de la dissuasion

Qu'est-ce que la dissuasion?

La dissuasion est un concept basé sur des « moyens » mis en place pour qu'un « ennemi potentiel » ne puisse pas vous attaquer, car ces moyens de riposte lui causeraient des dommages énormes, voire une destruction totale. À ce jour, cela a fonctionné et aucun pays doté d'armes nucléaires n'a eu à se servir de ces moyens.

D'un point de vue historique, le concept de dissuasion nucléaire est né dans les années 1950-1960 et a été défini en France par le général De Gaulle. À la sortie de la Seconde Guerre mondiale et durant la Guerre Froide, deux blocs se sont affrontés : les pays plus ou moins démocratiques et les pays autocratiques. L'OTAN a été créée et a engagé une course à l'armement pour être capable d'attaquer le bloc opposé. La bombe nucléaire était l'armement ultime que toutes les nations cherchaient à acquérir pour sortir de la coupe des forces initialement les plus puissantes. Le général de Gaulle a alors décidé de créer une force de dissuasion avec la bombe nucléaire, des sous-marins lanceurs d'engins et une force aérienne de combat. La dissuasion française reposait sur des SSBS (Sol Sol Balistique Stratégique). Toutefois, ces moyens fixes étaient faciles à attaquer et à détruire. C'est pour cela que la France commença à construire des missiles MSBS (Mer Sol Balistique Stratégique) et des moyens « indétectables » de lancement : les SNLE (Sous marins Nucléaires Lanceurs d'Engins).

Au début, on parlait de dissuasion du « faible au fort », qui demeure aujourd'hui encore la doctrine de base de la force dissuasive française et les missiles visaient essentiellement l'URSS. Ce principe, aussi dit principe de suffisance, stipule qu'il suffit d'avoir une force de frappe équivalente à celle de l'ennemi pour annihiler son attaque. Sans avoir le même arsenal nucléaire, il suffit que le faible puisse infliger des dégâts suffisants au fort pour empêcher que ce dernier ne lui dicte sa loi. Avec les progrès technologiques et la miniaturisation des armes, la dissuasion a pu être adaptée à d'autres ennemis potentiels (type Iran) qui pourraient être frappés par des moyens moins destructeurs. C'est la « dissuasion du FORT au FOU » qui vise à empêcher la déstabilisation de l'ordre mondial par des dirigeants qui se seraient dotés clandestinement d'armes nucléaires.

1) Espérer ne pas avoir à faire son travail

Le sous-marinier missillier est formé à un but tirer un ou plusieurs missiles lorsque l'ordre émis directement par le Président de la République sera donné en cas d'attaque du pays.

Depuis le début de la mise en place des forces de dissuasion nucléaires, l'armée française n'a jamais eu à tirer un seul missile nucléaire. Aujourd'hui, tous les sous-mariniers missiliers espèrent ne jamais avoir à en lancer un, car sinon cela veut dire que le pays a été attaqué et a déjà subi de lourdes pertes. Autrement dit, le missilier espère-t-il ne jamais avoir à faire son travail, ce à quoi il a été formé? Comment trouve-t-il ainsi du sens à son travail et comment voit-il la réussite ou non de ses actions?

a. Les exercices à bord : simulation de situations de travail

Sur un sous-marin, la maintenance et l'exercice consistent en la majeure partie de l'activité à bord. Le but de ces exercices est d'entraîner quotidiennement les sous-mariniers à réagir face à un ordre ou à un danger de la manière la plus sécuritaire et efficace possible. Ils sont importants d'autant plus qu'ils occupent les sous-mariniers durant la période de croisière du sous-marin, lorsqu'ils ne sont pas en mission. C'est aussi le moment pour les sous-mariniers de vérifier le bon fonctionnement des méthodes de sécurité et les processus de mise en service des armes nucléaires. "Conséquences psycho-cognitives et psychologiques d'un exercice d'évacuation d'un sous-marin en plongée" rapporte l'importance de l'exercice dans la profession de sous-marinier et étudie les réactions psychologiques des marins qui nous rappellent combien ce métier émousse le mental. Dans un environnement de travail dangereux où l'exposition aux incidents (incendie, voie d'eau...) est forte, la gestion des risques revêt une importance toute particulière. L'étude conclut que les exercices permettent d'améliorer les réactions en situation de crise et donc de sauver des vies. À bord, les exercices sont quotidiens et deviennent la norme, à tel point qu'en cas de réel dysfonctionnement une annonce se fait au haut-parleur pour prévenir qu'*il ne s'agit pas d'un exercice*.

En effet, l'accoutumance à un exercice, fait perdre la notion du risque qui subsiste dans les situations de dangers réels. Par exemple, nous avons tous déjà été soumis à des exercices, par exemple à l'école lorsque est tirée l'alarme incendie mais, conscient que ce n'est qu'un exercice et que ce n'est donc pas vrai, nous prenons le temps de revêtir nos manteaux, de prendre nos téléphones pour s'acheminer vers la sortie, etc. À bord du sous-marin, tous prennent la mesure de l'importance de l'exercice car ils savent que leur vie et celle des autres sont en jeu, intimement liés par un lien d'entraide et d'interdépendance et conscients que les automatismes inculqués sauvent des vies.

b. La posture

In fine, le but pour les sous-mariniers n'est pas de tirer un missile, l'objectif est davantage que l'agression n'ait pas lieu sans avoir à tirer de missile. L'outillage militaire n'est alors qu'une puissance d'armement potentielle qui doit dissuader les autres nations de nous agresser. Les sous-mariniers parlent de posture pour décrire ce statut dissuasif qu'ils exercent et entretiennent. Les sous-marins sont dotés de missiles nucléaires et de technologies permettant de les tirer. Par ailleurs, ils font savoir qu'ils disposent d'une puissance sous-marine importante. Ainsi, au départ de Brest les SNLE sont suivis par des chalutiers étrangers, par exemple des bateaux russes. Cet espionnage, loin d'être préjudiciable, rappelle au monde entier que la France a des sous-marins et qu'elle en met à l'eau, c'est la première étape de mise en place de la force dissuasive. En effet, la fonction de dissuasion du sous-marinier ne fonctionne que si les sous-marins font savoir au monde entier et plus particulièrement à leurs ennemis qu'ils sont en possession d'armes nucléaires fonctionnelles, d'un potentiel de destruction massive. C'est pour cela qu'une fois par an, la France réalise un tir de missile pour rappeler au monde "qu'elle peut le faire". C'est ainsi que la force sous-marine évite l'agression en exerçant une fonction de dissuasion. Nous avons décidé de réaliser ci-dessous un FAST afin de cerner au mieux les fonctions principales du travail: l'individuation psychique, socio-professionnelle et sociale adaptées à la profession du sous-marinier pour comprendre ce qui fait sens dans ce métier.

EFTH :
 Considérant que :
 - Travailler consiste à mobiliser sa subjectivité pour surmonter les obstacles, ce qui l'enrichit en retour.
 - Toute activité de travail est ainsi la coproduction à la fois du résultat livré et du travailleur lui-même.
 Alors travailler est un processus majeur d'individuation psychique et collective : en produisant une utilité pour autrui, le travailleur se produit comme individu, comme membre d'un collectif et comme membre de la société.
 Travailler recèle potentiellement les promesses ou fonctions suivantes, à chacun de les valider pour lui-même.

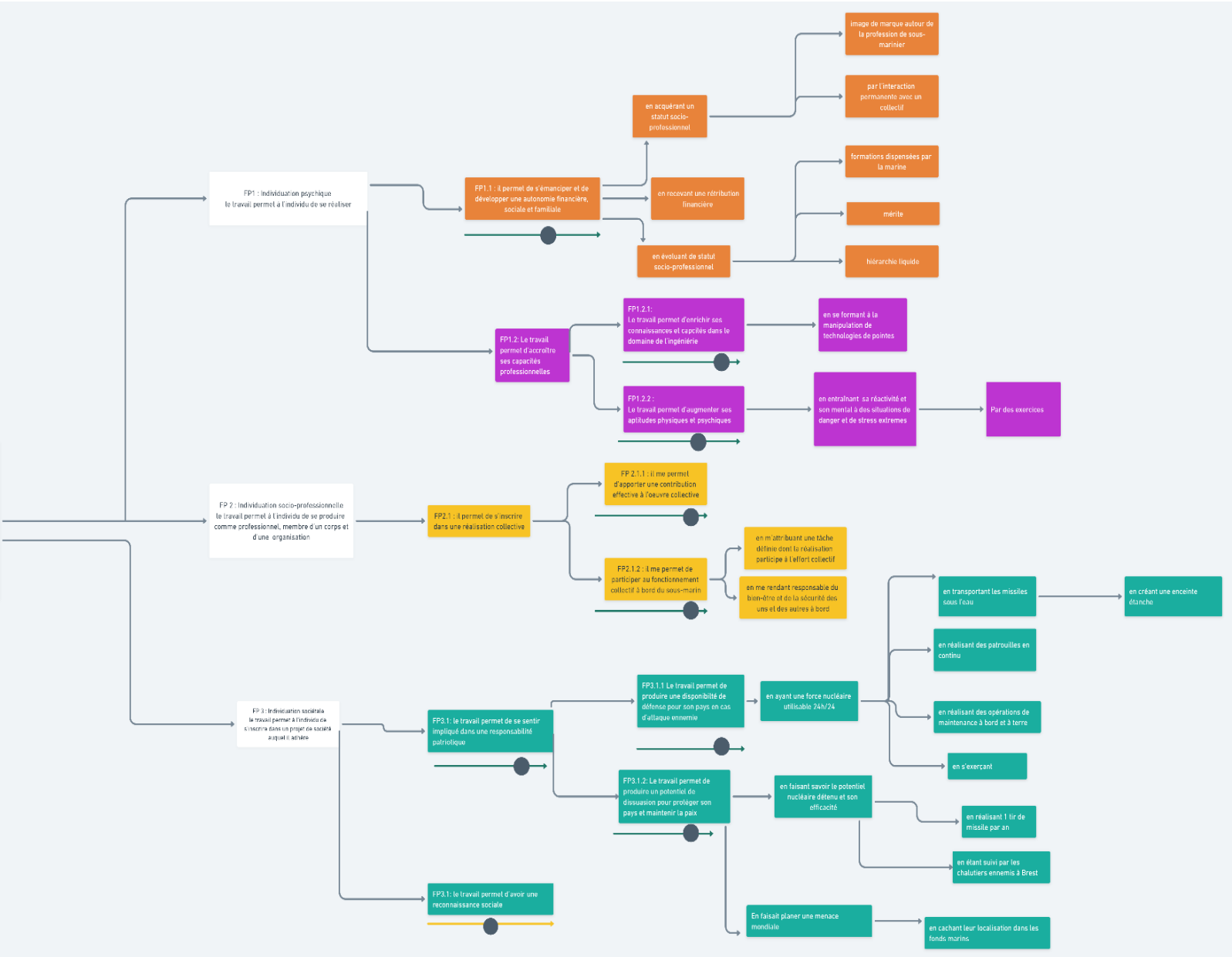


Fig. 11 : Outil FAST

Ainsi, ce qui fait sens dans leur travail est de proposer 24h/24 une disponibilité de riposte nucléaire efficace, activable à tout moment.

Pour reprendre une formule entendue lors de l'un de nos entretiens, "On [les sous-mariniers] apprend à faire la guerre en espérant ne jamais avoir à la faire". Comme on l'a vu précédemment, leur métier consiste avant tout à entretenir la posture, la force potentielle d'action et d'attaque. Cependant, ils préfèrent ne jamais avoir à faire ce pour quoi ils ont été formés, c'est-à-dire tirer un réel missile sur un territoire. Comme la majeure partie de l'activité réside dans la dissuasion et qu'il s'agit donc pour les sous-mariniers de faire savoir "qu'on est capable" sans avoir à le faire, il est alors légitime de se demander ce qui fait résultat dans leur travail.

Comment les sous-mariniers peuvent-ils percevoir la concrétisation de leur métier si celle-ci réside dans l'absence d'une attaque nucléaire? Bien évidemment les sous-mariniers ne peuvent se permettre de faire le "test", d'abandonner pour une journée leur force dissuasive pour "voir ce qu'il risque de se passer sans eux". Un tel risque ne peut être pris. Les sous-mariniers trouvent alors la satisfaction de leur mission accomplie dans la vision de la conservation de la paix pour une nouvelle journée. La performance se trouve dans le maintien de l'état actuel du monde ou son amélioration au travers de moyens exclusivement dissuasifs et sans déclencher de conflit armé. Un sous-marinier estime avoir fait du "bon boulot" s'il arrive à lancer les 16 missiles correctement en exercice, preuve qu'il est capable de mettre en place les armes nucléaires, garantes³ de la paix et éléments centraux de la force dissuasive. Ce qui fait résultat dans le travail du sous-marinier, c'est d'être capable sans avoir à faire, c'est de s'assurer et de démontrer qu'on peut tirer des missiles et que ces démonstrations suffisent pour ne jamais avoir à effectuer de véritable lancement offensif.

2) Les enjeux de la responsabilité dans un métier militaire

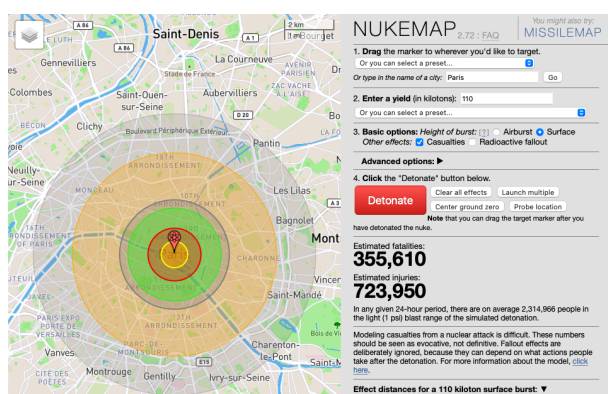


Fig. 12 : simulation de tir d'une tête de missile M51 sur le site Nukemap

Voici les effets qu'aurait le lancement d'une tête d'un missile M51, sachant que chaque missile est armé de 6 à 10 têtes et que 16 missiles sont transportés à bord des SNLE. Ainsi, le tir d'une tête de missile,

³ paradoxalement, c'est l'escalade des puissances nucléaires qui nourrit la force dissuasive et maintient la paix.

qui représente 1% de l'arsenal transporté à bord d'un SNLE, pourrait tuer jusqu'à 355 000 personnes s'il était orienté sur Paris et en blesser 723 000 autres, soit toucher plus d'1 million de personnes. On comprend donc que le tir d'un missile, bien qu'il ne soit pas l'objectif des sous-marinières, engage la responsabilité de ces derniers dans des dimensions qu'on ne rencontre que très rarement dans l'univers professionnel. Il va donc maintenant s'agir pour nous de comprendre comment s'effectue la gestion de la responsabilité à bord.

a. La gestion de la responsabilité individuelle

Pour que la dissuasion du sous-marin fonctionne, les sous-marinières doivent maintenir une disponibilité d'attaque permanente par la maintenance du bâtiment de guerre. Même si la dissuasion demeure la principale activité des sous-marinières, le risque d'une mise en échec de la force dissuasive par une attaque réelle plane toujours. Dans ce cas, l'ordre de tirer un missile est émis directement par le Président de la République et, par le relai du commandant, est finalement exécuté par les hommes à bord. Une fois cet ordre émis, le sous-marin coupe tout contact avec le reste du monde pour plus qu'aucune information ne vienne altérer et interroger la démarche de mise en œuvre des missiles au risque de mettre en péril la mission et donc la sécurité du pays tout entier. Dans cette chaîne, chacun joue un rôle important dans la bonne réalisation et aucun ne peut se permettre de flancher ou d'émettre un doute. Ainsi, pour nos interviewés et même s'ils n'ont jamais eu à tirer de missile nucléaire "pour de vrai", le missilier ne doit pas avoir d'état d'âme à tirer un missile contre le pays ennemi.

Les sous-marinières interviewés nous ont partagé leur vision concernant leur responsabilité de lanceurs d'armes de destruction massive en affirmant qu'ils "n'auraient aucun état d'âme à tirer un missile". Il n'y a aucune forme de culpabilité au moment de la mise en action des missiles. Pour l'un, c'est parce que la France ne sera jamais la première à tirer un missile qu'il n'éprouvera pas de difficultés à effectuer un lancement vers le pays qui aurait attaqué le sien. Pour le second, le chaînage hiérarchique permet à chaque maillon de transférer la responsabilité à un responsable hiérarchique supérieur qui a donné l'ordre. Ainsi, la responsabilité se distribue le long de la hiérarchie et permet de la distribuer à un collectif plutôt que de la faire porter à une unique personne. La nature de l'ordre et la hiérarchie qui l'émet autorisent la transmission des responsabilités sous couvert d'explications telles que "ce n'est pas moi, c'est un ordre qu'on m'a donné". Ainsi, la responsabilité circule, se répand tout le long de la hiérarchie pour parfois être refoulée vers le haut.

b. Une responsabilité des uns et des autres

Bien que le sous-marinière ait une responsabilité qui se dissout tout du long de la chaîne de commandement, il doit, pour assurer le fonctionnement du sous-marin être disponible 24h/24h 7j/7 et sa responsabilité individuelle est engagée en ce sens qu'il doit garantir et assurer une capacité de réaction à l'ordre et d'aide en cas de problème à bord, notamment à ses collègues. Le fonctionnement du sous-marin est un véritable château de cartes. Si un sous-marinière manque à sa tâche, c'est tout le fonctionnement du sous-marin qui est mis à mal. C'est pour cela que l'entraide entre l'équipage est primordiale pour remplacer "la carte tombée du château". Nous en venons donc à la responsabilité mutuelle qui incombe à tous les sous-marinières de participer à l'effort collectif dans un mouvement d'entraide et de coopération.

Les sous-mariniers sont extrêmement solidaires et se soutiennent durant toute la phase de patrouille. Tous savent que la réussite de leur mission dépend de leur propre apport mais aussi de celui de leurs équipiers. C'est pour cela que, lorsque l'un d'eux flanche, les autres sous-mariniers de la même spécialité (et parfois même les non spécialisés) doivent être prêts à le remplacer à son poste pour permettre le déroulement des tâches nécessaires. Ainsi, même le cuisinier doit pouvoir, en cas de problème, être suffisamment formé pour pouvoir remplacer le barreur. Cela montre la réelle interconnexion qui s'établit entre les sous-mariniers. Pour minimiser au maximum la rupture de la chaîne de fonctionnement, chaque sous-marinier est un doublon prêt à remplacer le bout de chaîne qui se cassera pour empêcher toute rupture qui mettrait en déroute le déroulement de la mission.

Les sous-mariniers portent donc la responsabilité de la sécurité à bord, de leur sécurité propre mais aussi de celle des autres. Un réseau d'interconnexion et d'interdépendances se développe entre tous les sous-mariniers qui se partagent la responsabilité de la sécurité les uns des autres. Ainsi se développe un véritable sens du sacrifice et une cohésion forte. Pour l'un de nos interviewés, cette solidarité qui se crée entre les membres de l'équipage au travers d'épisodes de crise se met en place lors de situations de stress exceptionnelles où la vie et celle des autres est mise en danger. L'expérience du danger que connaissent les sous-mariniers leur permet de déployer des liens interpersonnels forts, que le monde civil n'autorise pas à développer.

D. Communication

La communication est un enjeu central à bord d'un sous-marin, à plusieurs mètres sous le niveau de la mer. En effet, c'est une mission délicate que d'obtenir des informations et assurer la circulation des informations à bord et depuis la Terre, tout en restant totalement indétectable aux radars ennemis.

1) Communication avec les proches

L'éloignement des proches se fait d'autant plus ressentir que la communication à bord d'un sous-marin est restreinte. Les sous-marins nucléaires d'attaque partent parfois pendant plus de 5 mois mais le voyage est ponctué d'escales tous les deux mois pour effectuer le ravitaillement. Ces escales sont aussi l'occasion pour l'équipage d'envoyer des courriers et paquets à leur famille par voie terrestre, avant de replonger. À bord des sous-marins nucléaires (SNLE), qui partent pour des missions de 2 à 3 mois, la communication vers la Terre est impossible. L'équipage reçoit chaque semaine un message d'une vingtaine de mots de leur famille : c'est le *familigramme*. Cependant, aucune réponse ne peut être émise depuis le sous-marin et les familles restent donc, le temps de la mission, sans nouvelles.

Il est important de noter que ces *familigrammes* sont filtrés par le commandant et son second pour éviter d'apporter une mauvaise nouvelle à l'un des membres de l'équipage. Ce traitement de l'information nous permettra par la suite d'aborder un enjeu central dans la profession de sous-marinier : le moral.

2) Ordres et informations qui proviennent de la surface

Le sous-marin est capable de recevoir des informations qui proviennent de la surface terrestre. L'enjeu est de savoir si ces informations sont fiables puisqu'on ne peut rien voir par soi-même et qu'on ne sait absolument pas ce qui se passe à la surface. Pour empêcher les tentatives de désinformation ennemies, différentes procédures sont mises en place. Le *Chant du Loup*, film réalisé par Antonin Baudry sur le monde sous-marinier et qui suit le parcours d'une *oreille d'or*⁴, en donne un exemple évocateur. Lorsque le commandant du sous-marin reçoit un ordre de tirer un missile du Président de la République, il est alors sommé de couper toute communication avec l'extérieur. C'est autour de cette procédure martiale que se cristallise la tension dramatique du film le *Chant du Loup*.

De plus, il est important d'ajouter que très peu de personnes à bord du sous-marin connaissent dès le départ les tenants et les aboutissants des ordres émis par le Président de la République. En effet, seul le commandant connaît pleinement l'enjeu de la mission qu'il doit remplir et le commandant en 2nd est informé de certaines parties de la mission pour qu'il puisse à tout moment être capable de remplacer le commandant qui ne serait plus capable d'être en mesure de remplir sa mission.

Le reste de l'équipage n'est informé que de quelques bribes de la mission pour qu'il soit capable de remplir sa tâche en temps voulu, lorsque le sous-marin arrive sur le lieu de sa mission. Cette pratique permet de garder secret le caractère de la mission, de ne pas laisser les sous-marinières cogiter durant toute la *croisière* sur les enjeux de leur mission et ainsi d'avoir le maximum d'efficacité et de rapidité dans l'exécution de leurs tâches.

3) La question du bien-être à bord

Les conditions particulières du travail à bord du sous-marin nous poussent ainsi à nous interroger sur les techniques officielles et officieuses de gestion du bien-être, essentielles au bon déroulement de la mission.

a. Une phase de présélection performante

Avant le départ, les tests psychologiques et physiques de présélection des sous-marinières revêtent une importance toute particulière. Travailler à bord d'un sous-marin c'est avant tout être capable de vivre en vase clos pendant 2 à 3 mois avec parfois près de 120 personnes. Avec l'exposition à différentes situations de stress la question de la détection des individus psychologiquement ou émotionnellement instables est centrale. Il s'agit de réduire le risque de retour à la surface prématuré mais aussi éviter que l'un des sous-marinières se retrouve dans l'incapacité de travailler, au risque de bouleverser l'organisation du travail à bord en redistribuant ses compétences à d'autres. Il existe donc à Terre, en amont de la mission, un premier filtre qui permet de déceler des vulnérabilités et s'apparente à une première forme de prise en charge des risques psycho-sociaux. L'un de nos interviewés, même s'il ne savait pas quels étaient les critères d'évaluation

⁴ spécialiste des sonars et de la guerre acoustique chargé d'écouter et d'analyser les bruits dans les fonds marins.

officiels, convenait que ces tests étaient particulièrement performants au vu de ses 25 000h de plongée où il n'y a jamais eu un seul abandon ou de véritable effondrement psychologique d'un de ses camarades pouvant mettre en péril les missions du SNLE.

Par ailleurs, avant le départ, les administrations procèdent à une évaluation des antécédents familiaux, de la situation de vie actuelle du sous marinier: par exemple on n'embarque pas un sous-marinier dont la femme est gravement malade.

b. La santé mentale à bord

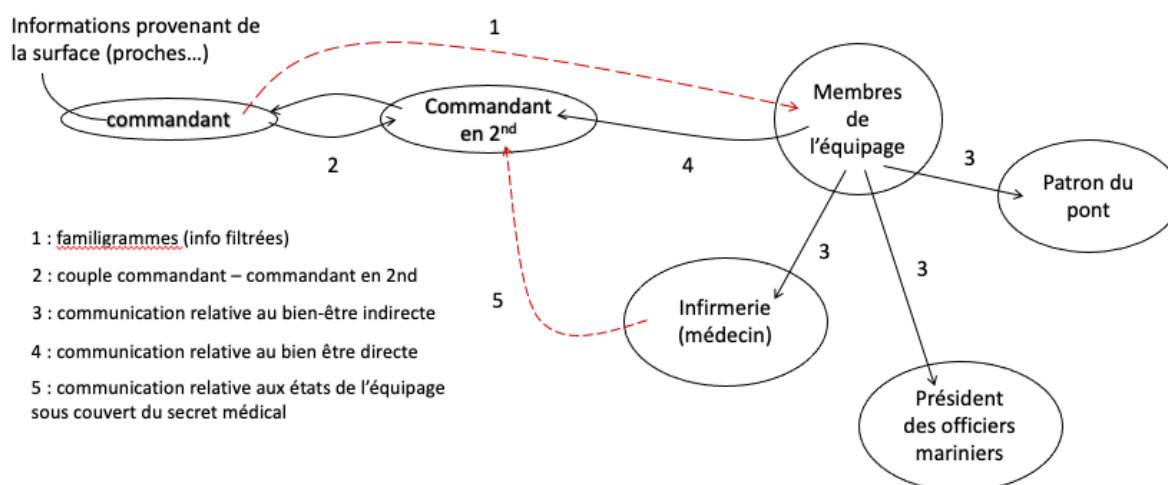


Fig. 13 : Schéma de la circulation des informations relatives au bien être à bord du sous-marin

Une fois embarqués, les marins mettent en place des stratégies officielles et officieuses pour gérer leur stress. Bien qu'il n'y ait pas de psychologue à bord, différents individus font figure de référents en matière de bien-être. Tout d'abord, l'infirmerie (3) est un lieu de confiance où les marins se rendent pour soigner leurs affections physiques mais aussi parfois des blessures mentales, sous couvert du secret médical. Le patron du pont (3) est également un informateur fort de la santé mentale à bord. Son emploi du temps est assez flexible et il peut définir ses tâches journalières ce qui lui laisse du temps pour être au contact de l'ensemble de l'équipage. Une figure un peu particulière est le président des officiers mariniers (3) est élu par l'officier marinier le plus ancien dans le grade le plus élevé sous réserve qu'il soit accepté par le commandant et coopté par ses pairs. Le président des officiers est choisi pour représenter les intérêts de l'équipage et gérer les situations de conflit : en cas de problème, il est légitime de faire remonter les informations. Toutefois, l'antenne collectrice et le gestionnaire plus officiel du bien être des troupes à bord demeure le commandant en second (4). Lorsque les membres de l'équipage ne viennent pas directement le voir, il peut bénéficier des retours par les personnels soignants, sous couvert du secret médical (5), mais aussi par le président des officiers mariniers ou le patron du pont. Ainsi on peut distinguer deux voies. Une première voie directe

lorsque les membres de l'équipage viennent se confier au commandant en 2nd et une seconde voie indirecte où l'information finit par remonter au commandant en 2nd par l'intermédiaire des trois figures centrales précédemment mentionnées. Enfin il est important de noter que de nombreuses informations circulent au sein du couple commandant - commandant en 2nd qui, pour assurer un bon fonctionnement à bord, doit avoir une confiance l'un envers l'autre et une certaine complicité.

Toutefois, il existe une dernière voie de communication pour assurer une santé à bord correcte et commune. En effet, il s'agit de l'intercommunication entre les sous-marinières eux-mêmes. Ces derniers, comme nous l'avons vu précédemment, sont très solidaires pour assurer la sécurité de tous et le bon fonctionnement du sous-marin. Ainsi, chacun est à l'écoute des autres et sait détecter rapidement lorsqu'un membre de l'équipage ne se sent pas bien. Tous sont là pour se remonter le moral, souvent lorsque les proches commencent à manquer.

c. La santé mentale à Terre

Pour les proches restés à Terre, le départ et l'absence qui s'ensuivent peuvent être difficiles à endurer. Les conjoints doivent alors prendre en charge le foyer seuls pendant plusieurs semaines et les enfants ne voient pas leur parent pendant plusieurs semaines.

Pour assurer un soutien aux familles il existe une instance officielle qui est le Bureau des Liaisons avec les Familles. Ce sont les premiers à recevoir les familligrammes et donc les premiers à filtrer et agir en cas de problèmes.

A Terre, la femme du commandant, de manière traditionnelle, endosse un rôle tout particulier. Avant de partir, les sous-marinières rédigent un bref courrier dans lequel ils précisent les éventuels défis que leur famille/proches pourraient rencontrer en leur absence (maladie, argent, naissance...). Ce courrier est confié à la femme du commandant qui est alors en charge des proches vulnérables et qui s'assure du bien-être des familles : elle représente un relai terrestre dans la gestion du bien-être. On observe donc à Terre une sorte d'effet miroir. Pour la durée de la mission, la femme du commandant chapeaute à Terre l'organisation des familles et se rapproche des individus vulnérables. Pendant que les hommes sont en mer, elle représente donc un repère à Terre.

Ainsi, pendant la mission, un réseau de solidarité organisé autour de la femme du commandant s'organise à Terre. Les familles qui se rencontrent lors de fêtes organisées avant le départ et au retour des sous-marinières s'entraident et les individus les plus vulnérables peuvent bénéficier du soutien de la femme du commandant.

E. La réinsertion dans le monde civil : le management sous-marinier

En raison des contraintes qui s'exercent sur la profession, la carrière d'un sous-marinier dure rarement plus de quinze ans. Travail incompatible avec une vie de famille, conditions trop exigeantes, etc. les raisons qui poussent les sous marinières à quitter la profession vers 30-35 ans sont nombreuses. Il doivent alors assurer la continuité de leur carrière et trouver un nouvel emploi. La reconversion de nos interviewés s'est faite dans le milieu de l'ingénierie. Leur mode de recrutement est peu traditionnel. En effet, des sortes de "chasseurs de tête" sont allés les chercher pour permettre aux entreprises concernées de recruter. Cela témoigne de quelques particularités que les sous-mariniers développent au cours de leur vie professionnelle.

1) Un modèle d'inspiration efficace

À bord des sous-marins, le mode de management varie largement par rapport à celui du monde civil. Après leurs reconversions, nos interviewés ont conservé leur mode de management et ont été les témoins de l'efficacité de leurs techniques. L'un d'entre eux nous racontait notamment comment il était parvenu avec son équipe à produire plus de 200 bouteilles sur une chaîne où les ouvriers n'en produisaient avant que 150. Il est alors légitime de se demander *en quoi leur mode de management diffère des modèles civils traditionnels et comment ils sont aussi efficaces ?*

Dans un premier temps, ils ont un rapport différent à l'échec. Si un employé n'atteint pas les objectifs qu'on lui a fixés, on essaie de comprendre et d'expliquer pourquoi il n'a pas réussi, plutôt que de le pénaliser. Le manager et le managé prennent le temps de discuter pour comprendre pourquoi la tâche n'a pas été effectuée correctement. À noter que les anciens sous marinières n'indexent pas la bonne réalisation d'une tâche strictement à la productivité. L'optimisation n'est pas toujours synonyme de bon travail. Ainsi, la non mise en accusation, le diagnostic et la position critique prise face à la productivité/l'optimisation sont des techniques de gestion managériale majeures.

De plus, les sous-mariniers reconvertis favorisent la responsabilisation des employés en prenant un temps pour redéfinir le cadre de leur travail et en leur accordant leur confiance dans la réalisation des tâches attitrées. Ainsi, les membres de l'équipe sont libres de consulter leur manager pour améliorer leur condition à leurs postes, pour redéfinir leurs missions etc. On observe alors que la démarche de management d'un ancien sous-marinier porte en elle les marques de la hiérarchie liquide décrite plus tôt dans le rapport. Le mode de management se veut collaboratif avec l'entretien d'une sphère d'échange et de discussion qui permette la valorisation aux postes et la coopération dans la réalisation de la tâche. Il n'existe pas de barrière hiérarchique infranchissable entre le supérieur et ses subordonnés.

2) Un modèle seulement totalement applicable par les sous-mariniers

Ce modèle de management passant par l'écoute et la compréhension de l'équipe, sans imposer de hiérarchie, est difficilement applicable pour des managers issus directement du monde civil. En effet, les sous-marinières réinsérés dans le domaine civil n'ont généralement pas de grandes ambitions d'évolution car leur formation ne leur permettra pas de devenir le plus haut supérieur hiérarchique. En tant que managers ils n'ont donc pas de choses à prouver pour être promu. Il est important de noter une différence centrale dans les modèles d'ascension hiérarchique dans les mondes militaire et civil. Dans le monde militaire, l'ascension hiérarchique est la norme et elle s'obtient par le mérite si un individu s'illustre dans la réalisation du travail collectif. Dans le monde civil, la course à l'ascension hiérarchique est davantage l'exception que la norme et elle mène certains individus à exercer une pression particulière sur leurs subordonnés : elle se fait donc aux dépens des autres, du collectif. Ainsi, nos interviewés rapportaient qu'il n'aurait pas "tout fait" pour faire leurs preuves et s'imposer dans la hiérarchie. Ils n'auraient pas exécuté une tâche donnée par le patron si cette dernière venait à éprouver les travailleurs, contrairement à certains individus sortant de grandes écoles et qui, forts de leur ambition après avoir baigné plusieurs années dans les promesses d'avenir d'établissements prestigieux, sont prêts à tout pour accéder aux rangs hiérarchiques supérieurs.

Ainsi, bien que le modèle managérial des sous-marinières, transposé au domaine civil puisse être plus efficace que les techniques managériales traditionnelles, il semble difficile pour des managers civils de les appliquer tout en obtenant une reconnaissance et un respect de la part de ses supérieurs et de son équipe.

Enfin, *ne serait-ce pas la manière actuelle de percevoir la réussite professionnelle qui fait défaut au manager du domaine civil?* Si la reconnaissance passait certes par l'efficacité et la rentabilité des équipes managées mais également, et peut-être surtout, par le bien-être des équipes, leur état d'esprit et leur ressenti par rapport au travail, le management traditionnel deviendrait très rapidement obsolète et celui transposé des sous-marinières deviendrait alors applicable. Pour nos interviewés, cette course à la productivité et l'optimisation déconstruit les rapports entre supérieurs et subordonnés, entre manager et managé. Le travail est vécu comme un labeur qu'on réalise du lundi au vendredi, sans dépasser les horaires. C'est ce que nous expliquait l'un de nos interviewés qui racontait qu'il pouvait réunir le samedi ses équipes de sous-marinières, expérience qu'il n'aurait pu reproduire dans le domaine civil.

La réinsertion des sous-marinières dans le milieu civil met en lumière des failles du système de management et propose une nouvelle manière de manager inspirée du domaine militaire, et qui propose bien plus de compréhension et d'écoute que le modèle de management civil actuel.

III. Conclusion

Au début de notre étude sur l'impact de l'environnement des sous-marinières, nous nous sommes interrogées sur comment ces derniers *parviennent à maintenir une organisation du travail sociale et psychique dans un tel environnement de contraintes ?*

Nous avons pu voir que l'organisation entière du sous-marin était très régulée afin d'assurer le bon déroulement de la mission du SNLE et également pour fournir un cadre de vie structuré et structurant aux sous-marinières, pour que ces derniers puissent séparer leur vie professionnelle de leur vie normale. Les sous-marinières développent alors la capacité de passer en un instant en mode opérationnel pour répondre à un ordre tout en pouvant totalement lâcher prise et se reposer durant les périodes de pause.

Nous nous sommes étonnées qu'au vu du principe même de dissuasion, le sous-marinière espère ne pas avoir à faire son métier ce qui nous a poussé à nous demander ce qui faisait résultat dans cette profession. Nous avons ainsi pu comprendre qu'un travail bien fait résidait dans le fait d'être capable de tirer des missiles nucléaires et d'être assez convaincant dans cette approche pour ne jamais avoir à le faire : lancer un missile offensif, c'est avoir complètement échoué.

Il a été instructif pour nous de remarquer l'existence d'un écart entre prescrit et réel dans cet environnement de travail martial. Supérieurs et subordonnés entretiennent une sphère collaborative d'échange et de discussion pour aboutir à la réalisation de la tâche. La fonction prime sur le grade et témoigne ainsi de l'existence de cette hiérarchie liquide. À bord du sous-marin, la communication est d'ailleurs un enjeu central aussi bien dans la coopération professionnelle (réalisation des ordres) que dans la socialisation (amitiés, bien-être...) à bord, comme à Terre.

Enfin, nous avons pu observer les failles du management civil, mises en lumière par un management inspiré d'un modèle militaire basé sur la compréhension et l'écoute.

Ce qui fait la beauté du métier de sous-marinière, c'est que ce sont des Hommes qui assurent la protection de notre pays qui ont une capacité de résilience, de force d'esprit et d'adaptation impressionnante et unique et une forte humanité et solidarité entre eux.

IV. Sources

- [1] M. Trousselard, C. Cian, A. Roux, O.Ferhani, P.-A. Barraud, P. Baert, "Conséquences psycho-cognitives et physiologiques d'un exercice d'évacuation d'un sous-marin en plongée", *Médecine et Armées*, (janvier 2010)
- [2] M. Trousselard, P. Baert, "Intensité lumineuse à bord des sous marins nucléaires lanceur d'engins", (janvier 2010)
- [3] J.F. Léger, "Pourquoi les jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? ", *Revue Française de Sociologie*, (2003)