

COMMENT  
PRESERVER LA COHESION DE L'ARMÉE DE L'AIR  
ET  
LUTTER CONTRE L'INDIVIDUALISME ?

MEMOIRE ELABORE DANS LE CADRE DE  
L'ENSEIGNEMENT SPECIFIQUE AIR

Sous la Direction : - du Colonel COMBEL  
Inspection de l'Armée de l'air  
- du Colonel DAUTREMER  
Cadre Professeur au CID

AVRIL 2004

Rédacteurs : CDT Rémy BAHUON  
CDT Bernard HUARTE  
CDT Yann LEBOULANGER  
CDT Jean LEFEVRE-MARTIN  
CDT Patrick SALZE

CDT Michel SIMONIN

## INTRODUCTION

Apparu sur les champs de bataille après moins de 10 ans d'existence, l'avion a brillamment démontré son aptitude au combat durant la Première Guerre mondiale. Sachant intégrer les évolutions techniques et la réflexion doctrinale sans se démarquer de l'Esprit des débuts, les tenants de l'Arme aérienne devaient voir leurs efforts récompensés par l'indépendance de l'Armée de l'air en 1934.

En soixante-dix ans d'existence, cette jeune Armée s'est affirmée, devenant aujourd'hui une composante essentielle de l'outil de défense de la France.

Pourtant, cette affirmation ne s'est pas faite sans difficulté. Les évolutions techniques, les bouleversements géopolitiques de ces dernières années, les mutations de la société française... ont nécessité de profondes adaptations pour faire face à un environnement nettement plus complexe que par le passé. Ces adaptations ont pu se réaliser en particulier grâce aux liens unissant, dès le début, les différentes composantes de la population « aviatrice ».

Mais, aujourd'hui, l'instabilité semble un élément omniprésent du Monde, avec son lot d'incertitudes quant à l'avenir. De ce fait les personnels s'interrogent, doutent parfois sur le bien fondé de leur engagement, la capacité de la France à s'engager...

Dans ces conditions, comment préserver la cohésion de l'Armée de l'air et lutter contre l'individualisme ?

Cette question peut sembler futile. Le simple fait que l'Armée de l'air continue, malgré les vicissitudes, à réaliser les missions confiées, pourrait conduire à penser que, avec ou sans cohésion, la puissance aérienne perdurera.

Toutefois, les forces morales demeurent prépondérantes pour les Armées, en particulier dans des situations de tensions élevées que tout militaire, de par son métier, devra un jour affronter. Aussi, la cohésion n'est pas une fin en soi. Mais entretenue, elle contribuera au renforcement de ces forces morales, permettra à chacun de mieux s'épanouir et à l'Armée de l'air de mieux relever les nombreux défis qui l'attendent encore.

Déterminer les actions et les moyens permettant la préservation de la cohésion nécessite au préalable d'essayer d'appréhender son état actuel et d'analyser les causes qui ont conduit à cette situation. La première partie s'attachera donc à analyser la société française dans ce domaine afin de dégager les grandes tendances.

En nous concentrant ensuite sur le cas particulier de l'Armée de l'air, nous tenterons d'étudier le degré de cohésion qui règne au sein de l'Institution, ses évolutions et l'importance qu'il convient d'y accorder.

Enfin, les conclusions émanant de ces deux étapes, préalables mais indispensables, permettront de dégager les grandes lignes des solutions aptes à préserver la cohésion de l'Armée de l'air.

## PREMIERE PARTIE LA COHESION DANS LA SOCIETE FRANCAISE

En matière de cohésion et d'individualisme, l'établissement d'un constat objectif et quantifié dépassant les spécificités locales ponctuelles s'avère un exercice difficile. Ces deux grandeurs sont extrêmement subjectives, peu mesurables, et s'apprécient tant par rapport à une situation donnée que par rapport à des individus. De ce fait, dégager des idées fortes à partir de cas ponctuels constitue un premier défi. Le deuxième défi consiste à placer ces idées sous un angle historique en essayant de mesurer leurs évolutions au cours du temps.

L'évolution de la société conduit à un certain individualisme ; plutôt que de s'évertuer en pure perte à vouloir le faire disparaître, il convient de prendre en compte ce phénomène pour renforcer la cohésion de l'Armée de l'air grâce à des actions qui, par un mouvement de balancier permettront au personnel « aviateur » de (re)trouver au sein de l'institution un esprit, des valeurs... qui lui semblent manquer dans la société civile. La tendance à l'individualisme pourra être exploitée dans sa dimension positive, l'individualiste pouvant apporter une critique constructive, proposer des idées novatrices, bref sortir d'une uniformité source de bien-être, mais aussi de passivité et d'incapacité à faire face à l'imprévu.

### 1. DEFINITIONS

Le sujet de l'étude fait appel à des notions abstraites – cohésion, individualisme – qu'il est essentiel de définir clairement.

Tout d'abord, la cohésion traduit les notions d'union et de solidarité entre les membres d'un groupe.

Cette définition met nettement en exergue l'importance du groupe qui doit signifier quelque chose de concret pour l'ensemble de ses membres. Chacun doit en effet percevoir son action comme partie intégrante d'un ensemble plus vaste et non comme un engagement seulement utile pour lui-même. La visibilité du groupe et sa perception en tant qu'ensemble d'appartenance constituent donc un préalable à la recherche de moyens de renforcement de l'union et de la solidarité.

L'individualisme, quant à lui, traduit une tendance à ne vivre que pour soi ; c'est également une théorie qui fait prévaloir les droits de l'individu sur ceux de la société. Cependant il convient de rajouter à ces deux approches un troisième sens qui consiste en une attitude d'esprit favorisant l'initiative et la réflexion individuelle, le goût de l'indépendance.

On constate donc que l'individualisme est une notion complexe dont les aspects respectifs ont plusieurs conséquences dans la recherche d'améliorations.

Tout d'abord cette définition contient une exigence : il faut faire prendre conscience à chacun de ses droits mais aussi de ses devoirs et sans cesse rappeler l'intérêt commun.

Enfin l'aspect positif de l'individualisme conduit à favoriser le développement de qualités telles que l'initiative ou le sens de la réflexion personnelle et originale, dès lors que celles-ci sont au service de l'intérêt collectif ; cette remise en perspective de l'action individuelle est fondamentale.

## 2. L'EVOLUTION DE LA SOCIETE

L'évolution de la société résulte de nombreux facteurs et se traduit par de multiples aspects qui peuvent être regroupés en grandes catégories. D'une manière générale, cette évolution se concrétise par une diminution sensible des relations humaines, d'où une cohésion moindre. Cependant, certaines données démontrent que toute cohésion n'a pas encore disparu.

### 2.1. Un besoin de solidarité moindre

Les populations occidentales ont connu, au cours de l'histoire, une évolution d'une société aristocratique vers un régime démocratique.

Les règles de comportement étaient historiquement marquées par la violence, l'égoïsme et une séparation stricte de la société en castes dans lesquelles le destin échappait à l'individu, déjà « programmé » selon sa naissance. Le cadre principal dans lequel pouvait s'instaurer un climat de confiance et de solidarité était la famille au sens large (toutes générations confondues) et géographiquement le village d'où l'on ne s'éloignait que rarement. La rigueur de la vie entraînait plus aisément une plus forte cohésion, au moins dans le cercle familial, voire parmi ses pairs de même rang social.

Aujourd'hui la société occidentale est devenue humaniste et égalitaire, elle s'attache à la protection de chacun et défend le faible face au fort ; elle met également en valeur la réussite individuelle ou l'émancipation par rapport au groupe, en particulier au sein des sociétés capitalistes. L'individu étant désormais protégé par la société, il ressent de façon moins prégnante le besoin de l'appel aux autres et de la solidarité.

Une conséquence importante de cet état d'esprit est l'éclatement de la famille.

La famille est une institution et une cellule de base de la société. Elle transmet des normes, des valeurs, des rôles sociaux. Elle a une fonction de socialisation, puisque, dès leur naissance, les enfants développent en son sein des relations sociales et apprennent la codification sociale (les règles, les interdits, l'autorité, les sanctions...).

Au sens sociologique, elle se compose de deux éléments, l'un externe grâce aux alliances entre des familles différentes, l'autre interne par la filiation (transmission des patrimoines économique, culturel, social...entre plusieurs générations). Or ce modèle familial a évolué en quelques décennies. On est passé de la famille indestructible, agrégée autour des aïeux, à un modèle de taille réduite (depuis le célibataire jusqu'au couple marié avec plusieurs enfants, tous les intermédiaires entre ces deux exemples étant désormais possibles) et évolutif au gré des PACS, divorces et remariages.

De ce fait, cette évolution est représentative des évolutions de nos sociétés : diminution de la cohésion et montée en puissance de petites cellules autonomes, devenues le centre de la vie humaine, au détriment d'autres pôles d'activités.

Sur le plan politique, le peuple dispose désormais de représentants élus auxquels il confie la gestion des affaires ; la tendance de fond d'une baisse de participation aux élections semble toutefois indiquer un désintérêt envers l'action publique dès lors qu'elle n'a pas d'effet direct sur l'individu. Cette tendance traduit la priorité de l'individu pour son intérêt personnel au détriment de l'intérêt collectif.

On peut citer également comme facteur caractéristique récent d'évolution sociale l'appel de plus en plus fréquent à la justice pour régler un problème ou déterminer des responsabilités. N'importe quelle atteinte à l'intégrité physique ou morale d'un citoyen est perçue comme découlant d'une cause dont il convient de rechercher l'auteur. Un tel comportement incite donc à la plus grande prudence et conduit l'individu à se cantonner à sa tâche et à éviter les risques inhérents à une action « facultative » qui pourrait, de plus, engager sa responsabilité. Il y a donc là aussi un impact sur la cohésion si l'on a une vision trop restrictive de sa mission liée à la crainte de sortir de son cadre d'emploi.

## 2.2. Un contexte professionnel différent

Les conditions de travail actuelles analysées à travers le prisme de notre étude mettent en évidence la précarité de l'emploi, la nécessité de la mobilité et la réduction du temps de travail, tous facteurs incitant à davantage d'individualisme.

Le monde du travail est désormais rempli d'incertitude. La plupart des familles françaises ont été, sont ou seront confrontées au chômage. De ce fait, le temps où le poste à l'usine se transmettait de père en fils est désormais révolu. L'emploi par vocation a fait place à l'emploi sur opportunité (parce que le poste correspond aux études ou parce qu'il faut faire face aux difficultés de la vie).

L'entrée même dans le monde du travail se fait plus tardivement qu'auparavant. Cette maturité plus grande, l'expérience accrue de la vie (même si elle reste faible) et les progrès technique dont nous reparlerons plus loin facilitent les comparaisons et les critiques.

Dans ces conditions, on sent évoluer l'état d'esprit vers une préoccupation plus forte de ne rien perdre des droits (nouvellement) acquis.

Les intérêts corporatistes sont âprement défendus comme on peut le constater lors des mouvements sociaux ; jalousies et comparaison permanente apparaissent dans toutes les catégories socioprofessionnelles ce qui, bien évidemment, nuit à la cohésion. Ce phénomène est d'autant plus accru lorsque les demandes longtemps espérées sont obtenues suite à un mouvement social fort (grèves, manifestation). L'exemple de la manifestation des gendarmes de décembre 2001 a été à cet égard particulièrement mal perçu par le reste de la communauté militaire qui a eu le sentiment que seul un moyen pourtant illégal permettait d'attirer l'attention des dirigeants politiques sur ses conditions de vie et de travail. Les efforts légitimes consentis pour compenser des contraintes spécifiques sont fréquemment ressentis négativement comme des mesures catégorielles et donc injustes. A cet égard, certaines primes annoncées début 2002 ont parfois été mal perçues par les catégories non concernées.

Le monde du travail exige désormais une plus grande mobilité. Les restructurations, délocalisations, génèrent des mouvements de population devenus permanents et celui qui en est victime se retrouve dans une région sans attache personnelle. Il va alors avoir tendance à se démarquer du reste de la population environnante et à se refermer sur lui-même, d'autant plus s'il est temporairement (la famille ne le rejoignant pas) ou définitivement (éclatement du noyau familial) seul.

Par ailleurs l'instauration de la réduction du temps de travail induit un absentéisme plus important dû aux congés plus nombreux, ce qui conduit les cadres à un rythme plus intense dans le travail. Les organisations (dont les armées) qui ne peuvent compenser cette perte de potentiel par des embauches, sont amenées à privilégier la productivité et donc à diminuer les

activités non directement productives dont font partie les moments propices à la cohésion (café, départ en retraite, repas, visites des familles...).

De plus les individus se côtoient de moins en moins compte tenu du phénomène de RTT déjà évoqué, sans parler des déplacements nécessaires (stages, réunions, visites aux clients...). Ceci est particulièrement vrai lorsqu'une fonction au sein d'une entreprise nécessite sa permanence. Dans le cas où elle est tenue par deux personnes uniquement, celles-ci vont plus souvent se croiser que travailler ensemble. Lorsque cette fonction est une fonction d'encadrement, les subordonnés vont devoir s'adapter à cette alternance, adaptation plus ou moins délicate selon le niveau d'acceptation des orientations du titulaire par son adjoint et la délégation consentie au second par le premier.

Cette baisse quantitative des relations humaines n'est donc pas sans conséquence sur la cohésion.

### 2.3. L'amélioration des conditions de vie.

La réduction du temps de travail, l'élévation générale du niveau de vie, l'accès à la propriété, les progrès techniques, de la médecine, ont sensiblement libéré le français du travail et lui permettent d'accéder à la civilisation des loisirs.

La civilisation actuelle dite « de loisirs » est moins centrée sur le travail et privilégie les activités de détente ; cela se traduit par la multiplication dans le moindre village de clubs, amicales ou associations à vocation sportive, éducative ou ludique. Cette situation explique certainement le faible taux de participation aux activités de loisirs organisées en dehors des heures ouvrables par des structures professionnelles (12,6% des personnels participent aux Clubs Sportifs et Artistiques de l'Armée de l'air). La vie est davantage organisée autour des centres d'intérêts personnels de l'individu qui rechigne à l'irruption du travail dans ce domaine réservé et préfère l'adhésion à des clubs sans lien avec le milieu professionnel.

En outre, les progrès des communications diminuent la fréquence des relations humaines directes au profit de contacts via des « médias » ( téléphones, télévision, Internet,...).

Ces contacts divers, accessibles à tous, multiplient les échanges d'informations. La possibilité d'être informé en temps quasi-réel du moindre événement survenant en n'importe quel point du globe génère un « droit à l'information ». Cette exigence d'information se double désormais d'une exigence que cette information soit diffusée par un organisme (média, syndicat, individu...) accepté comme étant le plus crédible (par sa fonction, son impartialité, son implication dans l'acquisition de cette information...) Mais si la confiance envers le supérieur (chef, directeur...) est ébranlée, toute information émanant de sa part sera jugée suspecte.

### 2.4. Un instinct de regroupement toujours présent.

Les thèmes évoqués précédemment montrent une tendance forte à la diminution de la cohésion et à la montée de l'individualisme. Cependant, deux autres points méritent une attention particulière : le mouvement associatif et Internet. Ils sont révélateurs d'un sentiment de cohésion toujours présent dans les esprits et qui ne demande qu'à s'épanouir.

Le phénomène associatif n'a, en France, jamais été aussi important qu'actuellement. La quantité d'associations de type « loi 1901 », environ 750.000, et le nombre d'adhérents (80%

des français sont membres d'au moins une association de ce type)<sup>1</sup> prouvent que les Français apprécient l'action de groupe, socle de cohésion. Ils sont prêts à s'impliquer pour une cause qu'ils croient juste et ainsi avoir le sentiment de se rendre utiles, que cette implication leur procure un « retour sur investissement » personnel (association de locataires) ou non (défense des baleines). L'attrait pour les associations réside aussi non seulement dans la diversité des causes défendues qui permet à chacun d'y trouver un centre d'intérêt mais également dans le fait que l'adhésion résulte d'une liberté de choix.

Le réseau mondial que constitue Internet et les possibilités offertes en matière de communication prouvent que les français ont toujours envie de communiquer. Cette communication est tronquée dans la mesure où elle se fait de manière indirecte (les personnes sont éloignées, ne se voient pas toujours...) mais l'abondance même des courriers électroniques et autres forums de discussions créent des relations qui peuvent déboucher sur des liens d'amitié, voir de solidarité et de cohésion.

### 3. CONCLUSION

De nombreux causes, professionnelles ou extra-professionnelles, d'ordre privé ou d'ordre public, concourent à limiter les facteurs de cohésion et de solidarité et à accroître la montée de l'individualisme.

Ces causes doivent être connues des chefs de groupe (autorité politique, directeur d'entreprise, président d'association...) pour mener les actions propres à susciter la cohésion : reconnaissance et valorisation du travailleur tant au travers de son emploi que de sa personnalité, informations sur la raison d'être du groupe, ses intérêts avec les conséquences bénéfiques pour l'individu...

D'une manière plus générale, c'est le climat de confiance entre deux personnes, l'une en position de supérieur et l'autre en position de subordonné, qui doit être installé en permanence afin que chacun se sente à sa place et ne conteste pas celle de l'autre.

Les phénomènes observés qui montrent que l'envie de communiquer et de se sentir utile demeure présente dans les esprits doivent être judicieusement exploités.

Cette approche globale, macroscopique, peut aisément se décliner à un niveau plus spécifique qui est celui des armées en général et de l'Armée de l'air en particulier. Toutefois, le fait même d'appartenir à l'Armée de l'air génère d'autres phénomènes ou accentue ceux rencontrés au niveau supérieur.

---

<sup>1</sup> L'informateur de la quinzaine 05 mars 2001

## DEUXIEME PARTIE LA COHESION DANS L'ARMEE DE L'AIR

La partie précédente a rappelé les définitions des termes cohésion et individualisme en offrant un panorama global de l'influence que peut avoir la société sur ces deux attitudes antagonistes. Nous allons à présent considérer la cohésion au sein de l'Armée de l'air, institution qui, bien que partie intégrante de la société française, constitue un microcosme particulier.

Très vite, l'exercice d'évaluation s'avère difficile d'une part parce que la définition de la notion de cohésion doit être approfondie lorsqu'on aborde le sujet avec la communauté militaire air, d'autre part parce que le danger du manque d'objectivité de l'analyse risque de perturber les résultats.

Ainsi, avant d'exposer le résultat de l'évaluation la plus objective possible du niveau de cohésion dans l'Armée de l'air, il s'avère nécessaire de redéfinir ce qu'est la cohésion dans l'Armée de l'air en intégrant la spécificité du militaire puis d'identifier l'origine de ce qui s'assimile plus à un sentiment qu'à un état de fait.

### 1. REDEFINIR LE SENS DE LA COHESION DANS L'ARMEE DE L'AIR

La seule définition du mot proposée dans la partie précédente n'est pas suffisante pour exprimer la cohésion au sein de l'Armée de l'air car elle ne prend pas en compte l'ensemble des spécificités de cette grande entité (« entreprise » de 70 000 personnes, personnel militaire et civil, regroupement de nombreux métiers...) et qui répond à une seule finalité : l'engagement au combat.

Dans le monde du travail, on constate fréquemment que la simple juxtaposition des plus brillantes individualités n'est pas suffisante pour atteindre le résultat de performance escompté, un seul élément défaillant pouvant par ailleurs conduire à un résultat nul ; si 1+1 vaut parfois moins que 2, 3-1 peut conduire à 0!

Les principes largement développés dans le monde de l'entreprise visant à améliorer le travail en équipe peuvent aisément être appliqués à l'Armée de l'air. Ces principes reposent sur la cohésion du personnel et peuvent se décliner de la façon suivante : esprit de coopération, travail en commun, échange au quotidien d'informations, appropriation par le personnel des objectifs stratégiques de l'administration centrale.

Pourtant cette seule approche masque la spécificité militaire, car l'Armée de l'air, « entreprise » de production « opérationnelle » est une armée certes technique mais qui répond à l'essence du métier des armes : l'engagement au combat.

L'Armée de l'air est souvent décrite comme une armée technique. « La stratégie aérienne dépend du matériel : la dimension technique est primordiale<sup>2</sup> ». Cette notion est parfaitement prise en compte par notre Armée et l'arrivée imminente du Rafale et d'autres systèmes modernes en atteste. Cependant, le personnel est et restera l'élément fondamental de notre

---

<sup>2</sup> Extrait du « Bréviaire de la stratégie » - Mr Couteau-Bégarie.

institution. De surcroît, la Nation attendra toujours du militaire, donc de l'aviateur, le dévouement le plus fort<sup>3</sup>.

Ainsi la seule définition du mot cohésion, synonyme d'union et de solidarité, doit être complétée pour intégrer la dimension spécifique du militaire.

## 2. L'APPROCHE DE L'ARMÉE DE TERRE

L'Armée de l'air n'est pas la seule armée à s'interroger sur le niveau de cohésion de ses personnels. L'Armée de terre, forte d'une culture pluriséculaire toute entière tournée vers le soldat, consciente de l'évolution des mentalités et soucieuse de préserver ce qui à ses yeux reste un facteur primordial de sa performance, a fait paraître récemment, sous l'impulsion de son chef d'état-major, des documents<sup>4</sup> rappelant à ses personnels les notions de commandements et de cohésion. Ainsi, L'Armée de terre traduit-elle la prise en compte de la spécificité du militaire dans les notions de cohésion, union et solidarité au travers de son esprit de corps. Élément essentiel pesant sur la performance de l'Armée, cet esprit de corps facteur de cohésion se nourrit de la force morale que chaque individu doit posséder au plus profond de lui. Cette force morale repose sur deux sentiments : d'une part le sentiment d'appartenance à une communauté humaine, fière d'elle-même et confiante dans son aptitude, d'autre part le sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des camarades, chefs, armée, nation.

Sans aucun doute, cette approche s'applique à l'Armée de l'air. Au-delà de la seule prise en compte de la spécificité du militaire, la référence aux deux sentiments exprimés ci-dessus permet également de réaliser le difficile exercice qui consiste à évaluer le niveau de cohésion dans l'Armée de l'air.

## 3. L'EVALUATION DE LA COHESION AIR A TRAVERS DEUX SONDAGES INTERNES RECENTS

### 3.1. Des indicateurs difficilement identifiables

Il semble qu'il n'y ait eu, jusqu'à présent, aucune étude visant à mesurer le niveau de cohésion dans l'Armée de l'air. Seule l'analyse régulière du rapport annuel sur le moral produit par les différents organismes peut çà et là faire ressortir quelques brèves conclusions, relatant plus des impressions que de véritables constats. Car chiffrer, quantifier ce qui n'est qu'une notion abstraite reste un exercice délicat. Et même lorsqu'il s'agit de ne donner qu'une appréciation du niveau de cohésion, on se trouve confronté à la difficulté de répertorier les indicateurs de cohésion et plus encore d'en pondérer la représentativité. Pour certains, les activités extra-professionnelles organisées en dehors du travail et permettant aux personnels de se retrouver dans une ambiance festive sont le premier reflet de la cohésion d'un service. Pour d'autres, c'est à l'occasion des manifestations à caractère « Traditions » qu'on identifie la vraie cohésion d'une unité militaire. Pour d'autres encore, certaines activités telles que les challenges de sport permettent de mesurer l'esprit de corps d'un escadron. Sans poursuivre

---

<sup>3</sup> Comme le précise l'article 1 du projet relatif au Statut général des militaires : « L'armée...est au service de la Nation... L'état militaire exige en toutes circonstances esprit de sacrifice, discipline, disponibilité ».

<sup>4</sup> Les deux documents qui nous intéressent ici sont « L'Esprit de corps » et « L'exercice du commandement dans l'Armée de terre » parus en septembre 2003.

plus loin la liste, il apparaît que l'identification des indicateurs de cohésion n'est pas chose aisée et qu'elle est âprement soumise à la subjectivité de ses auteurs.

### 3.2. Méthode d'analyse

Pour éviter l'écueil de la subjectivité et le risque d'une étude incomplète et peu crédible, il est apparu plus efficace de s'intéresser à ce qui est à l'origine de la cohésion, à savoir les deux sentiments exposés précédemment :

- le sentiment d'appartenance à une communauté humaine, fière d'elle-même et confiante dans son aptitude ;
- le sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des camarades, chefs, armée, nation.

En étudiant finement ce qui génère la cohésion, on pourra à la fois en déduire le niveau de cette cohésion et identifier plus aisément les causes.

Toujours dans le souci d'éviter une étude insuffisamment objective, il ne sera pas fait référence aux expériences ou aux impressions des seuls auteurs du document présent. Les documents de référence qui ont permis une analyse presque quantitative des sentiments à l'origine de la cohésion sont les deux sondages réalisés en interne dans l'Armée de l'air en 2002 et 2003. Le premier sondage, conduit par le Bureau Organisation et Ressources Humaines de l'Etat-Major de l'Armée de l'Air, avait pour but d'évaluer l'appréciation par les cadres de leurs conditions de travail. Le second sondage réalisé par l'Inspection de l'Armée de l'Air avait pour objet l'étude de la communication interne. Ces sondages nous permettent de réaliser une étude relativement objective puisqu'ils ont concerné un ensemble d'individus<sup>5</sup> représentatifs de la diversité de la population de l'Armée de l'air.

### 3.3. Constats

L'annexe présente l'analyse détaillée des deux sondages, réalisée sous le prisme de l'étude sur la cohésion. Les grandes lignes de cette analyse sont présentées ci-dessous.

Le sentiment d'appartenance à une communauté humaine est faible. Le personnel de l'Armée de l'air semble souffrir d'un manque d'enthousiasme, ne connaît que très peu les unités autres que la sienne et met en avant un certain manque de considération de la part de ses collègues de travail.

Peu de personnels ont le sentiment d'appartenir à une équipe qui gagne.

Les personnels sont d'une manière globale de moins en moins satisfaits de leurs conditions de travail, et notent une surcharge de travail depuis la professionnalisation et la mise en place des 35 heures. La faible disponibilité des matériels ou le manque de moyens, souvent rappelés, traduisent un sentiment de doute vis-à-vis de l'aptitude du groupe à mener à bien les tâches imparties.

---

<sup>5</sup> Différentes bases aériennes ont répondu à ces sondages et les personnels officiers, sous-officiers (et militaires du rang pour le second) appartenaient aux différents corps (base, mécanicien, personnel navigant).

Le sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective est faible. La priorité semble avoir été donnée aux machines ; une impression de compétences de moins en moins reconnues met à mal la responsabilité des subordonnés vis-à-vis des chefs, l'engagement personnel est peu encouragé ; les personnels expriment des réserves quant à l'adhésion à la mission, les objectifs ne sont pas connus ou peu clairs. De plus, ils ont le sentiment d'être mal ou inefficacement représentés, mettant en doute l'efficacité du conseil de la fonction militaire (CFM) ; les Journées d'appel de préparation à la défense ne recueillent que très peu l'approbation des cadres de l'Armée de l'air qui ne sont pas convaincus de leur intérêt. Le rôle d'informateur et de formateur qui leur est confié à cette occasion n'est pas du tout assimilé.

Point très positif concernant les opérations extérieures, 90% du personnel se sent concerné, soit la très grande majorité des personnels. Ceci démontre que la visibilité de la mission est un facteur de motivation.

Au bilan, il apparaît que la mission est toujours remplie, mais un problème semble se poser quant au devenir de l'efficacité globale de l'Armée de l'air.

#### 4 LA COHESION, FACTEUR D'EFFICACITE DE L'ARMEE DE L'AIR

La question du besoin de cohésion mérite alors d'être posée. S'agit il d'un objectif à lui seul ou bien d'une image idéalisée de ce que doit être un corps de militaires ? En fait, il semble que la vraie problématique réside plutôt dans l'efficacité de notre armée. Nous ne nous posons des questions concernant la cohésion que du fait de son influence sur l'efficacité globale de l'institution.

Or l'efficacité de l'Armée de l'air est intuitivement multicritères. La cohésion influe sur l'efficacité globale, tout comme le commandement, la communication, la formation du personnel, les conditions de travail, la qualité des matériels. Une approche, certes un peu théorique, amène à regrouper ces critères par famille et à formaliser ce fait par le biais d'une formule mathématique.

$$\text{EFFICACITE AA} = (\text{capacités personnelles}) \times (\text{performances matériels}) \times (\text{force morale individuelle et collective}).$$

Examinons à présent chacun de ces termes.

Les capacités personnelles sont prises en compte par notre institution qui sait former des spécialistes dans un large éventail de métiers. La valorisation de ces capacités est effectuée tout au long de la carrière, en commençant par les écoles de début, puis en unité par la formation pratique, et par les différentes étapes de la formation continue (S2, S3, CPC, CID..). La compétence technique des personnels est reconnue et fait déjà l'objet d'un investissement considérable de l'Armée de l'air.

Dans le cadre de notre étude, on fixera ici la performance des matériels comme étant une constante, le travail réalisé visant à se concentrer essentiellement sur le facteur humain. Certes, la performance des matériels agit également sur la force morale puisqu'elle conditionne en grande partie la confiance en son aptitude à réaliser la mission (particulièrement pour l'Armée de l'air, dont le caractère technique est reconnu). Cependant, dans la mesure où les problèmes techniques que nous connaissons, essentiellement d'origine budgétaire, sont connus et pris en compte, le facteur « performances des matériels » ne sera

abordé ni dans l'analyse ni dans les solutions proposées. Nous concentrerons notre étude sur le facteur humain, qui peut, pour partie, être amélioré à bilan faible voire nul.

Force morale individuelle et collective

C'est le terme qui nous intéresse dans notre étude et sur lequel nous essaierons d'influer.

## 5 L'EFFICACITE DE L'ARMEE DE L'AIR MENACEE

Fort du constat réalisé au paragraphe 3.3, il apparaît que cette efficacité est menacée.

En ce qui concerne l'aspect technique et matériels, le mal est connu. Les difficultés sont, plus que dans le domaine du facteur humain, aisées à quantifier. Des réponses, contraintes par les possibilités budgétaires, ont été mises en œuvre.

Comme l'a montrée l'analyse des sondages, la force morale individuelle et collective est clairement en baisse ces dernières années. Il nous faut identifier ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. Le but n'est pas de proposer des mesures artificielles (organisation autoritaire de manifestations de cohésion par exemple) qui ne recueillent pas l'adhésion du personnel, mais bien de découvrir l'ensemble des actions qui peuvent concourir à la cohésion, depuis l'école de début jusqu'aux unités et aux bases.

Les capacités personnelles sont de plus en plus sollicitées, en particulier au niveau des chefs. Pour compenser la baisse de la force morale, l'efficacité de l'Armée de l'air repose de plus en plus sur le niveau d'engagement de ses cadres en particulier ceux qui occupent des postes à responsabilité, officier comme sous-officiers. Le constat est amer : l'efficacité d'une unité de l'Armée de l'air est sensible à la baisse de cohésion du groupe et sollicitera d'autant plus l'investissement de son encadrement pour maintenir le niveau exigé par le commandement.

Ainsi, face à ce constat, il apparaît qu'à terme l'efficacité de l'Armée de l'air est menacée. « Les indicateurs étaient au vert, ils passent à l'orange. ». Il est donc opportun de se pencher dès à présent sur le problème de la cohésion en orientant la réflexion vers des axes de solution.

## TROISIEME PARTIE : QUELQUES SOLUTIONS

### 1. PREAMBULE

Il est nécessaire, avant tout, de rappeler que ce propos ne se placera pas dans le cadre d'une réflexion idéaliste d'un retour à une « société » parfaite, mais prendra en compte les changements fondamentaux de nos mentalités, afin de chercher des adaptations aux modèles actuels pour améliorer la cohésion et diminuer les différentes formes d'individualisme et leur effet global qui pourraient se révéler préjudiciables à terme.

Une première difficulté dans la recherche de solutions génériques est la profonde différence qui existe entre deux grands groupes de population servant l'Armée de l'air. Personnels militaires et civils constituent, ensemble, cette armée ; une véritable cohésion ne peut exclure l'une ou l'autre catégorie.

Cependant il convient de ne jamais perdre de vue une différence essentielle entre celles-ci : seuls les militaires sont amenés à vivre les conditions parfois difficiles d'une opération réelle qui exigent une cohésion sans faille.

De plus, s'il appartient aux militaires d'encourager l'adhésion des civils à l'esprit de cohésion, la participation active de ces derniers est conditionnée par un volontariat que les militaires ne peuvent que susciter.

Compte tenu de ces facteurs, cette étude concernera essentiellement les personnels militaires. L'intégration des personnels civils fera l'objet d'un paragraphe spécifique.

Pour mener à bien cette étude, deux idées fortes élaborées dans les paragraphes précédents doivent être soulignées :

- en période de crise, de tension, de conflit ou de stress collectif, la cohésion existe naturellement<sup>6</sup>, alors qu'en « temps de paix », l'individualisme et la mise en avant des intérêts de chacun au détriment de ceux du groupe prévalent.

- tout individualisme n'est pas une contrainte pour l'Armée de l'air : l'individualisme constructif, qui permet de valoriser la créativité et l'expression des individus induit en effet une forme de cohésion tout aussi intéressante que la précédente.

L'esquisse de solutions pour renforcer la cohésion et lutter contre l'individualisme au sein de l'Armée de l'air empruntera alors trois approches distinctes :

- l'une, appelée par la suite « verticale », qui consistera à renforcer la cohésion autour de la mission de l'Armée de l'air, c'est-à-dire conduisant au développement dès le temps de paix d'une cohésion opérationnelle, articulée autour des niveaux organiques ou opérationnels classiques de commandement et de contrôle ;

- une autre, dite « horizontale » qui jouera sur le potentiel humain, pour recréer à côté de la mission des armées un tissu social cohérent et des liens marqués entre les individus appartenant au même niveau local (base aérienne, région aérienne, commandement) ;

- une dernière qui amènera à un renforcement de l'individualisme constructif, en particulier dans les structures où la cohésion apparaît peu nécessaire<sup>7</sup>, telles que les états-majors.

---

<sup>6</sup> Naturellement : dans le sens où l'homme retrouve, sous forte contrainte psychologique, des réflexes hérités du monde animal. Ainsi, pour préserver l'espèce face à un danger, les animaux développent-ils une importante et efficace cohésion

<sup>7</sup> peu nécessaire parce que les personnels, en nombre réduit, produisent un travail peu dépendant de celui des autres.

Par ailleurs, un ciment devra exister entre les chaînes verticale et horizontale, sous peine de n'obtenir qu'une cohésion parcellaire, limitée au niveau local. Ce lien unique et permanent entre les individus, qui permet d'envisager une cohésion globale au-delà du simple cadre des relations de travail sur les bases aériennes se tissera grâce à une communication<sup>8</sup> active et multiforme au sein de l'Armée de l'air. C'est pourquoi un paragraphe spécifique sera consacré à ce domaine.

## 2. UNE APPROCHE VERTICALE.

Dans un premier temps, il est fondamental de retrouver une **ligne d'action verticale** sur le groupe, qui se fondera sur **la vocation des militaires**, en particulier, ceux de l'Armée de l'air. La cohérence du groupe s'appuiera ainsi sur ce fil conducteur, qui, du chef au plus simple exécutant, recentrera leur action, et la fédèrera autour du fondement même de leur vocation. Cette remise en valeur de la mission de l'Armée de l'air est impérative, dans la mesure où le développement permanent des techniques et la sophistication de plus en plus poussée des matériels conduisent à un isolement des individus autour de l'aspect technique de leur métier<sup>9</sup>. La cohésion retrouvée autour de la réalisation de cette mission créera une synergie au sein de l'institution. Elle permettra alors d'atteindre l'objectif fixé, toujours plus ambitieux, d'assurer des missions toujours plus complexes dans un environnement varié, avec dans le futur, certainement moins de moyens.

### 2.1. Pourquoi chercher à agir sur la conscience de la mission ?

Tout d'abord car on peut supposer que ce sentiment est partagé par tous. Ceux qui ne l'ont pas assimilent tôt ou tard l'Armée de l'air à une administration comme les autres. Leur départ de l'institution est alors inéluctable.

Ensuite, parce que l'action, menée en amont des problèmes, en agissant sur l'essence même du militaire, sera plus efficace.

Toutefois, notons que des actions ponctuelles pour raviver la cohésion du groupe ne résoudront pas à elles-seules ce problème. Le renforcement du sentiment d'œuvrer pour la mission agira en revanche dans un intérêt supérieur, et élèvera l'action au dessus de l'intérêt individuel. Cela participera efficacement à la lutte contre l'individualisme ambiant, en forçant chacun à donner le meilleur de lui-même. Cette action fondamentalement désintéressée ne peut alors que pousser le groupe, l'équipe entière, à agir de la sorte. La cohésion s'en trouvera renforcée.

### 2.2. Solutions envisageables

#### 2.2.1. La Mission

Pour que l'ensemble du personnel se recentre sur sa mission, il faut dans un premier temps impérativement **redéfinir clairement ce qu'est la mission** de l'Armée de l'air aujourd'hui.

---

<sup>8</sup> Et non information, puisqu'il s'agit bien là d'échange de données sous une forme bilatérale

<sup>9</sup> La réparation d'un matériel pour un mécanicien devient une fin en soi, au lieu de n'être qu'un élément de la réalisation de la mission. Il y a confusion entre la mission et les moyens, entre le besoin et sa satisfaction.

L'élaboration et la diffusion d'un concept et d'une doctrine d'emploi de l'arme aérienne clairs et simples permettraient aux responsables de faire comprendre à chacun le fondement de son action<sup>10</sup>.

Il est intéressant de noter ici que la participation toujours croissante de l'AA aux opérations extérieures contribue à l'atteinte de cet objectif. Tout le personnel est en effet conscient du rôle important des moyens aériens dans les différents conflits auxquels de nombreuses unités ont participé.

Cependant, l'ensemble du personnel n'est pas uniformément sensibilisé à l'action opérationnelle de l'Armée de l'air. Les unités opérationnelles ont évidemment le sentiment de participer réellement à cet effort. Les unités de soutien, en revanche, ne se sentent pas autant impliquées.

Il faut donc réaffirmer que la finalité première de l'Armée de l'air est, dès le temps de paix, de mettre en œuvre des moyens, principalement aériens, pour préparer l'action du temps de crise et participer à la protection des intérêts de la France, sur le territoire mais aussi partout ailleurs dans le monde.

Il ne faut cependant pas restreindre les missions de l'Armée de l'air à ce cadre guerrier. Il s'agit en effet plus généralement d'une action au profit de la nation qui inclut aussi les actions d'intérêt et de service public. Or, dans ce cadre élargi, le personnel militaire ne se reconnaît pas toujours dans cette mission et ne trouve pas véritablement d'adéquation avec sa motivation initiale et son engagement.

Il semble donc impératif de bien redéfinir la mission de l'Armée de l'air dans ses différentes déclinaisons, et la contribution de chacun à celle-ci. Une communication claire, en interne (comme en externe), sur laquelle nous reviendrons ultérieurement, favorisera bien entendu l'efficacité de cette démarche.

Après avoir rappelé ce qu'est la mission, il conviendra de faire en sorte que chacun y soit impliqué de la manière la plus concrète possible en participant aux opérations extérieures et intérieures. Car si l'Armée de l'air effectue de nombreuses missions à partir de la métropole, rien ne vaut l'ambiance particulière du lieu de projection, différent du cadre habituel de travail, pour s'imprégner de l'opération.

Enfin, pour répondre au besoin de chacun de mieux percevoir la finalité de son travail, il conviendrait de replacer au bout de l'action des personnels **le pilote** comme point de convergence des efforts, non pas dans sa spécificité humaine, mais dans la mission qu'il représente. Cette vision ne doit cependant pas conduire à une exacerbation des corporatismes et à un clivage plus important encore entre les groupes d'individus. Il s'agit donc d'agir avec précaution pour que cette action soit véritablement un élément fédérateur et une source de cohésion.

Aujourd'hui, toute unité aérienne a le sentiment d'avoir, par une action de groupe, le pouvoir d'agir et de réaliser une mission. L'escadron reste soudé derrière le pilote, qui en partant en mission valorise le travail de tous les membres (instructeur, mécanicien, marqueur, secrétaire...) et contribue ainsi à véhiculer un esprit de corps au sein de l'institution (mais aussi à l'extérieur, vers le monde civil). Cette vision pourrait choquer les tenants d'une équité universelle par son côté élitiste. Néanmoins, il faut admettre qu'une homogénéisation trop

---

<sup>10</sup> Elaborer un concept et une doctrine d'emploi de l'arme aérienne ne sont pas aisées dans la mesure où, et l'histoire de l'aéronautique le démontre, l'arme aérienne est tour à tour stratégique et tactique. Peut-être l'apparente incohérence de cette double subordination rejaillit-elle sur la cohésion « verticale » de l'Armée de l'air ?

poussée émuiserait certainement le fondement de la vocation de bien des personnels de l'Armée de l'air.

Soutenue par une sélection et une formation efficaces, cette approche alimentera en outre dans le futur un réservoir de forces toujours plus motivées et soudées dans l'action.

### 2.2.2. Une responsabilisation des personnels accrue

Dans cette action « verticale », **la responsabilisation** de chacun des acteurs favorisera une démarche proactive.

De nombreux sociologues estiment en effet que l'individu moderne désire une reconnaissance de sa personne et de sa fonction, reconnaissance qui, dans le travail, se matérialise par la responsabilisation.

Les Armées proposent une hiérarchisation visible sans équivoque, à la différence des entreprises civiles, grâce aux uniformes et aux grades apparents. La responsabilisation des individus dans le travail s'en trouve facilitée, à condition que la correspondance « grade-responsabilité » demeure une réalité. Ainsi, qui peut dire aujourd'hui à quels niveaux de responsabilité correspondent les grades de sergent-chef ou colonel<sup>11</sup> ?

Du sommet à la base de la chaîne hiérarchique, tout le monde doit avoir le sentiment de participer activement à cette mission. Chacun a un rôle, et doit s'impliquer sans se reposer sur le seul travail inertiel du groupe, y participer pleinement et donc y fondre son action.

### 2.2.3. Prendre conscience des spécificités du métier militaire

Pour que chacun prenne bien conscience de sa place dans l'institution militaire, et donc de sa pleine appartenance à un ensemble particulier, il faut réaffirmer ce qui fait la spécificité du militaire sous toutes ses formes. Si le statut général des militaires, qui définit les droits mais aussi les devoirs de chacun doit être parfaitement connu de tous, il est nécessaire de mettre l'accent sur quelques points particuliers.

Il s'agit tout d'abord des **signes extérieurs** de l'état de militaire et de la fonction de chacun.

Aujourd'hui, pour rester attrayante, ou pour coller au plus près à la société toujours plus sociale, l'institution a voulu effacer ou rendre moins sensibles les sujétions militaires.

La participation aux cérémonies militaires, le port d'effets militaires, ou la tenue d'astreintes ne sont plus présentés comme des particularités de l'état du militaire, mais comme simplement des contraintes qui pèsent sur le confort. Dans l'élan d'individualisme ambiant (mais aussi, vraisemblablement, pour des raisons budgétaires), il a fallu les réduire. Le confort obtenu l'a assurément été au détriment du sentiment d'appartenance à un groupe qui a ses spécificités propres.

Pourquoi donc ne pas réaffirmer tous les signes qui caractérisent notre groupe ? Le port de signes ostentatoires de notre état de militaire doit redevenir le catalyseur de notre sentiment de groupe, donc de notre cohésion. A titre d'exemple, le port de la coiffe, symbole vestimentaire fort de l'appartenance au milieu militaire pourrait redevenir obligatoire à l'intérieur des enceintes militaire. La disparition du « battle-dress » et la généralisation du pull ont effacé

---

<sup>11</sup> Notons que les grades anglo-saxons de la « Royal Airforce » sont beaucoup plus représentatifs des responsabilités théoriques associées : un Lieutenant-Colonel, c'est à dire un Wing Commander a les prérogatives d'un commandant d'escadre.

toute spécificité ; le port de l'insigne, de la plaquette nominative, des décorations sur ce pull permettrait à chacun d'afficher son individualité et son appartenance à un ou plusieurs groupes (unité X, corps des PN, ancien du Kosovo...).

Cet état participera par là même au renforcement de l'image du militaire dans la société civile. C'est justement ici une revendication souvent exprimée par les militaires, frustrés que leurs actions au profit de la société ne soient pas reconnues.

Afficher notre état, c'est afficher notre action, la faire reconnaître, et la faire apprécier. Tout cela ne peut que faire renaître un sentiment de fierté, dont se nourrira la force de cohésion.

Concernant les sujétions telles que les astreintes, la notion de disponibilité, tout en étant confirmée dans le nouveau statut général des militaires, doit, elle aussi, être réaffirmée. Occulter ces tâches reviendrait là encore à occulter les spécificités de notre condition de militaire sur lesquelles il faudrait, conformément au premier paragraphe, insister.

Il reste, enfin, une voie d'action qui pourrait sembler aller à l'encontre de notre lutte contre l'individualisme mais qui pourrait conduire au résultat escompté. En effet, l'avantage personnel que pourrait tirer l'individu de la cohésion permettrait à ce ciment de reprendre.

Ici encore, la spécificité de notre mission doit être mise en avant. Le militaire est certes souvent absent. Le décès ou la blessure qui peuvent le toucher doivent rappeler à chacun que le risque fait partie intégrante de notre profession et que chacun peut être amené à profiter du soutien efficace du groupe dans des moments difficiles.

Si l'objectif fondamental est admis, il reste à présent à définir comment faire pour que le groupe adhère à la démarche proposée, qui est celle de réaffirmer la communauté du groupe au travers de la mission. Cette communauté pourrait être également étendue à la prise en charge des familles, en particulier après une mutation ou pendant un détachement extérieur<sup>12</sup>.

### 3. UNE APPROCHE HORIZONTALE.

#### 3.1. la cohésion horizontale dans l'Armée de l'air est celle d'une famille

L'Armée de l'air reprend en grande partie les caractéristiques familiales décrites précédemment : transmission et respect de normes, de valeurs, de rôles sociaux et d'histoire. Dans l'Armée de l'air, une certaine forme de cohésion existe à un niveau horizontal, local (les bases aériennes / les unités ; les régions aériennes, les grands commandements, les états-majors). A ce niveau, le personnel se regroupe de manière plus ou moins complexe en petits comités par affinités et / ou corporatismes, en fonction :

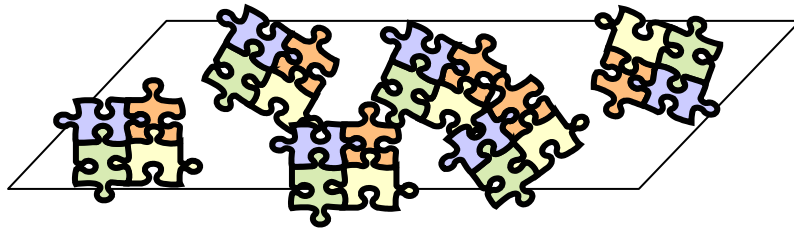
- des recrutements (Officiers sous contrat, issus de l'Ecole de l'air..., sous-officiers issus de Saintes...),
- des spécialités (pilotes, mécaniciens, contrôleurs, commandos...) et sous-spécialités,
- des unités,
- ...

Une représentation de cette cohésion horizontale pourrait être alors celle de morceaux de puzzles, partiellement regroupés, mais ne constituant pas un tout cohérent et homogène (fig. 1). Si de telles associations ponctuelles peuvent conduire à un ensemble assez dense et coloré, il est nécessaire de le renforcer, en refermant les maillons les uns sur les autres. Or, plus le groupe comprend de sous-groupes différents, plus la recherche d'un dénominateur commun

---

<sup>12</sup> En ce sens, la cohésion dépasse largement le cadre militaire, puisqu'il est possible, voire nécessaire, d'impliquer les familles et les proches des militaires de l'Armée de l'air.

est difficile (du service à la base aérienne, d'une catégorie de personnels à l'ensemble des personnels, d'un mode de recrutement à l'ensemble des recrutements). La recherche de ces points communs doit prévaloir sur toute association qui pourrait n'être que superficielle.



Il faut noter cependant que, à la différence d'une famille traditionnelle, les alliances au sein de l'Armée de l'air peuvent se créer et disparaître au gré des circonstances et des besoins (OPEX, OPINT<sup>13</sup>, nouvelle affectation...). La cohésion est donc à la fois volatile<sup>14</sup> et durable<sup>15</sup> (fortement liée, en fait, aux caractéristiques de la mission).

Le renforcement, qui conduirait à une cohésion locale plus globale et plus cohérente doit s'appuyer principalement sur les caractéristiques de l'Armée de l'air en tant que famille.

### 3.2. Renforcer la cohésion

Le travail étant perçu par beaucoup comme une servitude, il s'agit de faire de l'Armée de l'air une véritable communauté humaine en permettant des participations aussi bien individuelles (décentralisation des pouvoirs, démultiplication de l'autorité<sup>16</sup>, intéressement financier éventuel) que collectives (représentations, comités sociaux...).

Il s'agit également d'inciter le personnel à participer aux activités « secondaires », mais tout aussi essentielles pour le sujet qui nous intéresse, comme le sport, les repas, les fêtes ponctuelles ou encore les séances d'instruction, toutes occasions déjà prévues dans les textes réglementaires mais qui peuvent être abordées sous un angle nouveau.

Le milieu militaire présente par ailleurs une particularité qu'il s'agit de renforcer : les forces morales ont toujours été considérées comme le facteur primordial de la valeur des unités. Plus qu'ailleurs, important dans la collectivité militaire l'information de tous sur les buts poursuivis, la facilité des contacts internes, l'ouverture vers l'extérieur, le respect des normes et des valeurs (tenue, cérémonial), le souci des conditions matérielles d'existence (pour les individus, mais aussi pour leurs familles). En temps de guerre, un élément individuel de tension morale vient compléter ce panorama : la peur et les enjeux stratégiques (voire politiques) des engagements militaires.

<sup>13</sup> OPEX : opérations extérieures ; OPINT : opérations intérieures (Polmar, Vigipirate...)

<sup>14</sup> Volatile, dans le sens où cette cohésion, créée par les circonstances, peut se désagréger rapidement. Les liens entre individus sont purement formels et impalpables, donc impossibles à maîtriser

<sup>15</sup> Durable, car, au sein d'une corporation, la cohésion et le sentiment d'appartenance au groupe dépassent le simple cadre d'un événement ponctuel.

<sup>16</sup> Ces deux axes ont déjà été esquissés, lors des différentes réorganisations de l'Armée de l'air (diminution du nombre de régions aériennes, modification de l'organisation des bases aériennes, décentralisation des responsabilités...).

### 3.2.1. Normes et valeurs

Le système de valeurs qui fonde nos sociétés devient de plus en plus flou ; les revendications ne peuvent plus s'y référer et deviennent forcément catégorielles et/ou corporatistes. Ce constat reste valable également dans l'Armée de l'air.

Il faut remettre en avant les valeurs qui fondent le fonctionnement des armées : discipline, règles, règlements (temps de paix et de crise), tenues spécifiques.

Pour ce faire, le rôle fédérateur des cérémonies militaires (couleurs, commémoration, décorations...) doit être ré-affirmé à ce niveau local (responsabilité des commandants de base et des chefs de soutien). Cette réaffirmation implique, bien évidemment, que tous les organismes implantés sur la base aérienne y participent.

Il pourrait être nécessaire également de redéfinir les tenues de spécialistes et leurs conditions de port (interdiction en dehors des créneaux de travail des spécialités), afin de gommer tout signe distinctif et tentatives de corporatismes lorsque tout ou partie de la communauté locale est réunie (cérémonies, repas, fêtes...).

Enfin, tous les exercices de cohésion organisés sur les bases aériennes doivent être développés dans le sens de la recherche de la cohésion et non exclusivement dans celui d'une mise en condition opérationnelle des forces et des moyens humains.

### 3.2.2. Rôles sociaux

La réhabilitation de la notion de « responsabilité humaine » locale plutôt qu'individuelle, c'est-à-dire centrée sur les autres, doit permettre la révélation d'un nouveau cadre de travail et de cohésion. Chaque personnel de l'Armée de l'air doit prendre conscience que sa responsabilité est mise à profit par l'ensemble du groupe pour progresser et devenir efficace<sup>17</sup> (sans aucune idée de rendement). En contrepartie, la prise en charge des individus (responsabilisation consentie) les conduiraient à une sérénité et une confiance supérieures.

De plus, le développement (déjà entamé pour certaines catégories) des formations « management », communication et encadrement doit être poursuivi.

### 3.2.3. Alliances

Plusieurs voies doivent être explorées pour développer les alliances locales :

- développer des moments de convivialité, à l'image de ce qui est réalisé par les grandes entreprises civiles d'origine américaine (par exemple, officialiser une pause café chaque matin, quitte à supprimer parfois une journée de TAOPM) ;
- renforcer le rôle des représentants (président des officiers, des sous-officiers, des MTA...), voire créer des représentants de spécialités (président des pilotes, des mécaniciens, des commandos...), afin que chacun sente que ses intérêts personnels sont pris en compte ;
- valoriser le personnel qui participe au développement de la cohésion (notation spécifique grâce à l'apparition d'une véritable rubrique « cohésion » sur les documents de notation de premier niveau<sup>18</sup>, permissions supplémentaires, mise en valeur auprès de l'ensemble du personnel...).

---

<sup>17</sup> Synergie

<sup>18</sup> Il ne faut bien entendu pas confondre la participation au développement de la cohésion avec la participation aux instances de concertation, comme les CFM-Air

Enfin, ces alliances locales doivent être développées en priorité vers les nouveaux affectés. Le déracinement par rapport à sa région d'attache est courant et induit un risque d'isolement dans une région inconnue rejointe pour raison professionnelle.

La qualité de l'accueil dans un nouveau poste apparaît donc comme un gage important de cohésion pour l'avenir : si l'individu se sent accueilli et aidé par la communauté militaire lors d'une mutation, il sera enclin à poursuivre cette relation. A l'inverse, un sentiment d'abandon initial risque d'entraîner définitivement un rejet de toute démarche de cohésion au sein de l'institution.

L'isolement et l'individualisme commencent, à chaque mutation, par la recherche d'un logement, d'écoles pour scolariser les enfants et de travail pour le conjoint (ces aspects sont poussés à leur paroxysme lorsqu'il s'agit d'une affectation en région parisienne). Pour lutter contre ce retrait, il pourrait être intéressant de proposer à chacun, à chaque mutation, un ensemble de solutions déjà étudiées, sur la base d'accord locaux entre une base aérienne et des entités spécialisées : logement, en fonction de critères définis par l'intéressé (type de logement, localisation, spécificités et besoins particuliers...) <sup>19</sup> ; poste pour le conjoint, écoles, collèges, lycées, facultés pour les enfants.

Cette approche montre donc que le renforcement de la cohésion doit concerner également les familles qui, comme nous l'avons vu précédemment, constituent un soutien moral et matériel du militaire projeté. Parce qu'elle est une composante majeure de la force morale du soldat, la famille de l'aviateur doit faire partie intégrante de la communauté Air et pas uniquement vis-à-vis des seuls services sociaux officiels.

#### 3.2.4. Transmission

La cohésion est directement liée aux relations entre les jeunes et les anciens, qui transmettent l'expérience, l'histoire, et toutes les valeurs militaires. Sur cette voie, trois axes peuvent être suivis :

- renforcement du parrainage des jeunes de toutes spécialités, même si cela demande beaucoup de temps ;
- prise en compte de l'histoire de l'aviation et de l'Armée de l'air : inscription dans les programmes de formation et d'instruction du personnel, généralisation des salles traditions et historiques sur les bases aériennes (la fonction d'officier traditions, régie par une instruction du CEMAA de 1985, semble être quelque peu tombée en désuétude),
- proposition d'un projet global (en dehors de la mission) de l'Armée de l'air dans lequel chacun pourrait trouver et comprendre sa place : il ne s'agit pas seulement, comme on a trop tendance à le penser, de rechercher les moyens techniques d'accroître l'efficacité de la défense (et de l'Armée de l'air en particulier), tout en dénonçant les résistances au changement que l'on rencontre dans tel ou tel service. Il s'agit surtout de préparer l'avenir, de mettre la réforme au service d'un projet, d'avoir une ambition qui ne soit pas seulement de gestion. Mettre en scène le futur, c'est exposer clairement les alternatives, en analyser les conséquences en termes de cohésion comme d'efficacité et demander aux populations de choisir. Autrement, le repli sur soi, les revendications de proximité et les décisions prises dans l'urgence finiront par rétrécir l'espace public comme une peau de chagrin.

---

<sup>19</sup> Il s'agirait, là, d'aller au-delà des propositions des bureaux interarmées de logement, en intégrant dans les réflexions les agences immobilières et les cabinets de notaires

### 3.2.5. Fêtes de familles

Puisqu'une famille ne saurait exister et se développer en tant que telle sans fête qui permette à chacun de nouer ou renouer des liens souvent distendus, il s'agit ici de donner la possibilité à tous les groupes de l'Armée de l'air de se retrouver de temps en temps au niveau local (journée de cohésion, fêtes particulières, compétitions...) dans le but d'améliorer cette connaissance réciproque des services, mais aussi du personnel. Il est fondamental pour la cohésion de l'Armée de l'air que le cloisonnement qui existe de fait entre les catégories de personnel soit régulièrement et systématiquement rompu. Chacun doit percevoir les interactions mutuelles qui relient les groupes, les corps de métiers, les corps d'individus et les fonctions.

En outre, les visites/présentations des différents services de la base au profit des personnels doivent être maintenues voire renforcées : visite des nouveaux arrivants, visites à thème, visites aux familles...

## 4. RENFORCEMENT ET EXPLOITATION DE L'INDIVIDUALISME CONSTRUCTIF : LE TELETRAVAIL

Ce projet nécessiterait à lui seul une étude particulière qu'il ne convient pas de mener ici. Tout au plus pouvons nous en esquisser les grandes lignes, en partant des quatre constatations suivantes :

- les individus aspirent de plus en plus à rester dans le huis-clos familial et disposent de tous les outils pour le faire ;
- certaines structures peuvent vivre sans cohésion, car elles sont déconnectées du temps présent et de la réalisation opérationnelle des missions de l'Armée de l'air : EMAA, certains bureaux de l'EMO-Air, états-majors organiques. Le travail au sein de ces entités est par ailleurs fortement individuel, même si des contacts sont obligatoires entre les acteurs d'un même dossier ;
- le personnel ne montre aucune motivation pour les mutations en état-major, d'autant plus qu'elles s'accompagnent en général d'une recherche de logement délicate, voire impossible, en particulier pour le personnel sous-officier ;
- l'individualisme peut avoir des conséquences très positives sur la cohésion du groupe.

Il paraît alors possible de mettre en place le télétravail au sein de l'Armée de l'air et des organismes précédemment cités en particulier.

En restant physiquement proche de la structure familiale de repli (et en évitant ainsi la fastidieuse et coûteuse recherche de logement) et en organisant lui-même son emploi du temps, le personnel peut travailler sereinement sur les dossiers dont il a la charge<sup>20</sup> et se montrer motivé.

Par ailleurs, les contacts par vidéo ou audio-conférence permettraient de mettre en commun les réflexions de chacun (en remplacement des réunions actuelles qu'il est difficile de monter, en raison de la diversité des acteurs, de leur positionnement et de la durée de leurs trajets).

La transmission des dossiers aux niveaux hiérarchiques supérieurs se déroulerait alors par Internet ou Intranet, selon la classification des documents, au lieu des réseaux locaux actuellement utilisés.

---

<sup>20</sup> Il serait toutefois nécessaire d'assigner des objectifs à atteindre, dans le prolongement de la démarche de contrôle de gestion mise en œuvre depuis 2001

Enfin, cette « révolution » dans les mœurs et les méthodes de travail constituerait un gain financier important pour le ministère de la défense (frais de reconnaissance d'affectation, de déménagement...) et le personnel.

## 5. LA COMMUNICATION

La communication doit être le ciment qui réunit les niveaux locaux et hiérarchiques, afin que la cohésion forme véritablement un tout global et cohérent, et non un empilement de cellules centrées autour d'intérêts locaux ou régionaux. Pour présenter une véritable efficacité, cette communication doit être déclinée sur les plans interne et externe, selon le plan d'actions suivant :

- redéfinition de la mission,
- responsabilisation des individus,
- justification de la cohésion,
- réaffirmation des spécificités du militaire : sujétions, cérémonies, tenues, discipline,
- renforcement de l'image du militaire dans la société,
- (re)naissance de la fierté d'appartenir à l'Armée de l'air.

Ces objectifs visent à placer l'individu, en tant qu'être humain, au centre de la réflexion et de l'action de communication.

Ils doivent par ailleurs refléter l'idée que la cohésion n'est pas une fin en soi, mais simplement un moyen dont l'usage conduit à la réalisation optimale des missions de l'Armée de l'air par l'amélioration du travail de chacun.

La communication externe fait actuellement l'objet d'une étude particulière dans le cadre de notre colloque. Il sera donc intéressant d'y relever les éléments qui participeront au renforcement de la cohésion.

### 5.1. Pourquoi

Le premier objectif de cette démarche de communication vise à recréer un sentiment de groupe, donc de cohésion, en recentrant le personnel sur la spécificité du militaire et la mission de l'Armée de l'air<sup>21</sup>.

Il faut créer une synergie au sein de l'institution afin de pouvoir en permanence réaliser une mission toujours plus complexe, avec peut-être moins de moyens qu'auparavant. Car, ne l'oublions pas, l'objectif final de l'amélioration de la cohésion est, certes, l'amélioration de la motivation et du cadre de travail des individus, mais surtout une augmentation de l'efficacité de l'Armée de l'air dans ses missions et ses tâches quotidiennes. Nous rejoignons en ce sens la démarche de « qualité totale » mise en place depuis longtemps dans les entreprises civiles<sup>22</sup>, afin d'obtenir de meilleurs rendements avec moins de moyens<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> La mission de l'Armée de l'air en tant que « volet aérien » de la mission des Armées. Il faut donc replacer notre Armée dans l'ensemble de la Défense et montrer à chacun comment sa mission participe à la démarche globale au profit de la nation.

<sup>22</sup> Depuis 1990, l'Armée de l'air s'est lancé dans la démarche « qualité totale », avec plus ou moins de succès. Depuis, certains commandements poursuivent cette logique en cherchant à valider des savoir-faire grâce à l'obtention de normes par leurs services (JAR/FCL pour les pilotes, ISO 9001/2000 pour les ateliers de réparations du Service du Matériel...

<sup>23</sup> Cette idée de rendement n'est pas adaptée à l'Armée de l'air, mais, en pratique, les démarches de contrôle de gestion conduisent à adopter des orientations similaires.

Cet objectif fédérateur poussera les gens à travailler ensemble, en visant un intérêt supérieur, donc au-delà du simple niveau individuel.

Par ailleurs, la conscience de la mission et de sa prévalence sur tout intérêt personnel conduit le personnel à se surpasser et à donner le meilleur de lui-même. L'émulation générée dans les différents « lieux de travail » de l'Armée de l'air conduira à une diminution de l'individualisme.

Le second objectif de la démarche de communication doit être de placer les individus au cœur de la réalisation de la mission des armées, afin que chacun obtienne la reconnaissance de sa personne et de sa fonction (responsabilités). Le travail de chacun est le plus souvent anonyme, voire ingrat, mais une communication adaptée doit permettre à chacun de comprendre à quel point sa participation, si infime soit-elle, contribue au fonctionnement de l'Armée de l'air.

Ce recentrage sur l'individu, afin d'attiser l'individualisme positif, doit également montrer la nécessité, là aussi spécifique à notre statut de combattant, de développer une cohésion qui profitera à chacun en cas de difficulté inhérente à la mission : isolement de la famille lors du départ du militaire, décès du militaire, etc... Dans ce cadre, le rôle des familles est fondamental, pour l'établissement d'un réseau de contacts et le développement de la cohésion. L'action de communication ne doit pas les oublier.

## 5.2. Comment

Nous avons déjà, dans les paragraphes précédents, évoqué les points sur lesquels il nous paraît important de communiquer. De ce fait, nous allons maintenant surtout nous attacher à la « forme » de la communication plutôt qu'au « fond ».

Toutes les actions de communication seront inutiles si elles ne semblent pas crédibles. Aussi, il convient de relier dans l'action de communication le communiquant et l'information délivrée. Si un commandant d'unité est parfaitement placé pour communiquer sur la mission de son unité, il l'est nettement moins qu'un aviateur membre de la commission de révision pour traiter de la réforme du statut général des militaires. Il ne s'agit pas de mettre en doute les compétences du chef dans son rôle de chef, fixant les objectifs à atteindre, mais simplement admettre que ce n'est pas parce que l'on est chef que l'on est le mieux placé pour parler de tel ou tel sujet.

Depuis quelques années, des démarches ont été entreprises pour améliorer cette communication : rencontres régulières entre les présidents de catégories et le CEMAA, mise en place et visites du sous-officier adjoint moral, nouvelle répartition des membres du CFM Air qui devrait permettre à chaque base aérienne d'avoir un personnel au sein de ce conseil, et donc un retour d'information plus rapide...

Mais d'autres voies restent à explorer.

Dans ce cadre, il manque actuellement un support de communication interne. Le magazine « Air Actualités », ou le site Internet de l'Armée de l'air (attention : les 70.000 personnels de l'Armée de l'air n'ont pas tous Internet chez eux), les revues des bases aériennes ou celles des grands commandements, lorsqu'elles existent, sont excellentes pour faire de la communication externe, mais inadaptées (délais d'impression, coûts, contrôle légitime de l'information...) à la communication interne qui doit viser un public qui attend de spécialistes reconnus (DPMAA, SERPECA, EMAA...) une réponse ou une information rapide, éventuellement spécialisée, relative à ses préoccupations du moment. Les informations

relatives aux exercices doivent se trouver ailleurs que dans l'hebdomadaire « Air et Cosmos ». A ce titre, le Bulletin d'Information du Personnel (BIP) et surtout le Bulletin d'Information Solde BIS constituent des exemples intéressants qui pourraient être développés.

De même, les dispositifs de sonorisation des bases pourraient être utilisés sous une forme « radio base » qui diffuserait des informations sur l'Armée de l'air, la base aérienne, et permettrait à ceux qui le désirent de pouvoir s'exprimer.

Car il manque également, au sein de l'Armée de l'air, un espace d'expression libre et de diffusion transverse (alors que certaines formes d'expression libre et de diffusion verticale existent : « boîte à idées » du commandant d'unité, contact avec le représentant de catégories, demande d'audience au près de l'Inspecteur Général des Armées-Air...). Si une forme approchante existe aujourd'hui au travers de la rubrique « libres réflexions » de la revue *Armées d'aujourd'hui*, le caractère néanmoins officiel de cette revue et son mode de diffusion, externe autant qu'interne, peuvent freiner ceux qui ont envie de dire quelque chose mais qui hésitent à le faire pour diverses raisons.

Il pourrait être intéressant de créer un espace de libre expression au niveau local comme au niveau national, où chacun pourrait faire part de son expérience, de ses interrogations, de ses propositions... tout en respectant certaines règles de base (interdiction de calomnier, d'injurier...). La forme de cet espace reste à définir (support papier, forum sur Intradef...) et peut varier en fonction de divers critères (métropole/OPEX, niveau local/régional, simple officier/Président des officiers...).

## 6. CAS PARTICULIER DES PERSONNELS CIVILS.

Les actions qui vont permettre de préserver la cohésion de l'Armée de l'air et lutter contre l'individualisme doivent s'adresser au plus grand nombre. Or, nous l'avons vu, l'essentiel des solutions génériques s'inscrit dans un cadre extra-professionnel : elles ne visent pas le spécialiste (secrétaire, pilote, mécanicien...) mais plutôt le militaire.

Comment alors intégrer les personnels civils dans les actions de cohésion ? sans entrer dans le détail des différents statuts, les personnels civils, 8% environ des effectifs budgétaires de l'Armée de l'air pour l'année 2004<sup>24</sup>, possèdent des caractéristiques communes. En analysant les principales, nous appréhenderons les difficultés à inclure ces personnels dans le « groupe ».

### 6.1. Une méconnaissance réciproque

Les personnels civils sont méconnus de la plupart des militaires. Le fait qu'il soit impossible d'identifier visuellement le statut, le grade ou l'unité d'appartenance d'un civil entraîne de la part des militaires une tendance à la globalisation de cette catégorie et crée une nébuleuse. De ce fait, les réactions des militaires vis-à-vis des civils sont diverses : cela va de l'envie de mieux les connaître au rejet, en passant (cas le plus fréquent) par l'indifférence. Il en résulte des relations quasi-inexistantes mais aussi, dans certains cas, des réactions d'hostilité de la part du militaire, technicien et soldat, à l'égard d'une catégorie qui, pense-t-il, jouit d'avantages (droit de grève, pas de mutation, pas de servitude militaire, horaires fixes...) et pourrait un jour lui prendre sa place, en particulier dans les postes à responsabilité (chef de service, cadre...).

---

<sup>24</sup> Source : Direction du Personnel Militaire de l'Armée de l'air

A l'opposé, les civils mis en place au sein d'une unité ont une très faible connaissance du milieu dans lequel ils évoluent. A leur arrivée, si certains sont d'anciens militaires, la très grande majorité ne connaît l'Armée qu'au travers du service national effectué par le passé. La plupart de ceux qui intègrent désormais les bases aériennes proviennent d'établissements restructurés conformément aux orientations définies dans la professionnalisation. Très peu sujets aux mutations, les civils sont, dans leur immense majorité, amenés à travailler durant toute la carrière sur le même poste, dans la même unité au sein de la même base aérienne. En outre, l'accès aux théâtres d'opérations extérieures leur est impossible. Difficile, dans ces conditions, de connaître l'Armée de l'air, ses missions, ses évolutions.

L'irruption, dans tous les services de la base aérienne, de cette nouvelle catégorie de personnels que constituent les civils nécessite donc une action de communication à double sens. Dirigée vers les militaires, une communication régulière (dans l'unité, sur la base, mais aussi dans les écoles) portant sur les raisons de l'incorporation des civils, les différentes catégories, les avantages qu'ils constituent pour la communauté militaire (assurer les arrières quand le militaire part en guerre, savoir-faire technique...) permettra une meilleure compréhension, facilitera la cohabitation et donc une cohésion accrue en cas de difficultés.

De même, des actions de communication devront être menées envers les personnels civils à différents niveaux. La Direction de la fonction militaire et du personnel civil, en charge de la gestion des personnels civils de la Défense, doit assurer la diffusion d'informations de base sur la Défense (la JAPD, prévue pour cela, n'étant plus qu'un vague souvenir pour l'individu qui intègre la Défense en tant que civil). En outre, à chaque échelon de responsabilités depuis le CEMAA jusqu'au chef de service, la communication doit permettre aux personnels civils de mieux connaître le milieu professionnel dans lequel ils évoluent (mission de l'Armée de l'air, de la base de l'unité, identification des responsables locaux et de leurs rôles, histoire/symboles/grades...). Si cette communication n'est pas fondamentalement différente de celle destinée aux militaires, elle doit cependant être adaptée à la méconnaissance profonde de ceux auxquels elle s'adresse. Elle peut également servir à contrebalancer d'autres sources d'informations (syndicales en particulier) dans des circonstances particulières (restructuration/réorganisation de la base aérienne par exemple).

Grâce à une meilleure connaissance du milieu militaire dans lequel ils évoluent, les personnels civils percevront mieux leur rôle et se sentiront davantage impliqués dans le fonctionnement de la communauté, depuis le local dans lequel ils évoluent jusqu'à la mission de l'Armée de l'air.

## 6.2. Des conditions d'emploi différentes

Parmi les solutions que nous avons dégagées pour les militaires, nombreuses sont celles qui s'inscrivent dans un cadre extra-professionnel : activités sportives, instruction militaire d'entretien, cérémonies, repas, journées des familles... ceci tant en heures ouvrables que durant les heures non ouvrables.

Or, en raison de leurs statuts, les personnels civils sont théoriquement exclus de ces activités dans la mesure où leur action dans l'enceinte militaire se limite à leur activité professionnelle<sup>25</sup>, celle-ci ne pouvant s'effectuer que durant les heures ouvrables sauf cas ponctuel. Le déjeuner au mess, obligatoire pour les militaires (repas de service), n'est que

---

<sup>25</sup> d'où une activité professionnelle plus importante chez les civils, 1500 heures environ par an, alors que les militaires ne consacrent en moyenne « que » 1200 heures par an à leur spécialité

possible (et donc payant) pour les personnels civils dont un nombre important préfère déjeuner à domicile.

Intégrer les civils dans des actions locales visant à renforcer la cohésion est donc, par nature, difficile. En dehors de celles s'inscrivant dans un cadre réglementaire (instruction...), on peut schématiquement distinguer trois catégories d'actions.

Dans le cas d'activités de combat (exercice de défense de base, tirs...) les civils sont exclus. Dans d'autres cas, leur participation ne pourra se faire qu'à la condition préalable que le chef de corps déroge ponctuellement à la réglementation en vigueur : gratuité du repas pour les civils des unités techniques le jour de la St Eloi, autorisation à la pratique du sport dans le cadre des tournois inter-unités, travail le samedi ou le dimanche lors de journées « portes ouvertes », remise et autorisation du port de l'insigne de l'unité...

Enfin, dans certains cas, la participation ne nécessitera qu'un simple acte de volontariat de la part du civil : communication du commandement, présence aux cérémonies des couleurs...

Mais, dans tous les cas où l'action de cohésion ne s'inscrit pas dans un cadre réglementaire, les efforts du commandement seront vains si les intéressés ne sont pas volontaires.

L'action essentielle et préalable de la communauté militaire doit viser à susciter ce volontariat. Il ne pourra s'obtenir que si l'individu se sent parfaitement intégré.

## 7. CONCLUSION

Les approches verticales et horizontales nous ont permis de dégager des solutions génériques qui devraient permettre de préserver la cohésion de l'Armée de l'air et, partant, de lutter contre l'individualisme.

Ces solutions ne constituent pas des actions révolutionnaires. Mais, compte tenu du contexte actuel, complexe, changeant, qui privilégie une certaine rentabilité, où les personnels ont la sensation de devoir toujours faire plus (plus vite, plus sécurisé, plus souvent...) avec moins (moins de monde, moins de matériels, moins de temps...), elles conservent toute leur pertinence si et seulement si elles sont mises en œuvre d'une part en recherchant aussi la cohésion et d'autre part en s'adaptant à chaque fois au contexte du moment.

## CONCLUSION GENERALE

Si la population française semble de plus en plus individualiste, au détriment de la cohésion, quelques faits permettent toutefois un certain optimisme. L'évolution de grande ampleur que traverse actuellement la société de notre pays pourrait d'ailleurs favoriser un renforcement de la cohésion dans certains domaines. Tel est en tout cas le discours officiel de l'Etat dans son action visant à promouvoir la solidarité.

L'Armée de l'air du vingt-et-unième siècle, composante de cette société, n'échappe pas à son influence. Toutefois, les fondements même de l'institution militaire que sont le commandement, les valeurs, la foi en la mission, les forces morales, peuvent suffire à préserver une cohésion entre les troupes d'autant plus nécessaire lorsque les difficultés surgissent.

Cette cohésion existe encore dans les moments difficiles ; est-elle présente dans la vie quotidienne ? va-t-elle perdurer dans l'avenir ?

Ce sont là les principaux aspects des actions que nous avons mises en relief dans cette étude. Ces actions, déjà connues, doivent être adaptées à l'enjeu et à la situation du moment. Mais il ne faut jamais perdre de vue que leurs effets sur la cohésion ne se feront sentir que sur le long terme et que cette cohésion ne sera jamais définitivement acquise.

La force de l'Armée de l'air réside dans ses personnels. Mais cette force sera d'autant plus importante qu'elle résultera non de la juxtaposition d'individus, mais de la fusion de leurs compétences et de leur personnalité dans un ensemble cohérent où chacun se sentira responsable et acteur, c'est-à-dire tout simplement fier d'être à sa place.

L'Armée de l'air n'est pas, et ne sera jamais une entreprise comme les autres. Vouloir y parvenir serait une grave erreur. Gardons ses spécificités, celles pour lesquelles les personnels l'ont rejointe. Cultivons-les, renforçons-les. C'est à ce prix que l'arme aérienne continuera à jouer le rôle majeur qu'elle joue depuis un siècle.

## Annexe

### Etude des deux sondages de l'Armée de l'air

Cette annexe détaille l'analyse du constat global du niveau de cohésion dans l'Armée de l'air à partir de deux sondages réalisés en interne :

- Un sondage (S1 dans cette étude) réalisé en 2002 par le BORH
- Un sondage (S2 dans cette étude) réalisé par l'inspection de l'Armée de l'air en 2003 qui a donné lieu à la rédaction d'une étude sur la communication interne dans l'Armée de l'air.

L'analyse est organisée selon les différents items qui constituent les sentiments à l'origine de toute cohésion militaire.

#### **1. Le sentiment d'appartenance à une communauté humaine fière d'elle-même et confiante dans son aptitude**

##### **Sentiment d'appartenance à une communauté humaine ?**

###### Manque d'enthousiasme

Les deux sondages récents révèlent que l'état d'esprit général qui règne au sein du personnel de l'Armée de l'air se caractérise par une baisse générale de l'enthousiasme et une atmosphère morose. S1 nous révèle ainsi que seulement 69% des cadres interrogés sont satisfaits de leur emploi contre 80% en 2000. Les sous-officiers sont les moins satisfaits, et on retrouve cette insatisfaction dans le désir manifeste de reconversion immédiate dans le secteur civil si la conjoncture de l'emploi est plus favorable. L'attractivité de la « communauté air » semble ici mise à mal.

###### Méconnaissance entre unités

Le sondage de l'inspection (S2) met en évidence le manque de connaissance réciproque entre unités sur une même base, et en particulier l'antagonisme qui existe entre les unités de soutien et les unités opérationnelles.

Ce manque de connaissance de l'autre favorise l'expression des différences au détriment des points communs.

###### Sentiment d'un manque de considération

Les personnels sont nombreux à souffrir d'un déficit d'information en provenance de l'administration centrale ou des grands commandements sur des événements marquants (suppression du CSCMS, transfert des F1CT de Colmar vers Reims, fermeture de l'ESTS de Villacoublay). Ce manque d'information est perçu par le personnel comme un manque de considération (simple exécutant qui subit une décision), et ne favorise pas sa reconnaissance comme membre à part entière de la communauté.

###### Préoccupation du personnel insuffisamment considérée

La première préoccupation des personnels est d'ordre social et 3/4 des personnels jugent les informations sur leur statut et leurs droits insuffisantes. Ce sentiment a un effet négatif sur le climat qui règne en interne dans les bases aériennes. Cette donnée doit être prise en compte

d'autant plus que l'actualité l'exige : refonte du statut général des militaires et réforme des retraites à venir.

Manque d'effort de la communauté envers les familles

Les départs en opérations extérieures ont une incidence sur la vie familiale ; les cadres ont exprimé un besoin fort de relations plus fréquentes avec les services sociaux et de meilleure qualité. En particulier, ils ont le sentiment que les familles sont manifestement laissées à l'écart de la communauté air : 80% des sondés (S2) pensent que l'Armée de l'air ne communique pas suffisamment dans leur direction.

### **Communauté air fière d'elle-même ?**

Une équipe qui gagne ?

A peine la moitié des sondés a le sentiment d'appartenir à une équipe qui gagne. En particulier, 45% des jeunes sous-officiers ont une image moyenne ou mauvaise de l'Armée de l'air.

Alors que 91% des français ont une image très bonne ou plutôt bonne de l'Armée de l'air (sondage IPSOS septembre 2002), à peine deux tiers du personnel air en ont conscience. Serait-ce dû à la faculté de dénigrement des aviateurs ?

Presque la moitié du personnel interrogé ignorait que des Mirage français avait bombardé des cibles Al Qaïda en Afghanistan. Une proportion tout aussi importante ne connaît pas la mise en place du dispositif mis en œuvre sur le territoire français au lendemain des attentats du 11 septembre.

La communauté air souffre d'un manque d'information sur ses réalisations sur le terrain, ce qui l'empêche d'entretenir un sentiment de fierté.

### **Confiance dans son aptitude ?**

Conditions de travail, moyens matériels

Seulement 57% du personnel sondé (S1) sont satisfaits des conditions de travail en unité ; A peine 36,5% (S1) estiment qu'ils disposent des moyens matériels pour assurer la mission.

Dans l'esprit de tous, plus encore que l'organisation, la qualité et la disponibilité de l'équipement matériel traduit directement l'aptitude d'une équipe ou unité à réaliser sa mission. Elle a une influence majeure sur la confiance dans son aptitude.

Surcharge de travail (professionnalisation des armées, les 35 heures)

Elle est quasi unanimement évoquée.

40% du personnel interrogé (S1) attribuent cette surcharge à la nouvelle organisation du travail (application des 35 heures, régime TAOPM).

La professionnalisation des armées est désignée majoritairement (59,2% des cadres) comme le principal responsable de cette évolution : la disparition des appelés du contingent a augmenté la charge de travail des cadres d'active. C'est l'avis à 80% des officiers supérieurs, 66% des officiers subalternes, 61,4% des sous-officiers supérieurs et 53,8% des sous-officiers subalternes.

Ce phénomène se traduit par un dépassement des horaires de travail pour 80% des officiers sondés (S1).

Ainsi, l'impression qui prédomine est qu'on en demande de plus en plus au personnel avec de moins en moins de moyens, et le temps autrefois consacré aux activités de cohésion a laissé la place au travail.

Par exemple, la pratique du sport est en baisse ; « plus le temps depuis les TAOPM », l'incitation de la hiérarchie à faire du sport a fortement diminué. Ce qui a eu pour effet secondaire de nourrir un sentiment d'inégalité entre les unités opérationnelles et de soutien : « les stratifs ferment leurs bureaux et font du sport, pas les ops ! ».

## **2. Le sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des camarades, des chefs, de l'armée, de la Nation.**

### **Sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective...**

...Vis-à-vis des camarades ?

La priorité a été donnée aux machines

Les grands sujets de préoccupation de l'Armée de l'air de ces dernières années ont été, tout du moins en apparence, pour une bonne partie de nature purement technique (disponibilité des matériels, vétusté des équipements, budgets insuffisants,...). L'approche humaine du management a été délaissée au profit de l'aspect purement technique. L'Homme s'est effacé derrière la machine, l'importance de la cohésion s'est estompée.

...Vis-à-vis des chefs ?

Reconnaissance des compétences

Le nombre de cadres considérant que leur compétence est reconnue a sensiblement baissé (S1 : 74,8% en 2000, 64,2% en 2002) ; cette reconnaissance des compétences est une expression de la confiance mutuelle du chef et de son subordonné ; elle favorise la délégation et la participation, elle responsabilise. Elle doit être encouragée afin de préserver le sentiment fondamental de responsabilité. Il est à noter que les plus satisfaits sont les gradés, le personnel navigant et les anciens. C'est donc au niveau des jeunes qu'un effort particulier devra être réalisé.

...Vis-à-vis de l'armée ?

Problème d'adhésion à la mission : un tiers des personnels sondés jugent les objectifs de leur unité pas clairs ou inexistant, et la quasi moitié d'entre eux trouvent les objectifs, lorsqu'ils existent, irréalistes ou réalistes mais peu motivants.

Instances de concertation, représentation

Interrogés sur les instances de concertation centralisées (CFM Air, CSFM), 63,8% des cadres les jugent plutôt inefficaces (51,6% en 2000). Toutefois, une majorité des sondés (60%) n'est pas en mesure de citer un sujet abordé par les CFM ou CPBA ces derniers mois. Le problème majeur semble venir d'un manque d'informations ; moins il est gradé, plus le personnel souffre de ce manque. L'effet pervers immédiat est le développement du sentiment suivant :

L'armée ne soutient pas ses hommes car elle ne semble pas prendre en compte ses aspirations ; en retour le militaire se sent moins enclin à assumer ses responsabilités envers elle.

..Vis-à-vis de la nation ?

Journées d'Appel et de Préparation à la Défense :

70% des cadres ne sont pas convaincus de l'intérêt des JAPD ni pour l'Armée de l'air ni pour les jeunes. La mission de contribution au maintien du lien armée-nation par le biais des JAPD n'est pas bien assimilée dans l'Armée de l'air.

Opérations extérieures

C'est le grand point positif : 90% des cadres interrogés se sentent très concernés par les opérations extérieures. Lorsque le militaire est directement employé dans la mission pour laquelle il s'est engagé, son dévouement est alors entier. C'est un élément essentiel de la réflexion : la cohésion semble s'être effritée ces dernières années, cependant la mission est toujours réalisée.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	Page 1
PREMIERE PARTIE : La cohésion dans la société française	Page 2
1. Définitions	Page 2
2. L'évolution de la société	Page 3
2.1. Un besoin de solidarité moindre	Page 3
2.2. Un contexte professionnel différent	Page 4
2.3. L'amélioration des conditions de vie.	Page 5
2.4. Un instinct de regroupement toujours présent.	Page 5
3. Conclusion partielle	Page 6
DEUXIEME PARTIE : la cohésion dans l'Armée de l'air	Page 7
1. Redéfinir le sens de la cohésion dans l'Armée de l'air	Page 7
2. L'approche de l'Armée de terre	Page 8
3. L'évaluation de la cohésion air à travers deux sondages récents	Page 8
3.1. Des indicateurs difficilement identifiables	Page 8
3.2. Méthode d'analyse	Page 9
3.3. Constats	Page 9
4. La cohésion, facteur d'efficacité de l'Armée de l'air	Page 10
5. L'efficacité de l'Armée de l'air menacée	Page 11
TROISIEME PARTIE : Quelques solutions	Page 12
1. Préambule	Page 12
2. Une approche verticale	Page 13
2.1. Pourquoi chercher à agir sur la conscience de la mission ?	Page 13
2.2. Solutions envisageables	Page 13
2.2.1. La Mission	Page 13
2.2.2. Une responsabilisation des personnels accrue	Page 15
2.2.3. Prendre conscience des spécificités du métier militaire	Page 15
3. Une approche horizontale	Page 16
3.1. la cohésion horizontale dans l'Armée de l'air est celle d'une famille	Page 16
3.2. Renforcer la cohésion	Page 17
3.2.1. Normes et valeurs	Page 18
3.2.2. Rôles sociaux	Page 18
3.2.3. Alliances	Page 18
3.2.4. Transmission	Page 19
3.2.5. Fêtes de familles	Page 20
4. Renforcement et exploitation de l'individualisme constructif : le télétravail	Page 20
5. La communication	Page 21
5.1. Pourquoi	Page 21
5.2. Comment	Page 22

6. Cas particulier des personnels civils.	Page 23
6.1. Une méconnaissance réciproque	Page 23
6.2. Des conditions d'emploi différentes	Page 24
7. Conclusion	Page 25

CONCLUSION GENERALE	Page 26
---------------------	---------

ANNEXE	Page 27
--------	---------