

RAPPORT D'ÉTUDE n° 5 - 2018

RESSOURCES HUMAINES DES MARINES EUROPÉENNES : POURQUOI UNE EXCEPTION FRANÇAISE ET JUSQU'À QUAND ?

Plusieurs marines européennes rencontrent aujourd'hui de grandes difficultés en ressources humaines (RH) (Grande Bretagne et Allemagne en particulier), peinant à recruter et fidéliser.

Les enjeux de maintien des compétences et de l'attractivité sont vitaux. La marine nationale a bien identifié ce défi RH majeur dont l'importance est rehaussée par la professionnalisation, l'automatisation des bâtiments, les difficultés de conciliation entre vie embarquée et vie privée, etc.

Plus que jamais, chaque marin compte.

Quelles spécificités françaises préservent aujourd'hui la marine nationale des problèmes rencontrés par la Grande-Bretagne et l'Allemagne ?

La ligne rouge est-elle proche voire franchie ?

Quelles mesures et orientations sont préconisées pour prévenir le risque ?

Le libellé de cette étude reflète une inquiétude récurrente, déjà exprimée lorsque l'actuel Chef d'état-major de la Marine était Directeur du personnel. Il donne l'impression que la situation se dégrade, lentement peut-être mais inexorablement, avec en toile de fond la perspective inquiétante des difficultés majeures que connaissent aujourd'hui les marines allemande et anglaise, dont certains bâtiments disponibles techniquement restent à quai faute d'équipages.

Replacée dans son contexte sociétal, cette question est sous-tendue par une évolution générale de la société civile française. La population jeune dans laquelle sont puisés nos équipages, entend désormais concilier différemment de la génération précédente, vie professionnelle et vie privée, et ne veut pas connaître l'imprévision des absences et des séparations.

Ce n'est sans doute pas la seule cause. Le marché du travail lui est particulièrement favorable aussi les choix se portent là où il y a moins de contraintes. On observe une évolution comparable dans la marine marchande, qui conduit notamment à un rajeunissement préoccupant des commandants faute de pouvoir garder les officiers assez longtemps en service à la mer¹.

Par ailleurs, les effectifs de la Marine nationale ont été fortement contraints à la baisse ces dernières années. En outre, le taux d'activité n'a cessé de croître et avec lui le nombre de jours d'absence. Enfin, les bâtiments de nouvelle génération sont de plus en plus automatisés et complexes, de sorte que leurs équipages sont à la fois moins nombreux et plus qualifiés, imposant cependant *de facto* une surqualification de leur personnel dans un créneau de recrutement difficile.

Il s'ensuit une forte tension sur les effectifs, qualitative comme quantitative, qui affecte non seulement les marins mais aussi leurs familles, parties prenantes des débats.

Au final, la Marine commence à éprouver certaines difficultés de recrutement initial, mais surtout doit faire face à un refus de plus en plus fréquent de renouvellement du contrat d'engagement, auquel son système sophistiqué de gestion des compétences et des emplois peut difficilement répondre. À moins que la raison ne se trouve dans un déficit d'attrait de la vie embarquée, dont les contraintes ont tendance à gommer l'esprit d'aventure recherché dans la vie militaire.

¹ Le jeunisme contraint a fait connaître des difficultés et accidents à l'Armée de l'Air (suppression des escadres/colonels et escadrons/commandants trop jeunes), ainsi qu'à la Marine (SNA)

Ce constat factuel n'a naturellement pas échappé aux responsables de la Marine et du ministère en général. Ces questions préoccupantes ont à juste titre fait l'objet de nombreuses études et d'autant de rapports, à tous les niveaux. La Marine a récemment changé de cap en dédoublant les équipages de ses frégates modernes (conçues dès l'origine pour des taux de disponibilité élevés) et en augmentant son recrutement dans une perspective désormais plus attrayante. Des mesures conjoncturelles et des plans d'action ont été mis en œuvre ou sont encore en cours de réalisation.

L'accent a porté en particulier sur des dispositions financières significatives destinées à compenser les contraintes en termes d'absence, notamment en cas de suractivité par rapport à des normes fixées. Par ailleurs, les autorités accordent désormais une attention toute particulière à la programmation de l'activité, de sorte qu'elle soit de moins en moins « imprévisible ». Un plan d'action « familles » est également en cours de déploiement, malheureusement peu doté budgétairement, à l'initiative de la ministre des Armées.

Malgré toutes ces mesures, qui vont naturellement dans le bon sens, l'inquiétude persiste. On perçoit en effet les limites de ces « compensations » conjoncturelles successives, à la fois sur le plan budgétaire et du point de vue des intéressés. Si les seuils de tolérance du personnel à ces diverses contraintes ont pu être provisoirement fixés, voire un peu repoussés par des mesures techniques et matérielles, ils n'ont pas pour autant disparu.

C'est ce qui ressort de plusieurs auditions et réflexions menées au sein du groupe de travail de l'Académie.

Il paraît par conséquent prudent de considérer que ces questions majeures ne seront pas résolues *au fond* par les dispositions techniques de cet ordre, même si elles s'avèrent conjoncturellement nécessaires, surtout dans un environnement général de reprise de l'activité économique sur le marché du travail.

Compte tenu de ce contexte, l'Académie de marine a considéré qu'il n'était pas utile à son niveau de revenir sur le détail de ce qui avait déjà fait l'objet d'études et de plans d'actions appropriés au sein du ministère.

Sa réflexion l'a conduite à considérer la question d'un autre point de vue, en examinant principalement le système de gestion des emplois et des compétences en place au sein de la Marine (A). Il semble que le système de gestion, déjà complexe dans sa conception et soumis en outre aux nouvelles contraintes évoquées ci-dessus, soit devenu pratiquement hyperstatique. En d'autres termes, il aurait perdu toute souplesse structurelle et pourrait donc être à la merci d'un aléa quelconque et imprévisible. Un exemple concret et interne de sortie de système de gestion complexe est exposé à titre de réflexion (B). Divers éléments immatériels importants et de nature à influencer directement sur la motivation du personnel sont ensuite examinés (C).

A. Un système de gestion emplois-compétences devenu hyperstatique ?

Il est indéniable que la multiplicité des spécialités et autres certificats, l'équilibre délicat à maintenir entre l'ordre professionnel (compétences) et l'ordre hiérarchique (grades), la grille millimétrée des plans d'armement, la voie étroite des parcours qualifiants rendus quasi-obligatoires, ainsi que les grands rendez-vous incontournables de carrière (BS, Ecole de guerre, etc.), tout cela génère une matrice de gestion particulièrement complexe *a priori*.

Comme tout instrument sophistiqué, elle est délicate d'emploi et ne peut être opérée que par des spécialistes. De sorte que les marins ainsi *administrés* ont un parcours professionnel très formaté, pour ne pas dire imposé, ce qui ne favorise pas leur prise personnelle de responsabilité vis-à-vis de leur formation et de leur emploi et peut affaiblir leur motivation.

Au travers de cet outil probablement trop complexe, il nous apparaît qu'il est devenu très difficile de gérer des compétences toujours plus nombreuses et pointues, rapportées à des nombres d'individus très faibles. Cette appréciation est confortée par l'examen des différentes études réalisées, la lecture des rapports et l'audition de plusieurs responsables (cf. annexe).

Certes, le défi n'est pas nouveau et la Marine a toujours connu des tensions liées à la gestion délicate de quelques populations de spécialistes rares, mais le phénomène semble désormais s'être étendu à un grand nombre de compétences, de sorte que d'exception il serait devenu la règle.

Cette tendance forte rend le système de plus en plus hyperstatique, c'est-à-dire un système dans lequel on a remplacé les *variables* indispensables par des *constantes* imposées. Il nous semble donc inopportun et même dangereux de poursuivre dans cette direction qui paraît sans issue viable.

Redonner globalement au système de gestion des marges de manœuvre structurelles nous semble donc la seule voie raisonnable.

Plusieurs paramètres peuvent être considérés.

A.1. Comme tout système hiérarchique, la Marine récompense la réussite par l'avancement en grade. Mais pour beaucoup de marins, ce qui importe est la compétence technique et ils ne souhaitent pas particulièrement être promus au-delà de leurs niveaux de compétence : ils veulent faire ce qu'ils savent et sont fiers de faire. Ils souhaitent donc être rémunérés à l'aune de leur compétence technique et non pas de leur grade².

Cette dichotomie entre l'ordre hiérarchique (grade et solde) et l'ordre professionnel (compétence) est l'un des facteurs de difficultés. On sait que le système de *rétribution* qui vient compenser l'engagement du militaire ne comporte pas qu'une *solde*, mais d'autres éléments immatériels comme la reconnaissance de la Nation, des décorations, etc. Encore faut-il que la Marine valorise ces divers éléments complémentaires à leur juste mesure, notamment la reconnaissance, qui fonde dans une large part l'estime de soi et la fierté d'appartenir à la Marine.

A.2. L'un des éléments de solution consiste à **réduire le nombre de spécialités**, ou au moins de compétences gérées isolément. La Marine affiche en effet fièrement plus de cinquante métiers différents pour montrer la diversité et la vitalité qui font sa spécificité (Cols bleus, hors-série de janvier 2018, *éditorial du DPMM* ; Cols bleus de mars 2018 : *la bataille des compétences*).

À cet égard, on pourrait utilement s'interroger à nouveau sur l'adéquation entre la qualification requise pour tel ou tel poste et la réalité de cet emploi. On observe en particulier que la *compétence technique* exigée repose essentiellement sur la formation délivrée au sein de la Marine (école ou stage), mais que cette compétence théorique n'est pas toujours mise en pratique à bord, dans la mesure où les opérations de maintenance sont pour l'essentiel (au-delà d'un niveau très élémentaire) réservées à l'industriel titulaire du contrat de MCO.

Il y a là une sorte de paradoxe, dans la mesure où l'on génère à la fois une complexité nécessairement coûteuse et une certaine frustration de la part des marins empêchés d'utiliser pleinement les compétences acquises. La comparaison à cet égard avec l'exercice très concret des métiers de la maintenance dans la marine de commerce et les activités *offshore* reste pleine d'enseignements pertinents.

En rétablissant la cohérence et le juste besoin entre la formation et la pratique de l'emploi, on pourrait peut-être *détensionner* le dispositif de gestion.

A.3. Un troisième paramètre concerne les **parcours qualifiants**, probablement trop souvent considérés comme quasiment obligatoires et devenus par conséquent des points de blocage potentiel du système. À cet égard, une fois encore, la comparaison avec ce qui se pratique ailleurs ne serait pas inutile, notamment auprès des autres employeurs du milieu maritime. Au sein même de l'institution, plusieurs contre-exemples significatifs de carrières réussies malgré le passage par d'autres voies, justifieraient à eux-seuls une remise en cause du caractère imposé de ces cheminements.

A.4. Une plus grande souplesse dans les parcours qualifiants faciliterait également le **changement de spécialité/métier** en cours de carrière. Les jeunes d'aujourd'hui sont curieux et n'ont pas envie de s'engager rapidement et définitivement dans une voie imposée et unique : ils veulent pouvoir tester des métiers différents. Peut-être pourrait-on réfléchir à des parcours qui permettent de quitter la Marine pendant un certain temps, puis d'y revenir éventuellement après avoir acquis d'autres expériences intéressantes ?

A.5. Les **plans d'armement** constituent aussi une donnée d'entrée qui peut paraître trop rigide. Ce paramètre est directement lié au premier, puisqu'il est construit sans marge de manœuvre sur la base des spécialités et des qualifications particulières. Là encore, on pourrait être fondé à qualifier de *rigidité* ce que les marins appellent *rigueur*, dans la mesure où cette rigueur se transforme en contrainte excessive lorsqu'il n'y a plus de marge.

² Le secteur privé sait garder des experts de haut niveau en augmentant leur salaire mais pas leur grade/fonction opérationnelle : par exemple directeur de programmes dans l'aéronautique.

On mesure la différence de souplesse entre l'approche (jugée *a contrario* peu rigoureuse) de l'Armée de terre avec ses tableaux d'effectifs incluant des marges, et la démarche inutilement vertueuse de la Marine avec ses plans d'armement calculés au plus juste et surtout *sans marges*, au prétexte que le nombre de places à bord serait strictement imposé.

Complètement refondu avec l'arrivée des premiers bâtiments à effectifs réduits en 2000, le processus de détermination de ces plans d'armement pourrait sans doute faire l'objet d'un nouvel examen.

A.6. Enfin, les grands **rendez-vous de carrière** ou points de passages obligés, sont considérés comme des contraintes plus légitimes. La question mérite probablement d'être posée autrement. À partir du moment où l'on considère que tel parcours est incontournable pour arriver à tel poste/grade, cela implique *de facto* le rejet par le système de ceux qui ne sont pas passés par ces voies. L'exemple qui vient à l'esprit est celui des parcours « grandes écoles », hors de l'École de guerre, parcours mal traités de façon récurrente voire mal considérés par l'institution, mais à son propre détriment dans la mesure où ces compétences chèrement acquises sont *in fine* mal employées, et génèrent des frustrations éventuelles et des départs précoces.

A.7. Mécaniquement, toutes ces contraintes induisent en outre un **fort taux de mobilité** difficilement supporté par le personnel. Cela va parfois aussi à l'encontre d'une certaine stabilité nécessaire à la bonne maîtrise des sujets complexes, dont le *tempo* s'accommode mal de changements incessants de responsables militaires et qui profite par conséquent aux autres corps de fonctionnaires du ministère.

D'une façon générale, il nous semble par conséquent que la Marine pourrait retrouver des marges de manœuvre indispensables en considérant que le système de gestion n'est qu'un outil et non une fin en soi, qu'il convient donc d'adapter et de remettre en cause autant que de besoin.

B. Un exemple de sortie heureuse d'un système spécifique

S'agissant de sortir d'un système hyperstatique comme celui qui gère les ressources humaines de la Marine, il n'est pas inintéressant d'établir des éléments de comparaison avec l'évolution considérable autant que discrète qu'a connue la construction navale militaire au tout début des années 2000.

Jusqu'en 1998, nos bâtiments étaient conçus et construits par la DGA et DCN selon le principe général du « *tout spécifique, sauf* ». En d'autres termes, les ingénieurs avaient élaboré un système dans lequel on considérait, sauf de rares exceptions, que tout devait être conçu *spécifiquement* pour les besoins de la Marine. Les marins partageaient globalement cet avis, bien que peu d'entre eux soient réellement intéressés à ce sujet technique qui imprime cependant sa marque de *complexité* au cœur même de l'institution qu'ils servent.

Il s'en est suivi un système extrêmement compliqué de règlements de conception, construction et entretien, textes normatifs, outils de calculs, exigences spécifiques, etc. Cet ensemble normatif hétéroclite devenu hyperstatique au fil du temps et constituant *de facto* une « réglementation de construction des bâtiments de surface », ne comprenait pas moins de 1130 références identifiées par la DGA en 1997, les textes les plus anciens encore applicables datant des années d'immédiate après-guerre.

Ce système rigide bloquait toute évolution et interdisait structurellement toute comparaison et donc toute synergie avec l'industrie navale civile. Sous la pression de l'EMM, il fut décidé de tout remettre à plat et d'élaborer un règlement entièrement nouveau, conçu par Bureau Veritas sur la base des pratiques civiles éprouvées au niveau mondial.

De la sorte, la construction navale militaire de surface répond désormais au principe : « *rien de spécifique, sauf* ». C'est ce qui a notamment permis de construire à des coûts très compétitifs des bâtiments de guerre au taux de disponibilité très élevé et répondant en outre dès leur conception aux grandes conventions internationales SOLAS, MARPOL, etc.

Les BPC n'auraient pas vu le jour sans cette révolution discrète.

On pourrait également évoquer la transformation des arsenaux en DCN/DCNS puis Naval Group, qui prouve que des changements internes importants sont possibles sans porter préjudice à la mission.

Ceci étant, d'autres éléments d'importance sont à prendre en considération.

C. Examen de divers critères immatériels importants

C.1. Servir

Le besoin de *servir* est très fort dans l'institution militaire (cf. le livre du général de Villiers). Cette conviction ancrée au cœur de la plupart de nos marins et fondée lors de leur engagement sur la fierté de servir une institution qu'ils révèrent, est très précieuse ; elle doit être alimentée et entretenue par une politique appropriée de la part de la hiérarchie. Le corollaire de cet engagement à servir est en effet le besoin d'estime et le besoin de s'accomplir, qui réside en chaque marin comme en tout homme, comme l'avaient bien montré les études du psychologue du travail Abraham Maslow.

C.2. La notion d'équipage

Propre à la Marine, la notion d'équipage est la clé du bon fonctionnement d'un bâtiment de guerre. Les performances techniques du matériel n'ont jamais suffi pour conduire au succès : il y faut cette alchimie particulière qui lie étroitement un bon équipage à son bâtiment³. La notion d'équipage est fondamentale : elle influe très largement sur le personnel et notamment sur sa fidélisation. Elle mériterait que la Marine y accorde une attention plus soutenue.

À l'initiative de l'EMM, des études avaient été menées avant les années 2000 par des groupes de travail multidisciplinaires associant largement militaires et civils, dans la perspective des réductions de plans d'armement sur les navires de nouvelle génération. Il serait sans doute opportun de les reprendre et les poursuivre, sur la base de l'expérience désormais acquise notamment sur les BPC mais aussi sur les FREMM et les bâtiments à double équipage.

Un point sensible est le délitement du sentiment d'appartenance à cette grande famille qu'est la Marine. La disparation de la vie de carré, la suppression de nombreux éléments de proximité de la vie sociale des marins (clubs sportifs, cercles navals. . .) au nom d'économies « de bouts de chandelles », l'interarmisation à marche forcée des soutiens de proximité et même des ressources humaines sont autant de facteurs déterminants de la perte très nette du sentiment d'appartenance des marins à la Marine. Pour ces raisons, la solidarité entre les familles quand les marins sont en mer est probablement moins grande qu'elle ne l'a été dans le passé. Ce ne sont pas des primes, aussi légitimes soient-elles, qui vont renforcer *l'affectio societatis* et la fidélisation des marins.

C.3. Le leadership

Ces différents facteurs de déception et de diminution d'esprit d'équipage doivent être contrebalancés par la fierté de servir sous les ordres de commandants que l'on admire.

Dans la lecture des rapports comme au cours des auditions et des séances de travail, la notion de *leadership* nous est apparue comme un facteur fondamental, notamment vis-à-vis du critère de fidélisation des marins. Quelles que soient les orientations de la société d'aujourd'hui, il y a des chefs avec qui « on partirait au bout du monde » et d'autres qui ne suscitent manifestement pas ces élans mobilisateurs.

Ce n'est certes pas une découverte, tant s'en faut. Mais au-delà de ce constat connu, la question est de savoir si ce paramètre est bien pris en compte *en tant que tel* dans les mesures et plans d'action destinés à contrer la défection des renouvellements de contrats. En l'occurrence, nous n'en avons pas trouvé de signe probant.

Sans doute faut-il réexaminer une fois encore la façon dont sont formés et surtout sélectionnés les officiers pour les postes de commandement, pour que cette aptitude fondamentale soit classée au premier plan des critères de choix.

Est nécessaire que les capitaines soient gens de cœur, décrétait déjà une ordonnance de Richelieu à usage des gens de mer. *Celui qui se sert trop de sa science pour gouverner est un fléau pour l'empire*, écrivait de son côté un philosophe chinois.

*Combien furent les chefs, théoriciens brillants, que l'action de guerre prenait en défaut et combien ceux que l'épreuve révéla parce qu'ils y montraient une aptitude instinctive que le temps de paix n'avait pas manifestée*⁴.

³ Emmanuel Desclèves, *Vous avez dit militaire ?* RDN n° 799, avril 2017.

⁴ Charles de Gaulle, *Le fil de l'épée*.

Alors que la pratique ancienne de la carrière longue paraît *de facto* remise en cause par les jeunes générations d'officiers, on peut s'interroger sur l'opportunité d'infléchir la politique d'attribution des commandements pour renforcer sensiblement le poids relatif du critère *leadership*.

C.4. La réponse aux aspirations des jeunes recrutés

Dans les différents sondages réalisés au recrutement, il apparaît assez nettement que les jeunes s'engagent avant tout pour être *marins* ; ils demandent aussi qu'on les fasse rêver mais souhaitent encore entrer dans un cadre établi et ordonné.

Les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas insensibles à l'aventure. Les valeurs traditionnelles de la Marine : Honneur, Patrie, Valeur et Discipline qui ont forgé la motivation de générations précédentes, sont moins présentes dans la société d'aujourd'hui.

Mais tout cela est assez flou voire même contradictoire bien sûr, dans la mesure où peu de ces candidats ont une réelle connaissance de la Marine.

Par conséquent, la tentation est sans doute grande du côté des employeurs de considérer ces rêves comme autant d'utopies destinées à se dissoudre dans la réalité quotidienne. *Exit* donc les rêves des candidats ?

Malheureusement, ils ressurgissent souvent plus tard, lorsqu'on interroge les marins qui s'en vont : « je n'ai pas trouvé ce que je cherchais » ou « j'ai été déçu ». En s'exprimant ainsi, ils font manifestement référence à ces aspirations floues et sans doute immatérielles mais pour autant bien réelles, qu'il conviendrait sans doute de mieux formaliser en examinant plus systématiquement les motivations *au départ*, au moins autant que les motivations à l'engagement. Quelles réponses apporte concrètement la Marine à cette réalité tangible ? Pour simplifier, on peut dire qu'elle offre à ces jeunes gens deux éléments principaux : une institution et un métier.

L'**institution** « Marine nationale » répond en partie au besoin plus ou moins clairement exprimé d'intégrer un cadre ordonné, au sein d'une communauté soudée. On y retrouve une référence au clan, à la famille. L'équipage en est l'illustration la plus marquée comme indiqué ci-dessus et, si l'ambiance est bonne, cela convient en général bien aux recrutés et répond à un besoin « social » latent, plus ou moins explicite.

Comme rappelé plus haut, il ne faut certainement pas négliger tous les éléments immatériels qui permettent à l'institution de « rétribuer » le militaire par divers moyens, au-delà de sa solde.

L'institution apporte aussi un cadre disciplinaire et réglementaire bien nécessaire et en général bien venu. Cependant, si dans son application concrète la discipline ne fait plus l'objet de rigueurs excessives comme dans le passé, le cadre réglementaire de son côté a pris un mauvais pli qui peut confiner au blocage et paralyse certainement l'initiative.

En particulier, on a fait la lourde erreur d'introduire dans l'institution militaire la réglementation issue du droit du travail, qui régit en France les relations professionnelles entre les parties liées par un contrat de travail. Or le statut des fonctionnaires et *a fortiori* celui des militaires ne relève pas de ce type de relation contractuelle. Mais comme les militaires (surtout les marins) sont plutôt « bons élèves », ils ont appliqué ces préceptes auto-imposés au sein du ministère par le Contrôle général des armées, avec une rigueur souvent excessive.

À cet égard, on peut utilement comparer les procédures HSCT très contraignantes mises en place sur les bâtiments de la Marine nationale au nom du « Code du travail », avec celles beaucoup plus souples en vigueur à bord des navires de commerce sous pavillon français, ces procédures répondant aux mêmes articles du même code (qui en l'occurrence s'impose de plein droit sur les navires civils), transcrit cependant par les autorités maritimes (AFFMAR) pour tenir compte de l'environnement de travail particulier des marins.

Pour une fois, la Marine n'a pas su jouer de sa spécificité et s'est laissée imposer de lourdes contraintes administratives qui ne laissent pas de peser négativement sur l'attrait de la vie embarquée (cf. annexe).

Le **métier** ne répond pas toujours, ou moins directement, aux aspirations fortement exprimées au travers du mot « marin », qui exprime une vision plus large et pas uniquement matérielle. Bien sûr ce métier s'exerce (en général) en mer : on pense assez logiquement qu'un marin est celui qui exerce son métier en mer.

Mais il faut croire que cela ne suffit pas, puisque les intéressés quittent le service en se disant trop souvent « déçus » dans leurs aspirations, même s'ils ne mettent pas ou rarement en doute l'intérêt de leur métier.

Pour aller au-delà de ces deux réponses factuelles, l'institution et le métier, il faut peut-être se demander ce que le candidat met derrière le mot *marin* ou plus précisément celui de « mer ». Et en écho, par voie de conséquence, comment la Marine appréhende et surtout présente aux futurs engagés ce milieu de vie et de travail très particulier.

L'institution parle de métiers, de vocations, de valeurs, mais peut-être serait-il souhaitable de mettre plus en avant la *Mer en tant que telle* ?

C.5. Les qualités spécifiques des marins

En contrepoint de cette recherche relative aux motivations profondes du personnel, la Marine pourrait approfondir sa réflexion sur les principales qualités attendues d'un marin, en ce qu'elles ont de réellement spécifique.

Cela ferait en outre barrage aux tentatives récurrentes mais bien souvent non pertinentes d'uniformisation et d'*interarmisation*, portées par les instances « civiles » du ministère et notamment le Contrôle général des armées. On relève à cet égard les difficultés et les incompréhensions exprimées par les marins placés dans certains organismes interarmées.

En guise de conclusion provisoire

La situation et les difficultés évoquées relatives au personnel sont naturellement à mettre en regard de la réelle complexité et de la grande variété des moyens mis en œuvre dans la Marine.

Mais ce simple constat n'est malheureusement pas de nature à répondre aux défis posés : il n'est par conséquent pas utile de le mettre en avant, au risque avéré de renforcer l'isolement et le sentiment partagé chez les marins de « différence » structurelle avec les autres armées, voire avec toutes les autres activités, civiles comme militaires.

Il est frappant de constater que lorsque l'on essaie de comparer par exemple une situation « marine militaire » avec une situation « marine marchande », la réponse du militaire est presque systématiquement : « ce n'est pas comparable », mettant prématurément fin à toute réflexion exploratoire sur le sujet. Cette attitude malheureusement commune n'est pas nouvelle. Elle n'est cependant pas de nature à faire avancer les choses et risque d'enfermer ceux qui la pratiquent dans une espèce de tour d'ivoire.

Pour autant, mais ce n'est pas contradictoire avec ce qui précède, il nous paraît important de bien souligner le caractère réellement original de l'institution militaire, en comparaison avec les situations professionnelles civiles : on ne saurait réduire l'engagement qui marque la condition militaire à la signature d'un contrat de travail (mais qui le sait réellement et que dit-on aux candidats à l'engagement ?).

D'une façon générale, il serait souhaitable que la Marine mène une réflexion de fond sur ce qui constitue le fondement de sa spécificité, militaire et maritime, pour pouvoir s'y consacrer utilement tout en renforçant les synergies possibles avec l'extérieur. En d'autres termes, que l'on passe de l'affirmation quelquefois péremptoire du « *tout est spécifique dans la Marine nationale, sauf quelques rares exceptions* », à une vision plus réaliste et ouverte, qui permettrait de gagner en souplesse tout en ménageant des ouvertures indispensables sur les pratiques maritimes notamment civiles.

Les marins sont **le cœur** de l'institution Marine nationale. Il serait souhaitable que cette dimension humaine, fondamentale et première, fasse l'objet d'encore plus d'attention par les autorités. Les moyens financiers et humains que la Marine consent pour son matériel sont considérables. Il faut sans doute rééquilibrer la balance au profit de la dimension humaine, qui doit retrouver une place centrale, y compris dans les travaux de planification et de programmation budgétaires.

À l'instar du bâtiment de combat, la Marine nationale apparaît comme une mécanique efficiente et bien rodée, mais parfois inutilement sophistiquée. Il ne faudrait pas que les marins, qui sont au cœur de cette performance remarquable, soient réduits comme dans *Les temps modernes* au rôle de *servants* d'un système qu'ils ne maîtrisent plus.

Annexe

Extrait des réflexions d'un jeune OSC :

« La formation à terre, très inertielle et mal encadrée, fut assez pénible et peu motivante (et surtout, peu efficace ni formatrice). Depuis notre embarquement fin février, cela se passe beaucoup mieux : encadrement dynamique, formation exigeante, et excellente ambiance de promotion bordaches + OSC + commissaires. Seul (gros) point noir, le sport semble être un vilain mot dans la marine en bleu, et le temps manque cruellement, même en désertant purement et simplement le carré OE ...

(...)

La vie embarquée est réellement passionnante, contrairement à ce que je craignais il y a quelques mois. Malheureusement, l'emprise toujours grandissante de l'administration et de la frilosité politique l'édulcorent tristement, ce qui est particulièrement pesant et inquiétant aux yeux de la grande majorité de notre promotion.

(...). »