

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

***LES TRANSFORMATIONS DE L'ENCADREMENT
MILITAIRE***

***VERS UNE MITIGATION DU COMMANDEMENT
ET SES CONSEQUENCES***

**Carlos DA SILVA
Gaëtan FLOCCO
Stéphanie GALLIOZ
Delphine MARQUES**

Sous la direction du Professeur
Frederik MISPELBLOM BEYER

Premier trimestre 2004

*Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée à l'Université d'Evry Val d'Essonne
(Département de Sciences Sociales et de Gestion) par le C2SD,
CCEP 138 Soc/2001, Marché DEF/C2SD 2001 n°45.*

Remerciements

Nous tenons à remercier très vivement la hiérarchie militaire qui nous a ouvert les portes de nos terrains d'enquête, et tous les militaires rencontrés, quel que soit leur rang pour leur disponibilité, leur ouverture et la confiance qu'ils nous ont accordée. Nous avons pu mener des entretiens et des observations, y compris en « simulation de combat », comme nous n'avons jamais pu le faire en entreprise. Cette ouverture d'esprit fait partie intégrante de la problématique de recherche.

L'équipe de recherche

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	11
<u>Point méthodologique</u>	15
<u>PREMIÈRE PARTIE</u>	17
<u>CONCEPTIONS DU COMMANDEMENT</u>	17
<u>A – Éléments du discours officiel sur le commandement</u>	17
<u>1 – Le commandement et la loi</u>	17
<u>2 – Evolution du discours officiel sur les pratiques de commandement dans l'armée de Terre : de la Première Guerre Mondiale à nos jours</u>	18
a. <u>Après la Première Guerre Mondiale, en 1933</u>	18
b. <u>Après la Deuxième Guerre Mondiale et les conflits qui ont suivi (la Guerre d'Indochine et la Guerre d'Algérie) en 1966</u>	19
c. <u>En 1975</u>	19
d. <u>En 2002</u>	19
<u>3 – La conception officielle du commandement dans l'armée de Terre aujourd'hui : commandement et fraternité</u>	20
<u>B – Conception du commandement chez les interviewés</u>	23
<u>1 – Conception du commandement et rôle du chef pour les officiers de l'armée de Terre</u>	23
<u>2 – Conception du commandement et rôle du chef pour les sous-officiers de l'armée de Terre</u>	26
<u>3 – Conception du commandement et rôle du chef chez les militaires du rang dans l'armée de Terre</u>	30

<u>DEUXIÈME PARTIE</u>	35
<u>DIVERSITÉ DES SITUATIONS DE COMMANDEMENT</u>	35
<u>A – Commandement et école de formation au commandement : l'apprentissage d'un habitus militaire</u>	35
<u>B – Commandement et diversité des régiments : l'importance de l'arme</u>	39
<u>C – Commandement et diversité des missions : une obligation d'adaptation</u>	41
<u>1 – Commandement et nouvelles missions ?</u>	41
<u>2 – Commandement et « missions de caserne »</u>	43
<u>3 – Commandement et entraînement</u>	44
<u>4 – Commandement et opérations extérieures</u>	46
<u>D – Les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés : de nouveaux personnels militaires ?</u>	48
<u>E – Commandement et femmes : « rondeur et souplesse » pour un commandement plus humain ?</u>	53
<u>TROISIÈME PARTIE</u>	59
<u>LE COMMANDEMENT EN SITUATION DE COMBAT : UNE SPÉCIFICITÉ DE L'ENCADREMENT MILITAIRE</u>	59
<u>A – Le 121^{ème} Régiment du Train à l'entraînement au tir</u>	59
<u>1 – Un camp spécialement dédié au tir</u>	59
<u>2 – Quelques caractéristiques du 121^{ème} Régiment du Train</u>	60
<u>3 – Observations d'un panel varié de situations d'entraînement au tir</u>	60
<u>B – Une guerre (fictive) à quelques dizaines de kilomètres de Paris : Mailly-le-Camp</u>	62
<u>1 – Organisation, principes élémentaires et règles du jeu d'une simulation de combat</u>	62
<u>2 – Des sociologues au cœur du conflit : récit des observations</u>	64
<u>C – Commander en situation de combat simulé : la prépondérance des prescriptions</u>	69
<u>1 – Une myriade de procédures</u>	71
<u>2 – Omniprésence des codes de conduite et des relations formalisées</u>	72

<u>3 – Des prescriptions paroxystiques : ordres et injonctions lors du combat</u>	74
<u>4 – Marges de manœuvre et prises d’initiative</u>	76

QUATRIÈME PARTIE 77

PROFESSIONNALISATION ET TRANSFORMATIONS DU COMMANDEMENT 77

<u>A – Profession, professionnalisme, professionnalisation : quelques définitions</u>	77
<u>1 – La professionnalisation des métiers de combat : l’apprentissage de la complexité</u>	79
<u>2 – Professionnaliser des métiers « comme les autres » ?</u>	81
<u>3 – Professionnalisme, vie familiale et féminisation</u>	84
<u>B – La mitigation ou la coexistence de différentes pratiques d’encadrement militaire</u>	87
<u>1 – Vers un commandement « expliqué », « adapté » et « accepté »</u>	87
<u>2 – Des liens entre mutation du commandement et professionnalisation</u>	90
<u>3 – Une séance de formation à Saint-Maixent : une situation exemplaire de la coexistence de deux formes d’encadrement</u>	94
<u>4 – La notion de mitigation du commandement</u>	97

CINQUIÈME PARTIE 99

L’ENCADREMENT DANS L’ARMÉE DE TERRE : UNE ENTREPRISE COMME UNE AUTRE ? CONVERGENCES ET DIVERGENCES 99

<u>A – Convergences macrosociales, organisationnelles et idéologiques</u>	100
<u>1 – Caducité des notions d’institution totale et centrale</u>	100
<u>2 – Un nouveau système de recrutement</u>	105
<u>3 – Externalisation des activités et sous-traitance</u>	106
<u>4 – La féminisation</u>	108
<u>5 – La baisse des effectifs</u>	109
<u>B – Les prémisses du management d’entreprise au sein de l’armée de Terre</u>	110
<u>1 – Des références managériales dans la littérature militaire</u>	111
<u>2 – Contenus et origines du management d’entreprise</u>	112
<u>3 – Des processus d’évolution comparables et similaires</u>	114

<u>C – L’apport des théories de la sociologie du travail au regard de l’évolution du commandement dans l’armée de Terre</u>	117
<u>1 – Les limites de la sociologie industrielle en tant que grille d’analyse des mutations du commandement</u>	117
<u>2 – Les thèses d’un réaménagement des mécanismes disciplinaires en phase avec les changements de l’encadrement militaire</u>	119
<u>3 – La fonction de dissimulation des rapports de domination endossée par les mutations du commandement</u>	121
<u>4 – Irréductibilité du système disciplinaire militaire, divergences et limites des interprétations de la sociologie du travail</u>	122

SIXIÈME PARTIE **127**

L’IMPACT DE LA MITIGATION DU COMMANDEMENT SUR LES RAPPORTS DES NOUVEAUX ENGAGÉS À L’INSTITUTION **127**

<u>A – Éléments de discours sur les raisons de l’engagement des EVAT aujourd’hui</u>	127
<u>1 – Discours des sous-officiers sur l’engagement des jeunes :</u>	128
<u>2 – Discours des militaires du rang sur l’engagement des jeunes</u>	130
<u>3 – Discours des officiers sur l’engagement des jeunes</u>	131
<u>B – Les raisons de l’engagement des interviewés</u>	133
a. <u>L’engagement par vocation</u>	133
b. <u>L’engagement par rupture</u>	134
c. <u>L’engagement par pragmatisme</u>	135
<u>1 – L’engagement chez les militaires du rang</u>	136
a. <u>Les militaires du rang et la vocation</u>	136
b. <u>Les militaires du rang et l’engagement par rupture</u>	138
c. <u>Les militaires du rang et l’engagement par pragmatisme</u>	139
<u>2 – L’engagement chez les sous-officiers</u>	141
a. <u>Les sous-officiers et la vocation</u>	141
b. <u>Les sous-officiers et l’engagement par rupture</u>	142
c. <u>Les sous-officiers et l’engagement par pragmatisme</u>	144
<u>3 – L’engagement chez les officiers</u>	146
a. <u>Les officiers et la vocation</u>	146
b. <u>Les officiers et l’engagement par rupture</u>	147
c. <u>Les officiers et l’engagement par pragmatisme</u>	148
<u>4 – Contradiction des raisons de l’engagement et des perspectives de l’institution militaire : un problème pour l’encadrement</u>	148

<u>C – Contradictions entre les raisons de l’engagement des engagés volontaires, leurs aspirations et la discipline militaire « mitigée » à l’œuvre aujourd’hui</u>	150
<u>1 – Les mutations de la discipline comme réponse aux attentes des jeunes engagés et les interrogations qui en résultent</u>	153
<u>2 – Réticences des EVAT et désapprobation des anciens</u>	153
<u>3 – La mitigation du commandement et l’émergence de représentations contradictoires</u>	156
<u>4 – Vers une « crise du commandement » ?</u>	157
<u>CONCLUSION</u>	159
<u>LE DÉFI DE LA DIVERSITÉ</u>	159
<u>La piste de l’expérimentation</u>	162
<u>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	165
<u>ANNEXES</u>	171
<u>Méthode de codage</u>	172
<u>Tableau récapitulatif des entretiens réalisés</u>	174

Introduction

L'armée française a dû faire face ces dix dernières années à des mutations d'importance dont la professionnalisation est sans doute la plus centrale, et dont les conséquences à moyen et long terme restent partiellement méconnues. Cette professionnalisation recouvre deux aspects qu'il convient de distinguer. Le premier et le plus apparent est la fin de la conscription, le passage d'une armée formée en partie, par des appelés à une armée composée entièrement d'engagés, professionnels du métier de soldat. Le second, qui a commencé avant la fin de la conscription, implique une gestion plus affirmée¹ par spécialités et notamment un usage de plus en plus important de technologies sophistiquées, ainsi qu'une organisation qui s'apparente dans certains domaines à celle d'une entreprise. Ces transformations, qui s'accompagnent d'autres, comme les nouvelles missions confiées aux armées, ont conduit à une redéfinition du rôle et des attributions des militaires particulièrement en ce qui concerne les fondements possibles de la légitimité du commandement et de l'autorité en général.² Ces « métamorphoses de l'autorité »³ ont particulièrement affecté les cadres de l'armée de Terre et plus spécialement les sous-officiers et les officiers subalternes. En effet, ces derniers, avec la fin de l'armée de conscription, ont dû s'adapter, pour partie, à une population différente de celle dont ils avaient la charge jusqu'alors, qui ne vient plus par obligation civique mais sur le principe d'un engagement militaire volontaire. Les conscrits, pour plus de la majorité d'entre eux, n'avaient pas au premier abord de « vocation militaire ». Ils étaient *appelés*, avec tout le poids sémantique du mot, ce qui devait impliquer une pratique d'encadrement particulière. Depuis la fin de la conscription, l'encadrement, le commandement, l'autorité ne peuvent s'exercer de façon identique. Les cadres militaires doivent s'adapter⁴ et sont en train de le faire.

¹ Notamment en ce qui concerne l'armée de Terre, les deux autres armées étant plus avancées dans ce processus.

² Max Weber distinguait trois fondements possibles de la légitimité de la domination : tout d'abord l'autorité de l'« éternel hier », "*c'est à dire celle des coutumes sanctifiées par leur validité immémoriale et par l'habitude en l'homme de les respecter*", ensuite l'autorité fondée sur le charisme, les "qualités prodigieuses", celles qui "font le chef" et enfin l'autorité fondée "sur des règles établies rationnellement".

³ Munck (de) J : « Les métamorphoses de l'autorité », *Autrement*, n°198, 2000.

⁴ D'un point de vue plus général, la fin de la conscription oblige également l'armée de Terre à développer des méthodes de recrutement proches de celles utilisées par les entreprises privées. Si le jeune conscrit pouvait se découvrir une vocation pendant son Service National, les « motivations » à s'engager doivent aujourd'hui être découvertes avant la signature du contrat.

C'est dans cette perspective que le C2SD a lancé un appel d'offre de recherche sur « les nouveaux facteurs du commandement dans l'armée de Terre ». Le Centre Pierre Naville¹ a été retenu, parmi d'autres, pour sa spécialisation dans l'analyse du travail en entreprise et notamment, du travail de l'encadrement et des nouvelles méthodes de management qui s'y développent. L'entreprise s'est longtemps inspirée des méthodes de commandement militaire qu'elle a « importées » en son sein, mais l'inverse est aussi vrai et aujourd'hui, des questions sur la transposition aux armées de la « participation managériale », du développement de l'autonomie et de la responsabilité des salariés se font jour.

L'objectif de cette recherche était à l'origine de cerner les mutations du commandement sous l'influence de multiples facteurs dont il fallait appréhender la nature et l'importance : la professionnalisation, la multiplication des nouvelles missions intérieures ou extérieures – réalisées parfois dans le cadre d'une coopération internationale – ou bien encore le recours massif aux nouvelles technologies. Nos premières recherches bibliographiques – tant scientifiques que journalistiques ou institutionnelles – ainsi que nos premiers entretiens exploratoires et nos échanges préliminaires avec le comité de pilotage nous ont conduit à considérer d'une part, que le facteur « nouvelles technologies » était d'une influence mineure tandis que d'autre part, se faisait jour une nouvelle variable que nous appellerons les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés. Progressivement, la problématique s'est concentrée sur les questions suivantes :

Dans le contexte actuel de bouleversements institutionnels, environnementaux et démographiques, quelles sont les évolutions que connaît l'encadrement des militaires ? Quels types de transformations a-t-il subi ? Peut-on parler de rupture radicale dans les pratiques de commandement concomitantes de la suspension du Service National ou bien sommes-nous face à un simple réaménagement, sous forme d'un continuum, des conditions d'exercice de l'autorité qui serait dès lors immuable ? Ou encore, afin d'échapper à une telle alternative aporétique, n'assisterait-on pas plutôt à la combinaison progressive de dimensions permanentes du commandement que l'on pourrait qualifier de traditionnelles, avec des aspects inédits qui émergent au sein de l'institution militaire ?

Une telle problématique supposait alors, dans un premier temps, de rendre compte du commandement tel qu'il se conçoit officiellement et tel qu'il est exprimé dans l'armée de Terre : que veut dire commander ? (première partie)

¹ Laboratoire de recherche rattaché à l'Université d'Evry Val d'Essonne. C'est plus particulièrement le CERAME, Collectif d'Etude et de Recherche sur les Activités et les Moyens d'Encadrement qui a pris en charge cette étude. A signaler aussi que Pierre Naville avec Georges Friedmann, l'un des fondateurs de la sociologie du travail en France, s'est intéressé de très près à l'activité militaire, ce dont témoigne par exemple la traduction qu'il a fait effectué de *De la guerre* de Carl Von Clausewitz (trad. Denise Naville, Ed. Minuit, 1955).

Existe-t-il des décalages entre la doctrine officielle du commandement et les conceptions que s'en font les militaires ? Face à des écrits et des représentations pouvant induire l'idée d'une forme d'homogénéité du commandement, une analyse approfondie des matériaux de l'enquête nous a permis de montrer que le commandement est loin d'être une composante monolithique de l'institution mais que tout au contraire, celui-ci se présenterait comme un objet aux multiples facettes que nous avons éclairé à la lumière de la féminisation, de la diversité des missions, des régiments etc. (deuxième partie).

Une observation *in situ* du commandement au cours d'entraînements au tir et au combat, nous aura permis de saisir ses spécificités et de commencer à mettre en exergue l'articulation des différents temps de la vie militaire, différenciant les formes du commandement (troisième partie).

Parmi les différents facteurs suscités, la professionnalisation – terme hautement polysémique – est apparue comme centrale au regard de notre analyse. Nous nous sommes donc attachés à rendre compte de l'impact et des enjeux de ce facteur sur le commandement. Pour cela, nous devions dans un premier temps contextualiser la notion de professionnalisation et définir l'ensemble des réalités qu'elle recouvre. La professionnalisation a participé de la transformation de l'institution militaire et l'a affectée dans son ensemble, c'est-à-dire dans son organisation, ses structures, son image, son recrutement, etc. Ce n'est qu'une fois la question de la professionnalisation abordée que nous avons établi la nature et la portée des changements du commandement qui lui sont corrélatifs et qui tendent vers davantage d'« explication », d'« adaptation » aux « individualités » des engagés dans la perspective de susciter l'adhésion de ces derniers aux ordres émis. Mais ces mutations doivent être aussi considérées à l'aune de l'analyse du commandement observé en situation d'entraînement et qui nous a permis de découvrir ses aspects qui avaient résisté au changement. Ainsi, nous pouvons avancer que cette coexistence entre deux conceptions du commandement invite à penser que nous assisterions aujourd'hui à un processus de *mitigation* du commandement. (quatrième partie).

Une telle coexistence rappelle la dualité des discours aujourd'hui produits tant par les directions d'entreprise que par certains observateurs du monde du travail. C'est pourquoi nous avons analysé ces mutations du commandement à la lumière des théories de la sociologie du travail en envisageant des comparaisons possibles entre l'encadrement militaire et celui du monde productif : convergences et divergences sont alors apparues pour faire l'objet d'une interprétation (cinquième partie).

Enfin, nous avons consacré une dernière partie à mettre en regard cette mitigation du commandement et les aspirations des engagés. Ainsi, l'institution militaire professionnalisée offre une nouvelle image et des perspectives d'engagement différentes de celles attendues dans une armée d'appelés. L'armée de Terre peut apparaître comme le lieu de l'engagement volontaire mais peut

être vue aussi comme un lieu de formation à des « spécialités » convertibles dans le civil, ou encore comme une opportunité d'accès rapide à un emploi. Les caractéristiques sociales, l'origine familiale des engagés jouent ici un rôle considérable. Dans certains entretiens, on parle de la « disparition du respect de la discipline » et de « l'oubli des dimensions militaires », et même si ces propos sont parfois exagérés, les nouvelles caractéristiques sociales des engagés semblent bien être au cœur de certains changements des pratiques du commandement. L'armée de Terre fait cohabiter des officiers subalternes, des sous-officiers et des militaires du rang aux aspirations et attentes différentes, parfois divergentes. Des paradoxes se font jour et peut-être apparaît-il une « crise du commandement » à l'instar de la « crise du management » en entreprise. (sixième partie)

L'enchaînement de ces différentes parties constitue donc un développement cohérent conduisant logiquement à une conclusion à travers laquelle nous proposons quelques pistes afin de relever le défi de la diversification des situations de commandement.

Il convient de préciser ici que certaines parties s'avèrent d'un accès plus difficile que d'autres. Ainsi, les trois premières parties, plutôt descriptives, amènent le lecteur de façon aisée à une quatrième partie dans laquelle est exposée l'hypothèse de la mitigation du commandement. En revanche, le lecteur « pressé » pourra s'autoriser de contourner momentanément la cinquième partie, à dominante théorique, tandis que la dernière partie revient sur l'hypothèse de la mitigation dans une perspective descriptive et comparative.

Point méthodologique

Notre enquête s'est déroulée en deux phases.

La première phase, dite exploratoire, a consisté en la réalisation d'une dizaine d'entretiens semi-directifs avec des interviewés sélectionnés pour leurs connaissances en matière de commandement, de recrutement et de formation au commandement. Nous avons ainsi rencontré trois généraux, deux colonels, un commandant, un sergent-chef, deux adjudants-chefs, deux capitaines et un caporal-chef. Ces interlocuteurs occupent leurs fonctions au sein de la Direction du Personnel et du Matériel de l'Armée de Terre (DPMAT), du Centre de Recherche et d'Étude sur la Doctrine de l'Armée de Terre (CREDAT), du Commandement de la Formation de l'Armée de Terre (CoFAT), dans un Centre d'Information et de Recrutement de l'Armée de Terre (CIRAT), à l'Inspection Générale de l'Armée de Terre, ou encore au sein d'un Commissariat de l'Armée de Terre.

Les thèmes abordés au cours de ces entretiens portaient sur les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les pratiques de commandement que nous avons repérées au travers de nos lectures exploratoires. On comptait ainsi parmi eux : la professionnalisation des armées, l'émergence de nouvelles missions (entre autres de « maintien de la paix »), l'intensification de la coopération internationale, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et plus généralement, la technicisation des combats et le besoin de qualifications très spécialisées qui en résulte, la réduction des dépenses militaires, la réduction des effectifs et des logiques de recrutement, les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés ainsi que la féminisation.

La seconde phase de la recherche, dite principale, s'est déroulée en trois temps. Dans un premier temps nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de militaires du rang, de sous-officiers et d'officiers dans trois régiments dont l'arme différait : le 121^{ème} Régiment du Train à Montlhéry (récemment professionnalisé), le 2^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine au Mans et le 21^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine à Fréjus (tous deux anciennement professionnalisés). Les thèmes abordés s'organisaient autour d'un guide d'entretien constitué en quatre points : la trajectoire personnelle (héritage familial, raisons à l'engagement, description de la carrière), le point de vue sur les armées et sur les évolutions en cours (commandement dans les différentes armées, les nouvelles missions, le rapport à la technologie, la professionnalisation, la féminisation), le métier (spécialité, emploi du temps, journée type, réalité des manœuvres et des opérations extérieures, description du travail.), le commandement (description de ce que serait un « bon » militaire et un « bon » chef, définition du terme de commandement, définition du rôle

du chef en fonction des situations de commandement, différences en fonction du sexe.)

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès d'une part d'élèves sous-officiers de Saint-Maixent, recrutés en direct ou en semi-direct, d'autre part des formateurs/instructeurs de cette école de formation au commandement. Les quatre thèmes (trajectoire personnelle, point de vue sur l'armée, métier, et commandement) ont été repris avec des adaptations sensibles en fonction des personnels.

Nos résultats s'appuient donc sur plus d'une centaine d'entretiens semi-directifs.

Dans un troisième temps, nous avons eu la possibilité d'observer en direct le commandement en situation de combat simulé, ces mises en situation nous permettant de compléter, d'infirmer ou de confirmer certains éléments décelés en entretien. Nous avons donc eu accès aux camps de Sissonne avec le 121^{ème} Régiment du Train et de Mailly-le-Camp. Le premier nous a permis d'observer le commandement en situation d'instruction et d'entraînement au tir, tandis que le second nous a donné l'occasion d'observer le commandement en situation de combat simulé.

Première Partie

Conceptions du commandement

A – Éléments du discours officiel sur le commandement

1 – Le commandement et la loi

Avant de s'intéresser plus précisément au commandement dans l'armée de Terre, il semble important de revenir sur la définition officielle du commandement dans les armées.

Selon le décret n°75-675 du 28 juillet 1975, article 5 modifié le 20 juin 2000, portant sur le règlement de discipline générale dans les armées, le commandement « *s'exerce sur une formation ou sur une ou plusieurs unités subordonnées rassemblant un ensemble de personnes et de moyens en vue de l'exécution d'une mission.* »

Le commandement suppose l'exercice de l'autorité basé sur la discipline générale militaire et il repose sur une hiérarchie des grades définie par le texte de loi sur le statut général des militaires du 13 juillet 1972.

Selon l'article 5 de cette loi, la hiérarchie militaire générale est la suivante :

- Hommes du rang
- Sous-officiers
- Officiers subalternes, supérieurs et généraux
- Maréchaux de France et Amiraux de France

Cette hiérarchisation par grade permet de définir la place de chacun, son niveau de responsabilité et l'autorité qui lui est conférée. Elle oblige le respect des règles générales de la discipline militaire fondée sur le principe de l'obéissance aux ordres.

Selon l'article 1 du décret de 1975 précédemment cité, la discipline « *repose sur l'adhésion consciente du citoyen venant sous les drapeaux et le respect de sa dignité et de ses droits. Elle répond à la fois aux exigences du combat et aux nécessités de la vie en communauté.* »

L'exercice de l'autorité est, quant à lui, lié à la fonction. L'autorité implique la question de la responsabilité. Elle peut être entière ou limitée, permanente ou occasionnelle, opérationnelle, technique ou administrative.

Les devoirs et les responsabilités du chef sont clairement définis par la loi.¹ Il doit être en mesure de prendre des décisions et de donner des ordres en assumant les responsabilités que cela suppose. Il a le droit et le devoir d'exiger l'obéissance de ses subordonnés dans le respect des lois nationales, des règles et des conventions internationales et des droits des subordonnés. Il doit informer, récompenser ou sanctionner et noter ses subordonnés tout en veillant à leurs intérêts et à leurs préoccupations personnels.

Quant au subordonné², il a le devoir d'exécuter les ordres et il est responsable de leur exécution. Il a le droit de faire preuve d'initiative dans le respect des ordres et rendre compte de l'exécution de ces derniers. Il a le droit de refuser d'obéir à un ordre manifestement illégal.

Le commandement est donc strictement régi par la loi qui définit clairement les devoirs et les responsabilités de chacun. Mais le commandement est une relation, un échange entre des hommes, entre un chef et des subordonnés. Cette relation, par essence unique, nous laisse supposer une diversité des pratiques de commandement, qui semble-t-il, aux dires de nos interviewés, auraient sensiblement évoluées au cours de ces dernières décennies.

2 – Evolution du discours officiel sur les pratiques de commandement dans l'armée de Terre : de la Première Guerre Mondiale à nos jours

Les armées en tant qu'institution s'inscrivent dans les évolutions politiques, économiques, sociales et idéologiques de leur pays. L'armée de Terre n'échappe pas à ce principe et au regard des données recueillies lors de notre enquête, notamment auprès des responsables de la formation à l'Ecole Nationale des Sous-officiers d'Active (ENSOA), les pratiques de commandement dans l'armée de Terre qui reposent sur la discipline générale des armées ont évolué. Nous pouvons ainsi repérer quatre moments importants dans l'évolution de ces pratiques:

a. Après la Première Guerre Mondiale, en 1933

Selon une citation du colonel Denfert-Rochereau, commander c'est appliquer et faire respecter les ordres sans admettre la discussion. Autrement dit être

¹ Décret n°75-675 du 28 juillet 1975, *Règlement de discipline générale dans les armées*, Chapitre II, Article 7 modifié par Décret le 12 juillet 1982.

² *Ibid.*, Article 8 modifié par Décret le 12 juillet 1982.

commandé c'est se soumettre : « *La discipline consiste en une obéissance absolue et aveugle aux ordres du chef. Le grade et les fonctions de ce dernier lui confèrent ainsi une sorte d'infaillibilité qui n'admet de la part des subordonnés ni représentations, ni explications, ni commentaires.* » Ainsi, l'obéissance au commandement était une obéissance par soumission : « *La discipline faisant la force principale des armées, il importe que tout supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance entière et une soumission de tous les instants, que les ordres soient exécutés littéralement sans hésitation, ni murmure. La réclamation n'est permise au subordonné que lorsqu'il obéit.* »

b. Après la Deuxième Guerre Mondiale et les conflits qui ont suivi (la Guerre d'Indochine et la Guerre d'Algérie) en 1966

On insiste moins sur la soumission des subordonnés que sur le fait que la discipline est la force principale des armées et ce, quel que soit le grade. Sont évoquées plus précisément les notions d'exercice de l'autorité et du devoir de commandement pour le chef. Cette évolution initie l'instauration d'une relation d'autorité entre les individus, elle implique que le chef comme le subordonné soient soumis à des droits et des devoirs dans l'exercice du commandement qu'ils doivent respecter : « *La discipline fait la force principale des armées, elle définit obéissance et régit l'exercice de l'autorité, elle s'applique à tous, précise à chacun son devoir et aide à prévenir les défaillances.* » C'est obéir par discipline.

c. En 1975

Suite aux événements de mai 68 où l'utilité de l'armée a été mise en question et où le problème de l'adhésion a été posé, le règlement militaire a évolué. La discipline n'est plus première et change de finalité, on recherche une obéissance plus active, l'obéissance par adhésion : « *La discipline ne trouve pas sa fin en soi ; elle est le moyen pour faciliter l'accomplissement du service, garantir les droits et les obligations de chacun et permettre un harmonieux déroulement de la vie collective, tant dans l'exécution du service que dans les activités extérieures du service... La discipline ne se résume pas à l'exécution par le subordonné des ordres du supérieur, mais requiert adhésion consciente du premier et recherche active de cette adhésion par le second.* » L'épanouissement de l'exécutant est recherché mais il ne remet pas en cause le principe d'obéissance qui reste un gage d'efficacité et de réussite de la mission. L'adhésion consciente demande une réactivité aux ordres du subordonné et une capacité d'adaptation tout en respectant l'ordre donné.

d. En 2002

De nombreuses évolutions ont suscité une nouvelle réflexion sur la problématique du commandement. Ainsi des bouleversements géopolitiques issus de la fin de la Guerre Froide, des conflits dans les Balkans, des guerres du Golf ont non seulement fait évoluer la nature de la menace mais ont aussi suscité une prise de conscience sur la nécessité de développer une armée de

métier et de définir ses missions notamment celles d'aide humanitaire, maintien de l'ordre, rétablissement de la paix etc. L'expression « obéir d'amitié » apparaît alors. Désormais, le chef doit « commander avec le cœur » et le subordonné « obéir d'amitié », c'est un rapport de commandement qui mêle confiance mutuelle et adhésion consciente. Selon le Général Thorette, chef d'Etat-major de l'armée de Terre : « *Commander avec le cœur, telle est ma référence en matière de commandement. Considération, écoute, concertation doivent précéder la décision. L'ordre qui s'ensuit engage alors autant celui qui le reçoit que celui qui le donne. Obéir d'amitié, est le corollaire au style de commandement que je veux pour notre armée professionnelle.* » C'est la règle qui devrait prévaloir dans les régiments de l'armée de Terre. Elle se décline dans de nombreux textes militaires officiels que nous avons parcourus.

3 – La conception officielle du commandement dans l'armée de Terre aujourd'hui : commandement et fraternité

Le commandement, qui relève de la capacité d'un individu – le chef – à demander à ses subordonnés de réaliser une mission et d'en contrôler l'exécution, n'est plus synonyme de soumission mais de relation et d'échange réciproque. La discipline reste présente pour asseoir l'autorité du chef et l'obéissance des subordonnés mais elle passe désormais par l'adhésion de chacun à la mission. Il y a une volonté de mettre en place un véritable esprit de corps fondé sur la fraternité d'armes et la camaraderie militaire.¹

Le chef en est le garant. Ce dernier ne doit pas s'approprier le commandement mais il doit être compétent, clairvoyant, déterminé, exemplaire dans son comportement, respectueux et attentionné envers ses subordonnés.²

Désormais, être militaire, quel que soit son grade – commander ou être commandé – c'est respecter le « Code du soldat de l'armée de Terre » et respecter les consignes suivantes³ :

- « - *Au service de la France, le soldat lui est entièrement dévoué, en tout temps et en tout lieu.*
- *Il accomplit sa mission avec la volonté de gagner et de vaincre, et si nécessaire au péril de sa vie.*
- *Maître de sa force, il respecte l'adversaire et veille à épargner les populations.*
- *Il obéit aux ordres, dans le respect des lois, des coutumes de la guerre et des conventions internationales.*

¹ *L'exercice du métier des armes : fondements et principes*, état-major de l'armée de Terre, Paris, 1999, p.21.

² *Ibid.*, p.22.

³ *Directive relative aux comportements dans l'armée de Terre*, état-major de l'armée de Terre, Paris, 2000, p.7.

- *Soldat professionnel, il entretient ses capacités intellectuelles et physiques, et développe sa compétence et sa force morale.*
- *Membre d'une communauté solidaire et fraternelle, il agit avec honneur, franchise et loyauté.*
- *Attentif aux autres et déterminé à surmonter les difficultés, il œuvre pour la cohésion et le dynamisme de son unité.*
- *Il est ouvert sur le monde et la société, et en respecte les différences.*
- *Il s'exprime avec réserve pour ne pas porter atteinte à la neutralité des armées en matière philosophique, politique et religieuse.*
- *Fier de son engagement, il est, toujours et partout, un ambassadeur de son régiment, de l'armée de Terre et de la France. »*

A travers ces principes, il ressort que le combat est et restera toujours la finalité du métier des armes, que cet engagement au combat, le dévouement qu'il suppose de la part des soldats ne peut se faire sans un respect mutuel entre le chef et ses hommes. Ce respect se fonde désormais sur une adhésion forte et une réelle fraternité d'armes que le chef a le devoir de susciter. Comme le précise le Général Thorette¹, chef d'état-major de l'armée de Terre, c'est cette adhésion qui permet au chef, tout en gardant la rigueur et la discipline nécessaires à toute action militaire, de ne pas commettre l'erreur de tomber dans l'autoritarisme gratuit, notamment en ayant une connaissance précise des forces et des faiblesses de ses hommes. Une telle connaissance ne s'improvise pas et ne repose pas seulement sur des prédispositions supposées naturelles mais implique une formation spécifique au commandement. Ce faisant, le principe d'adhésion énoncé par le Général Thorette semble remettre en cause l'idée largement répandue chez les militaires que le commandement ne s'apprend pas, qu'être un bon chef c'est avoir du charisme et donc des qualités naturelles qui ne seraient pas à la disposition de tous. Or, ces qualités « naturelles », s'acquièrent dans des instances de socialisation tels que la famille, l'école ou encore le milieu professionnel et reposent essentiellement sur des valeurs dites viriles. Commander, c'est avant tout appliquer des règles et des principes clairement définis dans les documents officiels. Le commandement s'apprend dans les textes mais il se comprend également dans les faits, il est le fruit d'un travail de réflexion et d'action. On ne naît pas chef, on le devient à force de travail et d'expérience : « *L'adhésion ne s'obtient pas sans travail [...] Excès d'orgueil ou excès d'humilité sont fréquents, tant on a tendance à considérer qu'étant un art, le commandement ne s'apprend pas, pas plus qu'il ne supporte les recettes. Mais l'art ne s'affranchit pas de règles et le commandement ne doit pas obéir au seul instinct de celui qui l'exerce.* »²

Ainsi, le chef pour exercer son commandement doit être exigeant aussi bien vis-à-vis de lui-même que de ses subordonnés. Il doit faire preuve de discipline et

¹ *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre : commandement et fraternité*, Général Thorette, Etat-major de l'armée de Terre, Paris, 2003, p. 4.

² *Idem.*

être un exemple pour ses hommes pour que ces derniers appliquent ces mêmes principes.

Il doit être compétent aussi bien dans le domaine technique que dans le domaine humain et parallèlement, il doit savoir déceler et mettre en avant les compétences de ses hommes.

Il a pour mission de prendre des décisions, d'en prendre la responsabilité et de les faire respecter. Il se doit d'être juste en toutes circonstances et avec tous, il a le devoir de récompenser comme de sanctionner.

Enfin, il doit faire preuve d'humanité, car le métier des armes est avant tout un métier d'hommes et de femmes qui travaillent ensemble pour l'accomplissement de missions communes. Cette humanité prend son sens notamment dans une relation de confiance qu'il doit établir avec ses subordonnés.¹

Les pratiques du commandement se doivent donc d'être en accord avec les principes énoncés plus haut. Quel que soit le caractère de chaque chef et les situations particulières dans lesquelles il se trouve, il a l'obligation de faire preuve de communication et d'avoir le sens de l'humain. Comme le précisent les responsables de la formation à Saint-Maixent, pour susciter l'adhésion, le subordonné doit être informé pour comprendre les raisons de l'action. C'est au chef de prendre le temps d'expliquer et de donner un sens à l'action sans attendre qu'on le lui demande. La promotion de la communication a pour objectif que le chef, sans démissionner de son autorité, puisse faire adhérer ses hommes, puisse être mieux obéi notamment dans des situations de crise et donc puisse se montrer plus exigeant et exercer une discipline plus ferme et plus juste. La communication suppose aussi un effort de connaissance de ses hommes tant du point de vue professionnel que personnel. Dans le contexte d'une armée professionnalisée, le chef doit être attentif et à l'écoute de ses hommes pour comprendre au mieux leur projet de carrière. Il doit rechercher le contact pour être plus proche d'eux et ce, dans une attitude de considération et de respect de la personne.

Ainsi, commander aujourd'hui, c'est prendre en compte l'épanouissement moral des hommes en bannissant la froideur, la familiarité, l'autoritarisme et le laxisme.

Le chef, en appliquant les principes énoncés dans les textes de lois et les textes officiels, doit exercer son commandement en ayant toujours à l'esprit les notions de respect, de confiance, de cohésion et de discipline librement consentie.

¹ *Ibid.*, p. 8.

B – Conception du commandement chez les interviewés

Lors de notre enquête de terrain, nous avons pu interviewer une centaine de militaires, tous grades confondus. Pour cela nous nous sommes rendus dans plusieurs régiments qui sont :

- le 121^{ème} Régiment du Train de Montlhéry
- le 2^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine du Mans
- le 21^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine de Fréjus

Nous avons également pu rencontrer des élèves et des formateurs de l'Ecole Nationale des Sous-officiers d'Active (ENSOA) de Saint-Maixent.

Pour comprendre ce que commander signifie pour la population des militaires interviewés, nous posons essentiellement deux questions: comment commande-t-on dans l'armée de Terre et qu'est-ce qu'un bon chef ?

Il s'avère globalement qu'une grande homogénéité est apparue dans les réponses à ces questions et ce, quel que soit l'âge, le sexe, le grade, l'ancienneté ou le régiment d'appartenance de nos interviewés. D'une part, le discours produit est très proche du discours officiel. D'autre part, nos interviewés s'accordent pour dire qu'on ne peut pas tout apprendre en terme de commandement – il serait lié à « l'autorité naturelle » ou « au charisme » – et il est nécessaire de conserver des éléments d'un commandement plus traditionnel. Ainsi, tout au long de ce développement, nous avons pris le parti de donner la parole à nos interviewés et nous proposons de mettre en évidence leur conception du commandement et leur définition du chef en fonction du grade. En effet, des nuances liées à la position hiérarchique ont émergé. Compte tenu du nombre important d'entretiens et d'une homogénéisation du discours nous ne citerons que quelques exemples parmi les plus parlants et les plus pertinents pour notre problématique de recherche.

1 – Conception du commandement et rôle du chef pour les officiers de l'armée de Terre

Le discours sur le commandement des officiers que nous avons pu rencontrer est très proche des directives présentes dans « Le petit livre vert »¹. La conception du commandement est « *un commandement de cœur* », dans le sens où le commandement est une relation d'homme à homme donc, une relation d'échange :

Pour revenir au cœur du sujet, le style de commandement, c'est purement le commandement du cœur. Pas de copinage, pas d'attitude de chef-copain, non ! C'est chacun à sa place mais avec la prise en compte de la dimension humaine, aventure humaine, il faut retenir ça. On commande des hommes. (Un capitaine, M., 2^{ème} RIMa du Mans)

Le commandement est donc un mélange de respect et de compréhension mutuelle. Commander avec le cœur passe par le dialogue et la communication, le bon officier étant celui qui est à l'écoute de ses hommes. Pour certains, auparavant, la professionnalisation était plutôt une logique de commandement de masse. Aujourd'hui, l'armée de Terre serait passée à une logique de qualité. De ce fait, il n'est plus possible de commander de manière autoritaire. Il faut au contraire prendre en compte l'ensemble des caractéristiques du soldat, le soldat devant être l'objet de toutes les attentions. Pour cela, le chef doit faire l'effort de connaître son personnel². Le commandement est donc aussi défini comme un exercice au cas par cas qui nécessite de la part du cadre une adaptation permanente.

Il faut savoir s'adapter à la personne en fonction de son âge, de son sexe, de sa fonction, de son expérience, il faut prendre tout cela en compte quand on veut commander. (Un lieutenant sous contrat, F., 121^{ème} RT)

Les bases du commandement idéal actuel seraient : adaptation, confiance et cohésion. De ce fait, le chef a un rôle très important, il doit suivre au plus près l'évolution de ses hommes et donc les connaître parfaitement.

Les chefs, parce qu'ils sont en situation de commandement, ont le devoir de s'occuper de leurs subordonnés donc de défendre l'intérêt individuel : en notation, déroulement de carrière et demandes particulières. (Un capitaine, M., 2^{ème} RIMa du Mans)

Dans ce sens, les qualités du chef sont :

¹ Ces principes ont été énoncés tout au long de la première partie et « *livre vert* » est l'autre appellation de *L'exercice du métier des armes : fondements et principes*, état-major de l'armée de Terre, Paris, 1999.

² Sous-lieutenant masculin au 2^{ème} RIMa du Mans.

[...] une capacité d'écoute, respect de ses hommes mais également fermeté et équité dans les décisions et un devoir d'excellence et d'exemplarité parce qu'il est chef. (Idem)

Le commandement étant entendu comme un rapport de cœur, de famille entre des hommes. Le chef doit faire reposer sa force plus sur le côté humain de son métier que sur le côté physique ou technique.

C'est une vision simple du commandement mais qui est efficace : vous montrez l'exemple et après vous commandez ce que vous voulez. Même si vous avez des petites lacunes, on vous pardonnera plus si vous avez un contact humain qui est fort. Mais si vous n'avez pas de contact humain, vous avez une petite lacune dans un domaine, on vous en voudra beaucoup. Les jeunes pardonnent moins sur un contact humain que sur une faute professionnelle, enfin une faute professionnelle, je m'entends, ce n'est pas non plus amener tous ses hommes dans un guet-apens. Mais ils pardonnent beaucoup plus. (Un lieutenant, M., 2^{ème} RIMa du Mans)

Pour certains, cette pratique de commandement ne serait pas encore acceptée par tous et n'entraînerait pas nécessairement la cohésion mais une individualisation des pratiques.

Peut-être que l'on tend à avoir des chefs qui pensent de plus en plus à leur carrière, de jour en jour on arrive à des chefs qui pensent moins à leurs hommes, à de vrais chefs. C'est vrai que c'est un peu dommageable puisqu'on a plus de carriéristes que de gens qui pensent d'abord à leurs subordonnés et à leur bien-être, ce qui justifiait cette notion de famille justement. Parfois, c'est un peu délicat. Il reste des bons chefs au niveau travail, au niveau qualité mais humainement parlant, je pense qu'on se trompe un petit peu de voie. On voit trop au-dessus dans le sens passer au grade supérieur et j'ai l'impression que plus on va et plus on tend vers ça. On devrait tendre plus vers un rapport de famille et un rapport de cœur plutôt qu'un rapport de travail simple. (Idem)

Ce problème d'individualisation touche tous les grades et serait en majorité dû au passage d'une armée d'appelés à une armée d'engagés.

Les gens sont de plus en plus individualistes et cela se traduit dans les unités par moins de cohésion, c'est-à-dire que les gens aspirent à faire le travail et s'en vont le soir. Ils s'intéressent moins au voisin. Ça c'est un constat que je fais depuis ces dernières années, avec la professionnalisation, avec l'augmentation des jours de récupération, moins vous êtes présents, moins vous avez envie de rester, plus vous avez de la famille, moins vous êtes disponible pour de la cohésion, donc il y a moins de cohésion. Au temps des appelés, non il y avait plus de

cohésion, puisque les gens étaient là pour un an, donc il y avait une forme de solidarité peut-être plus ponctuelle mais plus développée. (Un commandant, M., 121^{ème}RT)

Chez certains jeunes officiers, nous pouvons retrouver une définition du chef encore très traditionnelle.

Un chef doit avoir un certain charisme, vous devez avoir de la prestance. Le style de commandement est propre à chacun cela dépend du caractère de chacun. (Un lieutenant, M., 21^{ème} RIMa de Fréjus)

Cela entre en contradiction avec les principes énoncés dans la première partie et peut expliquer cette difficulté d'adaptation au commandement par le cœur, au commandement par fraternité. Ces cas restent rares et nombreux sont ceux qui s'accordent sur le fait que commander, c'est donner des ordres et faire obéir des hommes mais dans une relation de respect mutuel et de confiance partagée. C'est au chef d'établir cette relation de confiance et dans ce sens, l'exemplarité du chef devient une condition nécessaire à un bon commandement. Pour la majorité des officiers interrogés, le commandement en 2003 est un commandement au profit de la formation humaine, le chef se doit d'être accessible et proche de ses hommes. Mais cette proximité ne doit pas écarter la fermeté et la discipline qui sont nécessaires dans les cas extrêmes, surprotéger ses hommes, les « couvrir » peut s'avérer être une grave erreur de commandement car la finalité du métier de soldat reste le combat.

Commander n'est pas plaisir [...]. Le chef militaire est un type qui doit faire face à des chocs ou à des situations de rupture et quand on fait face à des chocs et des situations de rupture, ce n'est pas pour faire plaisir ! La tendance est à l'aseptisation. Or, le commandement d'opérations, le commandement militaire ne sera jamais un truc aseptisé. [...] Le commandement, c'est l'aspiration au leadership, c'est la volonté de voir se confronter les volontés [...] Il est tout à la fois humain d'abord parce que ce sont des hommes qui donnent et reçoivent des ordres et technique parce qu'il se fait avec des supports. (Un colonel, M., CREDAT)

2 – Conception du commandement et rôle du chef pour les sous-officiers de l'armée de Terre

Chez les sous-officiers, le rapport au commandement est plus ambigu, en effet, nous pouvons retrouver dans leur discours les principes énoncés dans les textes officiels sur « le commandement de cœur » mais également une image encore

forte du commandement reposant sur une « autorité naturelle », un certain « charisme ».

Chez les anciens, le commandement est encore perçu, pour une majorité d'entre eux, comme les capacités naturelles d'un chef à faire avancer ses hommes et comme un art qui ne s'apprend pas. Parallèlement, les qualités qu'ils nous énoncent sont des qualités qui s'acquièrent et se construisent dans le temps avec l'expérience du terrain et un effort de réflexion sur son travail.

Pour se faire respecter, il y a le grade, le respect de la hiérarchie, c'est le statut qui donne l'autorité et puis après il y a l'autorité naturelle qui passe notamment par l'exemplarité et il y a aussi le travail au quotidien auprès des hommes, l'anticipation, la réflexion, il faut adapter son ordre à la situation, selon l'auditoire qu'on a en face de nous. (Un sous-officier de carrière, M., 121^{ème} RT)

Tous s'accordent à penser que le commandement est une relation, un échange qui nécessite de prendre en compte l'humain.

Ce qui me plaît dans le commandement, c'est le rapport aux gens. Il y a une façon de faire, puis entre nous, on peut vraiment sentir un lien, je ne fais pas mes 8 heures de travail et je rentre chez moi ! Non, ici, s'il y a un problème le soir et qu'on m'appelle à 3 heures du matin, j'arrive, je ne me suis jamais dit « faut que je sois disponible 24 heures sur 24, est-ce que ça me dérange ? » Non, ça ne me dérange pas, puis on travaille dans une ambiance sympa, on travaille en petits groupes, les gens se connaissent, on échange beaucoup. (Un sergent, M., 121^{ème} RT)

Mais d'aucuns affirment que cette prise en compte de l'humain par le chef tient avant tout de ses qualités humaines naturelles.

Déjà, il faut des qualités humaines parce que bon c'est le rapport humain, enfin dans l'Infanterie c'est ça quoi. Il y a le caractère de chacun, il y a des gens qui ont un caractère qui s'impose facilement et d'autres qui sont plus renfermés et plus timides, c'est vrai que c'est peut être un peu plus dur pour eux mais quand on choisi ce métier, il faut quand même avoir un peu de caractère. (Un adjudant chef, M., 2^{ème} RIMa)

Nous avons pu également entendre ce discours chez de jeunes élèves sous-officiers.

Il n'y a pas de style prédéfini, chacun l'adopte à sa façon. Mais, il faut que cela corresponde à notre personnalité sinon on ne sera pas un bon chef. (Un élève sous-officier, M., ENSOA)

La question du charisme reste donc encore très importante chez les sous-officiers, l'aptitude à commander relèverait d'un certain mystère, correspondrait à une sorte de don qui n'appartiendrait qu'à quelques élus.

Il y en a qui imposent par eux-mêmes une certaine aura. En fait, c'est en fonction de sa personnalité. Il y a des gens qui dégagent quelque chose que l'on a envie de suivre plus ou moins. (Idem)

Donc, le commandement passe par la prise en compte du facteur humain et nécessite des capacités de communication, mais il est aussi, pour les sous-officiers qui sont au cœur des situations de travail et proches des hommes, synonyme d'organisation ; on ne peut exercer un bon commandement qu'en étant bien organisé.

Pour être un bon chef, il faut bien sûr savoir communiquer mais ça ne fait pas tout. L'organisation, c'est très important, si on a bien préparé son dossier, on a beaucoup moins de problèmes, on sait qu'on ne va pas mettre telle personne à tel poste parce qu'on sait que cela va créer des problèmes. Avec de l'organisation, beaucoup de choses pourraient être évitées. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Les militaires semblent avoir bien conscience que le commandement ne se limite pas, de façon unilatérale, à l'émission d'ordres mais suppose également de suivre les carrières, d'évaluer les hommes ou encore de conseiller ces derniers. Dans ce sens, le commandement ne se limite pas à l'émission d'ordres, il est perçu également comme ayant une fonction de suivi et de gestion du personnel.

Le commandement, c'est suivre à peu près la carrière des mecs, les soldats, parce que les sous-officiers, pour moi, ils sont assez grands pour se gérer. Donc, les soldats c'est les faire progresser, s'occuper de la notation et c'est un travail important, cette année, je l'ai fait sérieusement, le soir chez moi, cela me prenait jusqu'à 23 heures et je n'ai que sept bonhommes et puis après je leur dis la note même si je ne suis pas obligé et là, au moins le mec, il sait ce que je pense de lui au niveau du sport, du travail, de la motivation. (Un sergent chef, M., 121^{ème} RT)

De ce fait, le chef doit être proche de ses hommes, toujours prêt à les soutenir et il doit servir d'exemple et ce dans une relation de respect mutuel.

La principale qualité d'un chef c'est de savoir défendre ses soldats, s'il y a des problèmes, si le gars est bien, ne pas hésiter à le défendre, pour moi c'est ça. Puis, l'exemple, il faut être exemplaire, il faut que le soldat se reconnaisse dans le chef, un exemple aussi bien physiquement, moralement, que dans le travail. De toute façon, il y a une expression qui

dit : « Si le chef s'assoit, le soldat se couche », donc ça veut tout dire. Puis après, avec le respect, même si vous donnez un ordre qui ne lui plait pas, il le fera parce qu'il vous respectera. (Idem)

L'exemplarité du chef est une valeur très importante pour les sous-officiers : exemplarité professionnelle, intellectuelle et physique.

Un chef doit connaître ses hommes à fond, il faut créer un lien de confiance. Il doit être « physiquement au top ». Il montre l'exemple sur le plan physique et sur le plan disciplinaire. Je ne pourrais pas commander juste avec le grade. (Un adjudant, M., 21^{ème} RIMa)

Pour conclure sur le rôle du chef chez les sous-officiers, nous citerons deux phrases récurrentes dans le discours de nos interlocuteurs : « *Le chef c'est celui qui montre le chemin.* » et « *Si le chef s'assoit, les hommes se couchent.* »

Ainsi, pour ces militaires, le commandement est un échange, une relation, il nécessite de réelles capacités d'organisation et de communication. Le chef se doit d'être proche de ses hommes, à l'écoute de leurs besoins et de leurs désirs sans pour autant perdre de sa fermeté. Pour fédérer ses hommes, il se doit d'être exemplaire dans son comportement. Pour beaucoup, la cohésion du groupe tient principalement au caractère du chef, à son charisme, à son aura. Des qualités qui leurs apparaissent naturelles. Ce style de « *commandement par le cœur* » reste difficile à appliquer par des sous-officiers qui estiment qu'il ne serait pas adapté au public des militaires du rang d'aujourd'hui.

On n'a pas vraiment l'impression d'être soutenu ! Parce que d'un côté, on nous dit « Ceux sont des professionnels, parlez leur comme des professionnels, donnez leur un rendez-vous sur l'objectif, pour telle mission, rendez-vous dans 3 jours pour voir si tout se passe bien. Il faut les responsabiliser ». Et d'un autre côté, il faut qu'on fasse du social, si les gens ne sont pas bons, c'est la faute du commandement du cadre de contact direct parce qu'on nous demande également maintenant d'être des « éducateurs », il faut prendre en compte leurs problèmes, les desiderata, mais à côté de ça, les objectifs qu'on nous demande de suivre sont toujours les mêmes, on a toujours le même rythme de travail malgré cette population qui a changé, et c'est une population qui est beaucoup plus difficile à manier que les appelés, c'était facile les appelés. Puis maintenant, on a les directives du dessus : il faut les responsabiliser, il faut les caresser dans le sens du poil parce qu'il faut qu'ils restent, il ne faut pas qu'ils s'en aillent parce que l'objectif est de garder les gens sur 8 ans. Donc, il faut ménager la chèvre et le chou, mais comme ça on ne va pas loin, on va dans le mur, à long terme on ne va pas loin, là c'est au jour le jour notre travail ! Donc, il faut les responsabiliser mais en même temps il faut les couvrir... (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

3 – Conception du commandement et rôle du chef chez les militaires du rang dans l'armée de Terre

Nous allons voir, dans cette dernière partie, ce que le commandement signifie pour les militaires du rang. Certes, ils peuvent être amenés à commander mais ils sont avant tout commandés. Ainsi, quelle définition donnent-ils du commandement ? Quel rôle accordent-ils au chef ? Ont-ils pressenti les évolutions du style de commandement et comment les ont-ils acceptées ?

Commander pour les hommes du rang, c'est avant tout donner des ordres.

Le commandement, ça donne des ordres. Il en faut du commandement sinon ça serait le bazar. Le commandement, c'est ceux qui décident tout. (Un jeune caporal, M., 121^{ème} RT)

Etre commandé, c'est obéir aux ordres et respecter la hiérarchie dans le cadre de la loi.

Le grade, c'est lui qui fait qu'on obéit et en fonction du grade, plus il est élevé et plus tu obéis. Et puis cela dépend aussi de la manière dont l'ordre est dit, comment il est formulé. Quand on me commande de façon plus humaine, j'obéis mais pas contre moi, avec un plus. Plus le grade est rapproché du notre et plus on va se dire « Oui, pourquoi est-ce qu'il me donne des ordres ? », on a le même âge, le même grade, il se prend pour un chef, peut-être un peu de jalousie dans tout ça. Mais ça reste quand même en fonction du grade. Si l'ordre est stupide, on va le faire mais on va essayer de voir si on peut le faire autrement ou quelque chose comme ça. On nous demande quand même d'avoir des initiatives, il ne faut pas non plus exécuter des ordres sans savoir pourquoi. (Un caporal, M., 121^{ème} RT)

Mais commander, c'est aussi être proche de ses hommes, savoir les guider, les soutenir, les conseiller.

[Commander] C'est bien savoir guider ses hommes, les informer, leur éviter de tomber dans certains pièges, notamment au niveau de la carrière, leur dire les choses à faire, les choses à ne pas faire. Les aiguiller et bien le faire, notamment au moment des notations, des évaluations, ne pas lui dire « oui c'est génial, super » alors que ce n'est pas vrai, parce que après, quand il voit réellement ce qu'on pense de lui, il est trop tard, il ne peut plus s'améliorer, le mal est fait, et c'est là que les gens sont déçus. (Un caporal chef, M., 2^{ème} RIMA)

Pour cela, les militaires du rang pensent que le bon commandement passe avant tout par une bonne connaissance de ses hommes.

Un bon commandement ? C'est déjà s'occuper de ses hommes et savoir leurs vies. (Une première classe, F., 2^{ème} RIMa)

Selon eux, coexisteraient dans l'institution militaire des pratiques diverses de commandement. Mais quelque soit les pratiques, cela reste une relation où l'on doit donner pour recevoir et inversement.

En fait, il y a deux types de commandement, il y en a qui font ça en douceur et il y en a qui y vont un peu plus fort, qui aiment bien faire peur. Mais en fait, l'important dans le commandement, c'est qu'il faut sentir chez la personne que c'est du donnant-donnant, dans le sens où, oui, certaines fois, on va devoir travailler, on doit faire ce qu'il nous dit mais si un jour on a un problème, on peut compter sur cette personne-là. (Un première classe, M., 121^{ème} RT)

Certains apprécient ce changement ; pour eux, le commandement doit avant tout être souple et les ordres doivent être donnés sans hausser le ton.

Pour moi, tu peux donner des ordres sans être désagréable, je pars du principe que ce n'est pas en criant et en étant méchant que les gens vont obéir. Il vaut mieux donner un ordre dans de bonnes conditions car on est sûr qu'il l'exécutera et qu'il le fera bien. J'ai vu ça quand j'ai passé mon examen de caporal, le chef, il était bien, il donnait des ordres mais il rigolait avec nous, il y avait une bonne ambiance et on faisait tout ce qu'il nous disait. Il y en avait un autre, il n'arrêtait pas de gueuler et plus il gueulait, plus je ne faisais pas ce qu'il disait ! (Un caporal, F., 2^{ème} RIMa)

D'autres pensent que l'évolution du style de commandement vers plus de dialogue manque de fermeté et provoque des manquements à la discipline et des problèmes d'autorité, ce manque de fermeté et de respect s'exprimant par l'absence de salut des supérieurs, un manque de pédagogie et plus assez...

...de CBF, des Claques de Bon Fonctionnement, le fait de ne plus écouter les supérieurs qui ont plusieurs années de service et qui connaissent leur travail. Avant, c'était tout simple, ce n'était même pas la peine d'essayer de faire une réflexion ! Le chef donnait un ordre et les ordres étaient appliqués, point barre. S'il y en avait un qui n'était pas content, qui faisait une réflexion, il se faisait remettre vite dans le droit chemin. C'était le grade, l'expérience, qui jouait, c'était tout un contexte qui jouait. Quand on rentre dans un endroit qui est droit, carré, on va vite prendre le pli. Si on commence à déborder, on va vite se faire rappeler à l'ordre. Ici, maintenant, ils lâchent beaucoup plus la bride

donc inévitablement, il y a beaucoup plus de débordements. (Un caporal chef, M., 121^{ème} RT)

En revanche, tous s'accordent à dire que le chef doit connaître ses hommes et être capable de dialoguer avec eux pour instaurer une relation de confiance. Le chef est avant tout défini comme un guide. La conception des militaires du rang semble s'inscrire dans la tradition du paternalisme.

Quand on rentre dans l'armée, quand on est jeune, on recherche un peu l'image du père, quelqu'un qui nous guide dans notre façon de faire et de voir les choses. Le chef, on le voit un peu comme un père, il nous dit ce qu'on doit faire, ce qui est bon pour nous et ce qui ne l'est pas. Bon, maintenant j'ai mûri, mais c'est vrai qu'encore maintenant, quand j'ai un souci, je vais voir mes collègues certes, mais aussi mon chef de peloton. Mais, comme tout père, il engueule aussi. Je pense que la qualité principale d'un chef, c'est qu'il faut qu'il essaye d'être moins strict sur des choses qui ne le valent pas et d'être plus strict sur celles qui en valent la peine. Et puis, il faut être plus humaniste et faire aussi peut-être un peu plus confiance. (Un caporal, M., 121^{ème} RT)

Dans ce sens, le chef doit être un exemple pour ses hommes et pour beaucoup encore, le chef doit avoir des qualités qui ne s'apprennent pas mais qui tiennent du charisme.

Il faut qu'il ait de la gueule ! S'il y a quelqu'un qui arrive, tout bossu avec une gueule comme s'il partait à l'abattoir, c'est dur de vouloir faire quelque chose avec lui. Vous voyez Schwarzenegger ou Arthur, vous allez partir plus facilement avec Schwarzenegger ! Non, c'est vrai, c'est une question de personnalité, de style, de façon de s'habiller, le treillis repassé, vraiment le militaire. (Idem)

Ainsi, le bon chef serait celui qui sait imposer sa discipline à partir du moment où cette discipline est justifiée et où un échange se produit entre le subordonné et le chef. Il doit donner l'exemple mais il doit savoir avant tout ce qu'il fait et de quoi il parle.

A l'instar du père, le bon chef est celui qui sait instaurer le dialogue avec ses hommes, qui les connaît et qui est donc capable de les guider correctement. Pour les militaires du rang, il semblerait que, malgré les discours officiels émis en ce sens, cela ne soit pas le cas.

Il faut qu'il parle avec ses hommes. Il est près de ses hommes. Je trouve qu'à l'heure actuelle, cela manque beaucoup. Les gens ne vont plus au contact, ils ont peur des gens, ils ont peur de leurs hommes. (Idem)

Selon eux, le contact, le dialogue avec les hommes n'est pas synonyme de moins de fermeté.

Il faut être près de ses hommes, il faut aimer son métier, il faut avoir de la tolérance, il faut avoir de la fermeté, il faut être cool quand il faut, toujours être bien dans son boulot, montrer l'exemple. [...] Quand il y a un exercice à faire, il faut tout de suite montrer l'exemple. Il ne faut pas gueuler sur ses mecs, enfin des fois si, quand il faut. Mais aller toujours de l'avant. (Un caporal, M., 121^{ème} RT)

Enfin, certains pensent, notamment les anciens, que le fait d'être plus souple avec les soldats est une aberration car cela provoquerait de réelles difficultés dans l'exercice du commandement et donc que les textes officiels sur l'exercice du commandement sont difficilement applicables aujourd'hui.

Je trouve ça infecte, le sergent ne peut pas lui en mettre une parce que c'est sur lui que ça va retomber suite aux ordres de Paris ! Donc, on ne peut pas dire que l'encadrement est mauvais, non l'encadrement ne peut rien faire. Entre ce que Paris pense, met sur un papier et ce qui se passe vraiment dans un régiment, il y a une différence énorme. Ils feraient mieux de descendre dans un régiment, sans dire qui ils sont parce que sinon c'est biaisé, et qu'ils regardent ce qui se passe vraiment. Parce que faire des lois derrière un bureau, je pense que n'importe qui peut le faire, il faut qu'ils descendent aussi sur le terrain. (Un caporal chef, M., 2^{ème} RIMa)

A travers cette description des discours portés sur l'exercice du commandement dans l'armée de Terre, nous pouvons affirmer que tous s'accordent à dire que le commandement est un rapport humain qui s'exerce dans un climat de respect mutuel, de confiance réciproque et de discipline librement consentie. La grande majorité de nos interviewés, notamment les militaires du rang, disent adhérer aux principes du « commandement par le cœur ». Un commandement qui prend en compte les hommes, qui les écoute et qui leur fait confiance. En pratique, il s'avère que quelques contradictions apparaissent notamment chez certains sous-officiers et militaires du rang ayant des hommes sous leurs ordres. En effet, l'application de ce nouveau style de commandement leur semble difficile, en ce sens qu'il remettrait en cause la figure du chef telle qu'ils la définissent : un homme doté de qualités innées (humaines et techniques) : « *charisme* », « *aura* », qui lui permettent de mener ses hommes avec intelligence, fermeté et équité. Selon eux, le commandement par le cœur entraînerait une perte de discipline et donc des difficultés à faire obéir les hommes. Le chef militaire deviendrait un « *éducateur* » qui a pour tâche d'éduquer, de responsabiliser et de surprotéger ses hommes et cette dernière caractéristique rentrerait en contradiction avec la finalité même du métier de soldat : le combat.

En réalité, la notion d'adhésion énoncée par le Général Thorette est comprise comme l'adhésion à un homme, au chef et non comme l'adhésion à une mission. De plus, en total désaccord avec le principe fondateur du commandement par le cœur, il apparaît dans quelques entretiens que certains chefs auraient encore des difficultés à maîtriser les rapports humains, auraient peur du contact avec les hommes. Ne se sentant pas soutenus par leur hiérarchie, la moindre erreur de comportement, de jugement dans leurs relations avec leurs hommes leur semble potentiellement dangereuse (pour leur carrière notamment) et ils préfèrent éviter autant que possible ce contact. Enfin, tous s'accordent à dire que le commandement dans l'armée de Terre est avant tout un exercice d'adaptation : adaptation aux hommes, adaptation à la situation, adaptation à la mission. De ce fait, commander c'est également être capable de gérer la diversité, la diversité des situations de commandement. C'est ce que nous nous proposons d'étudier désormais.

Deuxième Partie

Diversité des situations de commandement

Les différents discours tenus sur le commandement dans l'armée de Terre ont fait émerger la dimension plurielle de cette notion. Relevant de contextes particuliers, de représentations singulières, de pratiques diversifiées, le commandement n'apparaît pas comme un objet univoque, immuable et défini une fois pour toute. Dans cette perspective, nous préférons parler de « situations de commandement ». Même si, comme nous l'avons vu plus haut, toutes les situations de commandement relèvent d'un cadrage hiérarchique d'ordre et d'obéissance, ces situations connaissent des variations en fonction de différents facteurs. Nous en avons relevé cinq se rapportant à l'environnement au sens large, aux pratiques et aux déterminants sociaux ; à savoir respectivement : (1) l'école de formation au commandement, (2) la diversité des régiments, (3) les missions effectuées, (4) les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés, (5) la féminisation du personnel militaire. Ces facteurs apparaissent centraux pour saisir la diversité des éléments du commandement qui en fait un objet d'étude passionnant mais complexe.

A – Commandement et école de formation au commandement¹ : l'apprentissage d'un habitus militaire

Tout engagé qui a le projet professionnel d'endosser des responsabilités d'encadrement direct doit recevoir une formation au commandement. Cette formation est dispensée dans une école particulière, une école de formation au commandement. L'objectif de l'Ecole Nationale des Sous-officiers d'Active (ENSOA) de Saint-Maixent, devenue depuis la fin des années quatre-vingt-dix, l'unique centre de formation de tous les sous-officiers de l'armée de Terre française, est de former les futurs sous-officiers. « *L'ENSOA est d'abord une école de formation au commandement. Immergés dans des situations d'apprentissage proches des*

¹ Dans cette partie, nous faisons essentiellement référence aux entretiens et observations effectués lors de notre déplacement à Saint-Maixent pendant le mois de mai 2003. Nous avons alors effectué 24 entretiens dont pour moitié avec des élèves en direct et semi-direct et des formateurs ou instructeurs ainsi que des observations de séances d'enseignement de l'exercice au commandement. Nous avons dès le départ ciblé nos interrogations notamment autour de cette école qui nous semblait intéressante pour notre sujet, les sous-officiers étant au carrefour de logiques que nous cherchions à saisir.

activités et des missions qui leur seront confiées dans leur unité d'affectation, les élèves sous-officiers se préparent à endosser rapidement des responsabilités d'encadrement direct. Leur stage à l'ENSOA s'achève par l'obtention du galon de sergent et donne accès à la formation technique ou de spécialité conduite dans les écoles d'application. Ils sont ensuite affectés dans un organisme militaire pour exercer des responsabilités humaines, techniques et administratives et affirmer au quotidien leurs compétences. »¹

Il existe deux possibilités pour accéder à l'ENSOA et appartenir au corps des sous-officiers. La première est axée autour des civils détenteurs d'un baccalauréat. C'est le recrutement direct. La formation ouverte aux hommes comme aux femmes s'organise autour de compagnies non-mixtes et dure huit mois. La deuxième possibilité, caractérisée par ce que l'on nomme le recrutement semi-direct, est réservée aux militaires du rang, caporaux ou caporaux-chef sélectionnés en régiment. Cette formation est d'une durée de trois mois et se base sur des compagnies mixtes. Ces deux formes de recrutement sont importantes à indiquer. Car, si pour tous, l'école restera le lieu d'apprentissage de valeurs fédératrices du militaire et de leur vocation au métier, le parcours scolaire et professionnel des uns et des autres ne peut faire d'eux des chefs totalement interchangeables. Ainsi, les sous-officiers issus d'un recrutement direct n'ont pas la même expérience du milieu militaire et des situations de commandement qu'un sous-officier issu du rang, alors même que ces derniers n'ont pas forcément les mêmes connaissances scolaires. En fait, ces deux formes de recrutement se révèlent sur le terrain très complémentaires et doivent permettre, par la diversité des profils soutenus par cette expérience unique de la formation à l'école, de répondre à l'ensemble des besoins et des attentes des différents engagés dont ils auront la charge. En effet, les sous-officiers incarnent le premier échelon « *d'initiative et l'ultime relais de commandement au profit du chef interarmes* »². Ils sont « *l'épine dorsale des régiments et renforcent ainsi la cohérence de l'armée de Terre* »³

L'ENSOA prépare donc ses élèves au commandement d'un groupe de dix engagés dans un environnement hostile et changeant. Pour cela, les élèves doivent apprendre un métier reposant sur des connaissances spécifiques, des savoir-faire techniques et des savoir-être particuliers intégrant une culture fondée sur le respect de la mission, le souci des hommes, la maîtrise de la force et le respect des lois. Le sens de l'autonomie est également une compétence que tous doivent développer.

La formation des élèves sous-officiers se révèle très dense. Leur emploi du temps est chargé et souvent tout en étant très motivés, ils se disent aussi souvent « épuisés ». Par exemple, la journée de formation débute à cinq heures

¹ Plaquette de présentation de l'Ecole Nationale des Sous-officiers d'Active, p.7.

² Plaquette d'informations du COFAT.

³ *Idem*.

trente parfois cinq heures, le couvre-feu en section étant fixé à vingt-deux heures trente :

Les journées passent tellement vite qu'on ne voit pas le temps passer.
(Une élève sous-officier, F., ENSOA)

La formation des élèves sous-officiers caractérisée par deux mots d'ordre – instruire et éduquer – s'organise autour de cinq composantes qui sont :

« - *La formation au comportement militaire : Les élèves sous-officiers (ESO) sont initiés aux mécanismes de fonctionnement des groupes humains, à l'utilisation des méthodes de communication, à la pratique d'un style de commandement conforme aux règlements militaires basés sur le respect de la dignité humaine ;*

- *La formation à la mission opérationnelle : Les ESO apprennent à commander un groupe d'une dizaine d'hommes dotés d'un armement individuel et collectif dans le cadre d'une mission simple. Ils acquièrent les savoir-faire de base pour les missions simples liées à la projection intérieure (Vigipirate, POLMAR) et extérieure (ex-Yougoslavie) ;*

- *La formation physique, militaire et sportive : La formation physique, militaire et sportive contribue à faire acquérir à l'ESO une bonne condition physique et lui donner le goût du sport et de l'effort, à l'aguerrir pour lui permettre de commander dans un environnement physique et moral difficile et le rendre apte à participer à la mise en condition physique de ses hommes ;*

- *La formation académique : La formation académique vise à transmettre aux jeunes ESO les connaissances de base leur permettant de tenir leur place et de pouvoir progresser aussi bien dans la société militaire que civile. L'apprentissage d'un anglais courant permettant de vivre dans une structure interalliée est nécessaire ;*

- *La formation administrative et technique : L'élève découvre l'importance des notions de gestion administrative, dans les domaines de la prévention et de la sécurité, de la gestion de l'homme et de l'entretien des matériels. »¹*

Cette formation est dispensée par des formateurs-instructeurs militaires (ou civils pour certaines formations générales comme l'anglais) à partir de cas pratiques et théoriques. Les cours d'une durée comprise entre cinquante minutes et deux heures se déroulent en général par compagnie et s'organisent autour d'un plan très structuré donnant le but et l'intérêt des séances pour les élèves. Les cours peuvent porter par exemple sur « *le processus de prise de décision (le chef en qualité d'animateur de son groupe)* », « *commander par delà le galon* », « *le chef de groupe informe ses hommes sur le cérémonial et les traditions* », « *le chef de groupe accueille un nouveau militaire du rang* » etc.

Dans cette perspective, l'acte de commander est enseigné comme « *un acte d'autorité* » où le « *chef* » doit donner du « *sens à l'action* », « *communiquer [étant] le préalable nécessaire à tout acte d'autorité* »².

¹ Plaquette de présentation de l'ENSOA de Saint-Maixent, p.15.

² Tiré des fiches de préparation de séance, Saint-Maixent, 2003.

Ainsi, tous les interviewés, élèves ou formateurs, ont souligné ce fait.

[Aujourd'hui, à l'école comme dans les régiments] on est dans un commandement ouvert où on se doit d'expliquer, dans la mesure du possible, le comment et le pourquoi des ordres donnés, avec le souci d'information. (Un formateur, M., ENSOA)

Mais l'apprentissage à l'ENSOA ne se limite pas à ces cours. Les formateurs sont là pour :

En faire des soldats. [De ce fait], il faut bien insister sur la formation de la vie quotidienne et pas simplement sur les cours. (Idem)

La vie quotidienne à l'école est en effet également le lieu d'un apprentissage spécifique : celui de la socialisation à la culture militaire. Ainsi, les élèves doivent faire leur ce rapport à la rigueur et à la discipline, visant à « *former un habitus proprement militaire* »¹ qui fera d'eux des bons sous-officiers *versus* bons militaires.

Pour moi, c'est quelque chose qui est rentré dans ma tête. (Une élève sous-officier, F., ENSOA)

Le « *souci du détail* », comme l'un de nos interviewés (un formateur) le nomme – c'est-à-dire avoir une tenue irréprochable, une chambre rangée et propre, arriver à l'heure, etc. – apparaît être un élément tout aussi fondamental pour la formation de l'esprit militaire que l'apprentissage de la marche chantante en rangs serrés ou l'instruction en séance de tir.

Le passage à l'école de formation au commandement apparaît donc central dans la construction de l'identité militaire, notamment pour les élèves de recrutement direct. Les règles de conduite sont très fortement appliquées dans cet environnement et ont une valeur coercitive importante. Mais remarquons que, de l'aveu d'un de nos interviewés actuellement officier dans le 21^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine, issu de l'école spéciale militaire de Saint-Cyr :

L'école de formation donne une base de réflexion, mais une fois en poste, il y a une adaptation [...] en fonction des situations que vous rencontrez. (Un lieutenant, M., 21^{ème} RT)

Le commandement est donc bien relatif à des situations, la formation donnant des repères, des valeurs auxquelles les sous-officiers pourront se référer pendant toute leur carrière.

¹ PINTO L., « L'armée, le contingent et les classes sociales », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, n°3, mai 1975, p.18-41

B – Commandement et diversité des régiments : l'importance de l'arme

Nous avons relevé un deuxième facteur lié à l'environnement des situations de commandement, qui nous est apparu central pour saisir le commandement aujourd'hui. Ce facteur est la diversité des régiments. Au regard des différents régiments visités, des divergences dans la conception du commandement ont été observées.

Lorsqu'un engagé volontaire de l'armée de Terre signe son contrat, il s'engage par rapport à une spécialité et à une arme. Ainsi, nous pouvons trouver des mécaniciens (spécialité) dans des régiments du train (arme), des cuisiniers (spécialité) dans des régiments de chasseurs alpins (arme), des infirmiers (spécialité) dans des régiments d'infanterie de troupes de marine (arme), etc.. En fonction de l'arme, certaines spécialités apparaissent plus ou moins directement attachées à des régiments, c'est le cas, par exemple, des conducteurs de poids lourds ou d'engins affectés dans un régiment du train qui a pour vocation « *la logistique, le soutien de l'homme et l'instruction à la conduite* »¹. S'il est possible de changer de spécialité – ce que les jeunes EVAT n'hésitent pas à solliciter si la spécialité dans laquelle ils sont ne leur convient pas, avec des réussites plus ou moins probantes – il paraît plus délicat d'intégrer un nouveau corps d'arme.

Quand vous faites partie d'une arme, c'est un choix que vous avez fait. Vous avez partagé les mêmes valeurs, les mêmes rituels. [Il y a] une cohésion. C'est très difficile de s'intégrer dans un nouveau régiment. (Un brigadier-chef, M., 121^{ème} RT)

D'autre part, au regard de nos entretiens, certains régiments apparaissent plus prestigieux que d'autres. Cela se traduit, dans la pratique, par des demandes/vœux plus ou moins forts dans certains régiments, ces demandes/vœux s'effectuant (1) au moment de l'engagement en fonction des aptitudes des candidats ; (2) à la fin de la formation en école de sous-officiers et d'officiers en fonction du rang de sortie ; (3) dans les phases de mutation en fonction des compétences et expériences de chacun et chacune. Le prestige de l'arme se forge autour du niveau d'intervention dans le "conflit". La culture de l'armée de Terre construite autour de valeurs viriles, de la force physique et de

¹ Présentation du 121^{ème} Régiment du Train faite par son chef de corps, le 22 mai 2003.

la violence "légale" donne ainsi plus de prestige aux régiments relevant d'une arme – au delà d'ailleurs parfois des spécialités – qui requiert directement un engagement du corps physique du militaire au combat, invitant au respect et à l'admiration. Ainsi, les parachutistes n'apparaissent-ils pas comme le modèle de ce que doit être, dans la représentation populaire, « Le soldat », un vrai combattant, qui par son engagement en première ligne vient défendre corps et âme son pays ? Ces représentations sociales du soldat, ancrées dans toutes les mentalités, font naître quelques ressentiments auprès de certains militaires. Par exemple, pour ce caporal du 121^{ème} Régiment du Train, la logistique n'apparaît pas comme « *la priorité* » au niveau du commandement général.

N'ayant pas le matériel adéquat pour le transport, alors que dans les armes de mêlée comme l'infanterie, les mecs, eux, sont vraiment équipés. La logistique vient toujours derrière. [Au sens propre comme au sens figuré]

Au regard de notre problématique, il nous reste une interrogation : le prestige des différents régiments se construit-il autour d'un style de commandement particulier ? Dit autrement, le prestige d'un régiment porte-t-il conséquence sur le style de commandement, ce dernier pouvant lui-même induire le prestige de l'arme ? D'une manière générale, nous cherchons en fait à comprendre s'il existe un style de commandement distinctif en fonction de l'arme du régiment. Dans un premier temps, il apparaît une différence entre le style de commandement des différentes armées. Mais nous ne la développerons pas ici, car ce n'est pas l'objet de notre recherche. S'il paraît évident pour tous les interviewés, que les trois armées – armée de Terre, armée de l'Air, Marine – n'utilisent pas le même matériel, ne recrute pas les mêmes personnels et ne réalisent pas les mêmes missions, des différences s'observent notamment au niveau de la relation au commandement. Pour l'armée de Terre :

Sa vocation, c'est l'humain. Les valeurs de commandement, c'est d'avoir des structures humaines complexes et pas de petites cellules de techniciens pointus. La Marine ou l'armée de l'Air ont des postes beaucoup plus pointus, plus techniques [que l'armée de Terre]. Ils sont beaucoup plus individuels. Ils ont des postes où les volumes sont moins importants. [Le militaire de l'armée de Terre] est beaucoup plus polyvalent qu'un marin ou quelqu'un de l'armée de l'Air, qui lui, est un spécialiste de sa technique. Le militaire de l'armée de Terre est caractérisé par une spécialité dite « toute arme à pied ». (Un commandant d'escadron, M., 121^{ème} RT)

Dans un deuxième temps, il semblerait qu'il existe des différences de pratiques en fonction de l'arme du régiment. Par exemple, pour les interviewés, un Régiment du Train, où les militaires ne sont pas, par la nature de leur arme,

directement impliqués dans les conflits le commandement « est moins rude ». (Un première classe, M., 121^{ème} RT)

Nous [les militaires du 121^{ème} Régiment du Train], on n'est pas des fantassins, on n'est pas des combattants, on est dans des ateliers donc c'est plus relax. Dans un groupe de combat, c'est garde à vous, repos ou en avant marche, c'est hyper strict. (Un sergent-chef, M., 121^{ème} RT)

Cette représentation est relayée par le discours des marsouins des troupes de Marine.

En compagnies de combat, c'est loin d'être cool. (Un sous-lieutenant, M., 2^{ème} RIMa)
Etant voué au combat, on ne peut pas se permettre de commander avec trop de souplesse. (Un sergent chef formateur, M., ENSOA)

Pourtant, dans le même temps, tous les interviewés des RIMa mettent en avant les liens humains qui se sont construits par le vécu des missions.

Les gens se connaissent assez bien pour communiquer directement, il y a une grande proximité, une ouverture entre nous. Parfois un regard suffit, avec les anciens, on se regarde et on se comprend. On est une famille. (Un adjudant chef, M., 2^{ème} RIMa)
Frère d'arme, cela veut dire quelque chose ! (Un sergent chef, M., 2^{ème} RIMa)

En fait, nous pouvons avancer l'hypothèse que s'il existe une différence de style de commandement en fonction de la diversité des régiments, cette différence se fonde plus particulièrement sur des discours construits autour d'une histoire, de traditions, de vocations singulières des régiments, plutôt que directement dans les pratiques, le rapport à la rigueur ou à la souplesse, à la « dureté » ou à la « légèreté » d'un commandement étant toujours relatif.

C – Commandement et diversité des missions : une obligation d'adaptation

1 – Commandement et nouvelles missions ?

L'une des premières questions que nous nous sommes posés consistait à nous interroger sur les nouvelles missions qu'avaient en charge l'armée de Terre et si ces dernières apparaissaient comme un facteur de changement au niveau des

pratiques de commandement. En fait, cette question est apparue, dès la fin de la phase exploratoire, controversée du fait de l'utilisation du qualificatif « nouvelles ». En effet, tous les interlocuteurs que nous avons rencontrés dans la première phase de l'exploration étaient unanimes : il n'y a pas réellement de nouvelles missions, la nature de ces dernières n'ayant pas véritablement changé. Par contre, deux transformations autour des missions réalisées par les armées doivent être mises en avant pour saisir combien celles-ci ont une influence sur l'image de l'armée de Terre et sur les pratiques de commandement. Premièrement, si ces missions ne sont pas en soi nouvelles, ce qui se présente comme novateur est leur médiatisation au sens large, c'est-à-dire qu'elles apparaissent aussi bien dans les "traités" qu'au niveau des médias (télévision, presse, radio), ce qui contribuerait à une reconnaissance auprès du grand public civil. Ainsi, ces nouvelles missions participent à donner une nouvelle image des armées : Vigipirate, par exemple, contribuerait à modifier l'équation qui identifie l'armée au militaire au combat, mais aussi à faire reconnaître l'activité militaire comme « sérieuse et crédible ».

Deuxièmement, ces missions – mêmes si elles existent depuis un certain nombre d'années déjà – sont maintenant de plus en plus nombreuses. Cette généralisation peut avoir une influence sur le recrutement et l'encadrement du personnel des armées. Ainsi, selon un général de la DPMAT, quand il y a médiatisation d'un nombre important d'opérations, il y a plus de candidats qui se présentent au recrutement car :

Les engagés aujourd'hui recherchent ce qui bouge. De même, un changement s'est opéré dans les unités dans le sens où on a dû adapter l'entraînement en fonction de la future mission. (Un sergent chef interviewé dans la phase exploratoire)

Ainsi, une mission comme Vigipirate ne nécessite pas les mêmes moyens logistiques, humains, d'entraînement et d'encadrement que les missions d'aide à la population, comme :

Tirer des câbles EDF lors de la tempête de 1999, ramasser du pétrole sur les plages à cause de l'Erika, maintenir la paix au Kosovo. (Idem)

La mission Vigipirate peut apparaître « *peu passionnante* ».

[Passer] ses journées entières à marcher, à surveiller, à attendre qu'il se passe quelque chose. (Un adjudant-chef, M., CIRAT)

Vigipirate est donc assez éloignée de l'image médiatique des missions d'action. D'autre part, selon l'un de nos interviewés, Vigipirate qui « fait partie de la

mission du militaire », doit être gérée au mieux pour ne pas « dérouter les militaires qui ont une spécialité, (autre que « guerrière »).

Pour lui, toute la journée à faire le plan Vigipirate, ça, ça va lui casser les pieds, c'est le meilleur moyen pour qu'il quitte l'armée ! Donc, il faut bien cibler les gens qu'il faut envoyer. (Idem)

Vigipirate semble de ce point de vue caractéristique des missions déconcertantes pour les jeunes engagés qui ne se retrouvent pas dans l'image projetée par de telles missions, étioquant les motivations de leur engagement. A la suite des résultats obtenus lors de la phase exploratoire, une deuxième interrogation s'est posée : au regard de l'ensemble des entretiens et des observations réalisés, peut-on voir des différences dans les pratiques de commandement en fonction des missions effectuées ?

2 – Commandement et « missions de caserne »

Les militaires ont à remplir des « missions de caserne » quelque soit le régiment. C'est souvent l'aspect le plus routinier qui est relevé par tous. Dans ce cadre, les interviewés font souvent la comparaison avec ce qui peut se passer dans une entreprise civile. La journée s'y organise selon eux de façon assez ordinaire.

On arrive le matin, rapport, puis sport. On se remet en condition et là, chacun vaque à ses occupations. Si on est de spécialité mécanicien, on va faire de la mécanique, si on est de spécialité secrétariat, on va faire du secrétariat, etc.. Les missions sont données par notre chef. Après, on va manger et puis rebelote, on va faire ce que l'on a à faire, remplir des papiers, et cetera, à dix-sept heures trente ou dix-huit heures, on a fini et on rentre chez soi. (Un officier sous contrat, M., 121^{ème} RT)

Cet aspect des choses se révèle surtout pour des régiments dont l'arme ou la spécialité peut donner une reconversion directe dans le civil.

Par exemple :

Les missions qui consistent à transporter est un métier qui pourrait être fait par des civils. La réglementation civile prime sur la réglementation militaire. Quand vous faites du transport, c'est du routier. On est comme une boîte civile, on va transporter notre matériel en fonction des déplacements des hommes. Il n'y a pas d'enjeux réels, il y a juste le bon fonctionnement de l'armée comme toute bonne société civile. (Un commandant d'escadron, M., 121^{ème} RT)

Dans ce cadre, le commandement se révèle souvent chez nos interviewés comparable à ce qui peut se passer dans une entreprise civile. Une telle

conception peut, peut-être, s'expliquer par les effets du discours sur la professionnalisation qui a cherché dans un premier temps à donner de l'armée de Terre l'image d'une entreprise comme une autre¹.

Il faut respecter les ordres de son chef comme on respecterait ceux de son supérieur hiérarchique dans une entreprise. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT) [Après] tout dépend de la personnalité du chef, de son charisme, de la façon dont il arrive à se faire respecter. Certains discutent beaucoup, d'autres sont très attentifs au respect de la discipline, le vouvoiement, le salut du grade, tout ça. (Un militaire du rang, M., 121^{ème} RT)

Dans ce cadre, la caserne apparaît être, contrairement aux situations d'entraînement ou aux opérations extérieures (OPEX), le lieu d'un commandement plus souple, ce qui, notamment pour les jeunes engagés, se traduit par la possibilité de :

Discuter un ordre si on n'est pas d'accord. (Un militaire du rang, M., 121^{ème} RT)

Cette pratique de commandement est définie parfois comme :

Plus humain, plus respectueux de la personne. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

L'armée de Terre doit apprendre à gérer les contradictions, la diversité et les divergences.

3 – Commandement et entraînement

Les missions d'entraînement ont pour objectif de mettre les pelotons en situation.

C'est-à-dire de s'imaginer que l'on serait pris à partie sur un théâtre. (Un commandant d'escadron, M., 121^{ème} RT)

Elles permettent ainsi d'apprécier les différences de comportements des uns et des autres que ce genre de situation peut induire.

Il y a un système d'insécurité qui est mis en place par des harcèlements de nos propres unités qui nous attaquent comme s'ils étaient les

¹ Rappelons-nous de l'une des campagnes de recrutement : « l'Armée, c'est plus de 350 métiers différents ! »

méchants. Il y a les jaunes et les rouges, on est avec les verts, [...] il n'y a pas de danger réel, c'est des balles à blanc, mais bon, c'est quand même, des heures de sommeil en moins, car on peut être en situation pendant 36 heures, on est dans une situation moins confortable puisqu'à dix-sept heures trente, on ne rentre pas forcément bien au chaud, il y a donc du stress. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

Pour beaucoup, dans ces situations, la valeur du militaire et de celle du chef au commandement se révèle.

A la caserne, on est tous bien gentils, on est tous dans une petite case, mais sur le terrain, il y a plein de choses qui vont ressortir, on ne peut plus tricher, on montre son vrai visage, sa vraie personnalité. (Un aspirant sous-contrat VADAT, M., 2^{ème} RIMa)

Les missions d'entraînement permettent l'assimilation des savoir-faire et savoir-être indispensables en situation de combat réel notamment des pratiques de commandement. Ainsi, le commandement se révèle dans ces situations, comme nous le développerons plus loin avec la mise en perspective de nos observations du commandement en entraînement, souvent strict, avec des injonctions fortes :

Ça gueule ! (Un militaire du rang, M., 121^{ème} RT)

Les ordres sont courts et ne supposent aucun dialogue :

Ce n'est pas le moment de discuter (Un militaire du rang, M., 2^{ème} RIMa) [Cette préparation sert] un peu à conditionner les gens. (Un sergent, M., 121^{ème} RT), à acquérir des automatismes dont ils se serviront en temps voulu. (Un adjudant, M., 21^{ème} RIMa), [c'est-à-dire à leur inculquer le respect], une hiérarchie forte et une discipline solide pour que la personne soit prête à nous suivre maintenant, ainsi que le jour où il y aura un conflit. (Un sergent, M., 2^{ème} RIMa)

En même temps, la prise en compte de « l'aspect humain » est un corrélatif de ces manœuvres d'entraînement.

On ne va pas être paternaliste, mais on va être plus attentif à nos hommes. (Un capitaine, M., 2^{ème} RIMa)

Dans ce cadre, les supérieurs hiérarchiques apprennent à connaître leurs hommes et à se faire connaître d'eux. En effet, les situations d'entraînement permettent au chef et à ses subordonnés – contrairement à la caserne où

chacun se trouve souvent isolé et autonome sur les missions à réaliser – de passer beaucoup de temps ensemble.

Le but des camps d'entraînement est parfois de :

Faire ressortir le côté soldat, notamment pour des militaires d'un régiment [où l'arme n'est pas guerrière], comme celle de l'arme du Train. (Un militaire du rang, M., 121^{ème} RT)

Il est surtout :

De pousser les gens dans leurs retranchements. (Un instructeur, M., ENSOA)

Les centres d'aguerrissement reposent sur un « *ensemble de procédés et de mises en situation individuelles et collectives contribuant à améliorer l'aptitude opérationnelle des hommes et de leur cellule d'emploi en les confortant, sous les ordres de leurs chefs, aux difficultés d'ordre physique et psychologique induites par l'exécution de missions dans des conditions et en milieux inhabituels et hostiles* »¹, relèvent de ce point de vue, de la situation la plus extrême d'entraînement à la discipline, au renforcement de la motivation et à la résistance physique et morale.

4 – Commandement et opérations extérieures

Très rapidement, sur ce facteur, une conclusion s'est imposée au niveau de tous les interviewés, dans tous les régiments : il existe une différence centrale de style de commandement entre les missions effectuées à la caserne, en entraînement et celles effectuées en opérations extérieures. En fait, les enjeux tout comme les conditions ne sont pas les mêmes.

Commander en opération extérieure, ça n'a rien à voir avec commander dans la vie de tous les jours. Ici, à la caserne, c'est métro, boulot, dodo, alors qu'en situation opérationnelle et bien c'est gérer un stress sur la mission, car ça peut être dangereux, il y a la possibilité de l'agression, de la perte de la vie, c'est la vie des hommes qui est en jeu. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

De ce fait, le commandement devient :

Plus souple et bienveillant en caserne et plus strict et rigoureux en opération. (Un formateur, M., ENSOA)

¹ Plaquette d'information de l'armée de Terre : *L'aguerrissement, un cran au-dessus : optimiser la préparation professionnelle*, CoFAT.

En mission, selon la situation, deux pratiques de commandement semblent coexister. C'est un commandement à la fois strict dans le travail lié à la mission mais souple dans le contact avec les hommes dans la vie quotidienne au camp. De manière générale, le commandement en mission apparaît comme plus précis. La discipline y est visible, contrairement parfois à ce qui se passe en caserne. Ainsi, chacun sait qu'en mission ce n'est pas :

Le moment de discuter un ordre. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Chacun y a été préparé, entraîné, conditionné et c'est dans ces moments là que la valeur et l'ascendant du chef sur ses hommes se révèlent. Au combat il faut que ça marche sans discussion.

Si on te dit de faire ça, tu le fais tout de suite, tu ne vas pas réfléchir pourquoi le faire, pourquoi il faut que j'ailles dans ce trou ! (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Il faut que les hommes soient capables de percuter sans discuter, il ne faut pas qu'ils hésitent ou qu'ils se posent des questions. Pour réussir à ce résultat, il faut que le chef inspire la confiance et le respect. (Un lieutenant, M., 21^{ème} RIMa)

Cette confiance et ce respect se construisent, dans un premier temps, au niveau de la caserne et des phases d'entraînement (où chef et subordonnés apprennent à se connaître), dans un deuxième temps, pendant les missions extérieures. En OPEX, les hommes vivent ensemble en permanence pendant une période relativement longue, l'éloignement familial ne permettant pas de prendre suffisamment de recul avec la mission et il y a :

Une panoplie de problèmes qui peuvent subvenir : les coups de cafard, une petite amie qui n'écrit pas, un enfant malade. Certains pètent les plombs ! (Un lieutenant, M., 2^{ème} RIMa)

De ce fait, le chef doit être également plus proche de ses hommes : au contact et à l'écoute. C'est dans ce cadre que l'on entend dire que le commandement en OPEX est plus souple. En fait, c'est surtout une question d'adaptation aux situations.

Le commandement doit s'adapter en fonction de ce qu'il y a à faire mais le rôle du chef reste le même, c'est le chef. (Un adjudant chef, M., 121^{ème} RT)

C'est-à-dire celui qui oriente et fédère :

« Les talents et les volontés d'un certain nombre d'hommes qui vous sont subordonnés pour concourir [...] à l'atteinte d'un objectif qui concrétise la réussite de la mission reçue. »¹

D – Les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés : de nouveaux personnels militaires ?

Ce facteur est apparu, pour tous nos interviewés, comme central dans la compréhension des évolutions du commandement de l'armée de Terre. Avec la professionnalisation, la population militaire semble, aux dires de nos interlocuteurs, avoir changée notamment en terme de caractéristiques sociales et idéologiques, ce qui aurait des répercussions directes sur les pratiques de commandement. Ainsi, pour saisir le commandement aujourd'hui, nous devons nécessairement analyser les caractéristiques des populations encadrées.

Aux appelés qui, dans la majorité des cas ne se destinaient pas à l'armée de Terre se substituent des volontaires c'est-à-dire un type de personnel supposé « s'engager librement ». Pour nos informateurs, il semble y avoir une différence de pratiques de commandement entre un appelé et un engagé :

Il n'est pas possible de commander un appelé et un engagé de la même manière. L'appelé était un jeune de dix-huit ou vingt-deux ans. Il était là pour un temps court, entre dix et douze mois. C'était un peu une pause dans son travail ou dans ses études. Il n'avait rien demandé à personne. Il était là par obligation. Le plus souvent, il était célibataire et restait tout le temps sur la caserne. [...] [De ce fait], c'était facile de leur faire plaisir aux appelés, on leur donnait une permission. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Souvent avec nostalgie, les militaires qui ont connu la période de la conscription regrettent ce temps où :

Il était facile de commander. (Un adjudant chef, M., 121^{ème} RT)

Les appelés n'étant pas des spécialistes, cet état de fait nécessitait une formation de base et surtout un commandement très cadré.

¹ Général de division Jean-René Bachelet, communiqué du 8 janvier 1997 dans le cadre du cycle de formation « éthique et déontologie », thème « commandement en temps de paix, de crise et de guerre », Ecole d'Officiers de Coetquidan.

Les appelés, on les prenait pour douze mois, on pouvait leur faire faire n'importe quoi, tout le monde s'en foutait, si bien qu'il pouvait y avoir des excès aussi bien dans la discipline que dans le travail demandé. (Un Sergent, M., 121^{ème} RT)

Nous avons vu dans la première phase exploratoire que nos interlocuteurs n'étaient pas unanimes en ce qui concerne les influences des caractéristiques sociales et idéologiques sur les pratiques de commandement. Ainsi, alors que pour certains, « *les jeunes n'ont pas changé de motivations dans l'engagement au cours de ces 20 dernières années. [Ces derniers n'étant] Pas moins rétifs à l'autorité aujourd'hui [qu'hier]*¹. » D'autres soutenaient, à l'inverse, que l'évolution des caractéristiques sociales et idéologiques des engagés constituait un facteur de transformation majeur du commandement aujourd'hui. C'est en fait ce dernier point de vue qui s'est trouvé être récurrent tout au long des entretiens réalisés lors de la phase dite principale.

A la notion de professionnalisation est souvent liée, au regard des entretiens réalisés, l'idée de quantité. Cette logique quantitative peut se comprendre par la brièveté de la mise en place de la professionnalisation dans l'armée de Terre.

Dans ce cadre,

Vous êtes dans une logique de marchands de tapis, c'est-à-dire que vous êtes obligés, face à la concurrence, d'offrir un certain nombre de garanties parce que sinon les gens ne viennent pas chez vous ! (Un colonel, M., CREDAT)

De ce fait, cette politique d'objectif de recrutement quantitatif conduit les militaires à juger que les exigences de recrutement des militaires se sont affaiblies.

Maintenant, on prend tout le monde, même ceux qui ne sont pas militaires dans l'âme, quitte à oublier, dans les CIRAT, de leur parler des inconvénients. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Le personnel recruté est appelé EVAT, c'est-à-dire Engagés Volontaires de l'Armée de Terre. Ce sont des professionnels. De ce fait :

Ils doivent connaître leur boulot, préparer leur matériel, le mettre en place. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

C'est dans cette perspective que les encadrants qui ont connu la conscription étaient absolument convaincus qu'il n'y aurait :

¹ Citation tirée de l'ouvrage d'Olivier Galland écrit pour le compte du C2SD.

Pas besoin d'avoir un cadre en permanence derrière lui pour voir ce qu'il y a à faire ou pour lui ordonner ce qu'il faut faire. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

En fait, de l'avis de nombreux interviewés encadrants :

Les nouveaux engagés demandent plus de suivi, plus de travail de cadrage. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT) [De plus] ils ne sont pas motivés et encore moins « volontaires ». (Un caporal, M., 121^{ème} RT)

En même temps, toujours selon nos interviewés, l'armée de Terre est devenue moins stricte sur certains points notamment :

Sur la formation des jeunes en instruction. (Un brigadier-chef, M., 121^{ème} RT)

Sur la discipline, les absences ou les négligences au travail. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT) [Car] il ne faut pas risquer de perdre des éléments. (Un sergent-chef, M., 2^{ème} RIMa)

Ainsi, les pratiques de commandement apparaissent plus souples dans les ordres.

Passant avant tout par le dialogue et la communication. (Un élève sous-officier, M., ENSOA)

Traduction dans les faits d'un commandement fondé sur la soumission et la discipline à un commandement reposant sur l'amitié.

Moi, je me rappellerai toujours ce que m'a dit un jour un commandant d'unité d'instruction. Un jour il me dit : « Maréchal des logis, on va vous mettre aux engagés. » Moi, heureux, je me suis dit : « Enfin, je vais pouvoir travailler ! » Et il me répond : « Ah, non, non Maréchal des logis, là vous allez prendre des engagés, il va falloir rester beaucoup plus calme qu'avec des appelés ! » Je lui ai dit : « Je ne comprends pas. » Il me répond : « On est là pour faire de la quantité pas de la qualité. » Cela voulait dire qu'il fallait être cool avec eux. Parce qu'en plus 10% des jeunes ne supportent pas d'être commandés. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

Pour nombre d'interlocuteurs, les caractéristiques sociales et idéologiques de ces jeunes engagés expliquent pour une part les problèmes de discipline.

On ne touche pas forcément des gens qui sont issus d'un milieu dit intellectuel ou riche. On touche pas mal de gens qui sont en bas de l'échelle. Ces gens là, ils vivent dans des milieux, [...] déjà [...], ils ne parlent pas français ! Je ne parle pas des étrangers ! Je parle des accents qui sont prononcés sans aucune raison ! Donc quand ils arrivent chez nous, on leur fait perdre l'accent. [...] Les règles de politesse, elles sont limites voire inexistantes, donc on leur inculque ces règles et on leur dit : « Maintenant, c'est Mon Adjudant-Chef. » Il faut leur apprendre à obéir, je ne dis pas aveuglément, parce que maintenant, par rapport à il y a quelques années, on explique beaucoup, on discute, mais, quand vous êtes en opération extérieure, les jeunes, il faut qu'à un moment donné ils obéissent sans état d'âme. (Un adjudant chef, M., 121^{ème} RT)

Pour un grand nombre d'interviewés, les nouveaux entrants seraient en perte de repères vis-à-vis des valeurs notamment en terme de respect.

Oui, des pertes de repères. Ça vient de la cellule familiale. [...] Qui respecte les anciens ? Qui laisse sa place à une personne âgée dans un car ou à une personne enceinte ? Qui tient la porte à une dame ? Il y a des choses plus ou moins communes mais il s'avère que les jeunes oublient le respect d'autrui. Ensuite, c'est entretenu à l'école puisque maintenant, à l'école, les cours de civisme sont rares, ils sont très rares et on arrive à un stade où le respect au sens large du terme n'est plus [présent]. (Un lieutenant, M., 2^{ème} RIMa)

En fait, pris dans des représentations premières de ce que serait la jeunesse, souvent prétendue peu respectueuse des anciennes générations et de leurs valeurs, les évolutions des caractéristiques sociales et idéologiques des engagés que l'on a pu relever sont à rapprocher des caractéristiques générales des nouvelles générations. L'élévation du niveau scolaire et donc du niveau d'entrée dans les armées (le niveau scolaire minimum doit être le CAP ou le BEP) se conjugue avec « *la tentation de vouloir comprendre, donc les gens posent beaucoup de questions, ils discutent : pourquoi ceci, pourquoi cela ?* » Cela peut être interprété comme une sorte de provocation vis-à-vis de l'autorité du chef alors même que souvent :

Ils sont simplement en demande d'explication. (Un sergent-chef du 21^{ème} RIMa)

Ils ont également une relation différente à l'institution. Aujourd'hui, il semblerait que les jeunes gens aient des aspirations et des attentes nouvelles vis-à-vis de leur métier.

Avant, les jeunes [appelés] n'attendaient rien de l'armée, ils attendaient juste que ça passe. Maintenant, l'armée, c'est leur univers professionnel,

ils attendent quelque chose, une formation, des repères. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Mais, ce qui semble poser problème c'est que :

Les jeunes veulent faire les métiers proposés sans vraiment assumer le statut ou la fonction de soldat. (Un adjudant-chef, M., 121^{ème} RT)

C'est dans cette perspective que leur relation à l'autorité ne se construit pas comme l'entendait les anciennes générations.

Si vous voulez, avant, quand le militaire du rang disait à son chef « Je ne veux pas marcher, j'ai mal aux pieds. », ça ne passait pas, il fallait qu'il obéisse un point c'est tout, c'était un soldat, il fallait qu'il apprenne à être soldat, il fallait qu'il suive. [...] Avant il y avait des choses qui se faisaient et qui étaient comprises, c'était le système qui fonctionnait comme ça, tu te prenais une claque derrière la tête parce que tu es à l'armée ! Maintenant, on est de moins en moins dans une situation où il suffit de donner un ordre, et hop ! On avance, non il faut se justifier, s'expliquer. Les jeunes ont plus de droits et ils savent s'y référer quand il le faut. (Un Lieutenant du 121^{ème} RT)

Il semblerait que la notion d'autorité et de discipline ne soit pas saisie de la même manière pour les uns et pour les autres et cela se traduit, de fait, différemment. Ainsi, pour les anciennes générations, l'autorité, la discipline et le respect se construisent autour de la figure centrale du chef dirigeant un groupe.

Un peu comme un père de famille que l'on suit. (Un sergent, M., 21^{ème} RIMa)

Non pas aveuglément, mais on ne discutait pas ses ordres, on était peut-être bête à l'époque de tout accepter, mais c'était comme ça. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Pour les nouveaux engagés, le respect doit être surtout le fait :

De ne pas être traité comme un chien. (Un lieutenant, M., 121^{ème} RT)

D'où un rapport assez individuel à l'autorité. Finalement, si les caractéristiques sociales et idéologiques des nouveaux engagés ont une répercussion sur les modes de commandement, c'est bien dans ce rapport à l'autorité que chacun essaie de se construire une place en fonction des valeurs, des repères, des représentations de leur génération.

E – Commandement et femmes : « rondeur et souplesse » pour un commandement plus humain ?

La féminisation apparaît comme un corrélatif à la professionnalisation. Si on se préoccupe davantage de la présence des femmes sous l'aspect de leur strict engagement dans l'armée de la Nation française, on observera que la venue des femmes dans les compagnies militaires, au contraire de certaines armées occidentales (américaine, canadienne...) est relativement récente. Emmanuel Reynaud¹ rappelait que les prémices de la "féminisation" débutèrent en France au début des années 1970 et qu'elle a de facto suscité commentaires et passions au sein de l'institution parce que sa présence, outre les services sanitaires et administratifs, se diversifiait de plus en plus vers de nouveaux secteurs, les forces de manœuvre, les transmissions, l'artillerie, le génie ou encore dans de nombreuses spécialités du transport aérien.² C'est en effet au début des années 1970 que naissent « *les premiers contours d'un service volontaire féminin. Ainsi, dans le cadre des dispositions législatives qui accompagnent la loi portant sur le « statut général des militaires* »³, *toute discrimination statutaire est supprimée. Cette égalité se renforcera progressivement au cours des années 1980 pour élargir les spécialités, les cursus et les titres à toutes les armes* ». ⁴ ⁵

Avec la professionnalisation, l'ouverture aux femmes à presque tous les métiers de l'armée de Terre – une réflexion étant en cours pour la Légion étrangère – s'inscrit dans une vraie démarche de recrutement large d'une population d'engagés.

La féminisation se présente également comme un sujet connoté de ruptures. Premièrement, la féminisation demande une réorganisation des structures de l'institution, « *ce qui peut se faire assez facilement dans le cadre de la caserne mais qui pose problème dans le cadre d'une opération extérieure* ⁶ *ou en entraînement.* »⁷ dans ce cadre, c'est « *la gestion de la mixité physique* »⁸ qui semble être le principal problème ainsi que la conciliation, notamment pour une jeune mère de famille, d'un « *départ en*

¹ REYNAUD E, *Les femmes, la violence et l'armée*, FEDN, 1988.

² LORIOT D., FRIEDMANN G., BENKARA L., *Métiers de la défense, le choix des femmes. Identités et mixité des emplois dans l'armée de Terre*, Les documents du C2SD n°43, novembre 2001, p.11.

³ Loi du 13 juillet 1972, décret du 23 mars 1973 et du 22 décembre 1975.

⁴ Décret du 9 mai 1985.

⁵ LORIOT D., FRIEDMANN G., BENKARA L., *Métiers de la défense, le choix des femmes. Identités et mixité des emplois dans l'armée de Terre*, p.11.

⁶ MARLIN E. (Capitaine), « La professionnalisation induit une féminisation des unités, est-ce un problème en OPEX ? », *Armées d'aujourd'hui*, Libres réflexions sur la défense, juillet 2000, p 65-66,

⁷ Entretien réalisé auprès d'une élève sous-officier en semi-direct de Saint-Maixent. (30)

⁸ Entretien réalisé auprès d'un capitaine du 2^{ème} RIMA. (18)

opération et assurer le soutien familial pour une absence durable »¹ Deuxièmement, l'opinion que le personnel militaire porte sur ce sujet est traversée d'oppositions et empreinte de beaucoup de freins culturels et sociaux². Pour la majeure partie de nos interlocuteurs, c'est essentiellement sur les postes administratifs que les femmes peuvent trouver la meilleure intégration dans l'institution militaire. Mais certains restent opposés à la féminisation. Pour eux l'armée de Terre demeure de manière générale un lieu qui n'est pas fait pour les femmes.

Les femmes n'ont rien à faire dans l'armée et encore moins dans un régiment comme les RIMa [...]. Une femme n'est pas capable de faire ce qu'un homme fait. [...] Pour moi, ce n'est pas la place d'une femme. (Un caporal-chef, M., 2^{ème} RIMa).

De ce fait, pour ces interlocuteurs, les femmes qui osent malgré tout s'engager et surtout travailler en compagnie de combat, apparaissent comme :

Des garçons manqués. (Un brigadier-chef, M., 121^{ème} RT) [Car]
Pour aller en compagnie de combat, il faut un minimum de caractère pour se faire respecter. Les femmes qui y vont, sont un peu particulières. (Un caporal-chef, M., 121^{ème} RT)

Elles apparaissent, en effet, pour eux, comme des cas à part qu'on ne peut généraliser.

Pour d'autres, la féminisation apparaît comme une vraie avancée sociale et permet de donner une nouvelle image de l'armée de Terre.

C'est une bonne chose qu'il y ait plus de filles parce que ça a permis de calmer les esprits dans le sens où avant, on imaginait un peu le militaire bête et méchant, un peu bourru, à aller dans les bars à tout casser, et je pense que féminiser l'armée de Terre, ça permet de montrer un côté militaire plus humain. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

D'autre part, les compétences socialement construites comme féminines semblent apporter de nouvelles perspectives à l'armée de Terre. Ainsi, les femmes procureraient un certain :

Apaisement [...] [elles peuvent] calmer les tensions. (Un caporal, M., 121^{ème} RT) [En opération extérieure, elles permettent] une meilleure

¹ *Soutien des jeunes femmes engagées sur des théâtres d'opérations extérieures et de leurs familles*, note de synthèse.

² *Evolution des comportements liés à la mixité*, Etat-major de l'armée de Terre, Centre des Relations Humaines, Ministère de la défense, juin 2001.

communication avec les populations qui viennent de subir un conflit, notamment avec les mamans, les familles. (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

Pourtant, au-delà de ce discours bienveillant, les femmes engagées admettent, pour beaucoup d'entre elles, rencontrer encore des difficultés.

Etre une femme dans l'armée n'est pas encore quelque chose de facile à vivre. [...] C'est vrai que ça c'est une chose qui doit évoluer dans l'armée. Le fait que je peux être une femme, avoir des enfants, et faire mon métier de façon correcte, même si je ne pars pas en OPEX tous les ans. [...] C'est un milieu où l'on demande plus aux femmes, plus de compétences, plus de volonté, plus, toujours plus. C'est un milieu [...] où l'on fait plus confiance à un homme qu'à une femme, [...] on sent parfois quelques réticences, y'a encore des réflexions du genre « Oui, elle est sympa mais ça reste une femme. (Un officier sous contrat, F., du 121^{ème} RT)

Troisièmement, au regard de notre problématique, la féminisation pose question quant aux modes de commandement, même si de l'aveu d'un de nos interviewés :

La féminisation est un élément qui nous a posé tout de suite beaucoup moins de soucis que la professionnalisation en elle-même. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT) [En effet]
Quand une femme s'engage, elle y a mûrement réfléchi, en tout cas bien plus que certains jeunes [hommes]. (Un adjudant-chef, M., 121^{ème} RT)

Car ayant plus ou moins conscience que « *dans la mesure où la fonction [construite socialement] des femmes est d'être versée à la fécondité, elles doivent affirmer une [...] transgression de [...] sexe¹.* »² Mais, une femme :

Est un militaire comme les autres [c'est-à-dire qu'] à l'armée, il n'y a pas d'hommes, pas de femmes, il n'y a que des soldats. (Un adjudant-chef, M., 121^{ème} RT)

En fait, très rapidement cette déclaration d'intention se fissure. La relation femme et commandement n'est pas aussi neutre qu'il n'y paraît au premier abord dans le discours des interviewés. Dans ce cadre, il faut distinguer le fait de commander une femme et d'être commandé par elle. Pour beaucoup, commander une femme signifie :

¹ DUMEZIL G., préface à *Mythes et épopées*, Quarto Gallimard, 1995, p.40-58.

² LORIOT D., FRIEDMANN G., BENKARA L., *Métiers de la défense, le choix des femmes, Identités et mixité des emplois dans l'armée de Terre*, p. 9.

Avoir plus de souplesse. (Un sergent, M., du 121^{ème} RT)

S'appuyant sur les représentations sociales de la fragilité construite comme naturelle de la femme, le commandement – homme – a appris à adapter son langage, ses gestes et ses attitudes.

Si j'ai quelque chose de déplaisant à dire à une femme, je vais prendre des pincettes. (Un lieutenant, M., 121^{ème} RT)

C'est vrai que je fais peut-être plus attention à ce que je dis et puis il y a des choses que je fais faire à des mecs et pas aux nanas. (Un sergent, M., 121^{ème} RT)

Du point de vue du commandement, une différence est faite entre les hommes et les femmes. Le commandement est plus attentif aux femmes, plus souple et plus protecteur qu'avec les hommes. (Un élève sous-officier, M., ENSOA)

Le rapport au commandement et à la féminisation du personnel interroge surtout quant aux possibles manipulations qui s'expriment dans ce qui est nommé relation de séduction. Pour les hommes encadrant des femmes, ces jeux de séduction sont un danger car ils peuvent donner lieu à toutes formes de dérives. Pour les femmes encadrantes, les jeux de séduction apparaissent comme une difficulté en plus à surmonter pour imposer ses ordres.

Ce n'est pas facile pour une femme de commander des hommes, parce qu'ils voient avant tout le côté physique et le grade passe après. (Un aspirant sous contrat VADAT, F., 2^{ème} RIMa.)

D'ailleurs d'une manière globale, il semble plus difficile pour une femme de commander notamment des hommes. Pour ces derniers, le fait d'être commandés par une femme reste dans l'ordre des possibles mais génère bon nombre de réticences.

Le commandement passe avant tout par le charisme et une forte gueule. (Un caporal-chef, M., 2^{ème} RIMa)

Ce qu'une femme ne peut avoir suivant une telle conception. De ce fait, les femmes qui encadrent se doivent d'être parfaites, elles doivent avoir :

Une forte personnalité et une grande motivation. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

Elles doivent être très strictes pour montrer les limites et en même temps attentives. (Un ESO, F., ENSOA)

Une femme doit donc faire ses preuves, mais au final :

Ils préféreront un très bon chef de groupe femme qu'un très mauvais chef de groupe masculin. (Un sergent-chef, M., 21^{ème} RIMa)

Toute la difficulté étant de s'entendre sur la valeur au commandement des unes et des autres.

Dans cette partie, nous avons tenté de présenter au travers de l'analyse des discours de nos interlocuteurs, les différentes situations de commandement. Celles-ci ont été appréhendées à partir de cinq facteurs – école de formation, diversité des régiments, diversité des missions, caractéristiques sociales et idéologiques des engagés, féminisation. Commander se révèle alors être une pratique complexe. La situation de combat semble être par ailleurs toute particulière au regard du commandement. C'est ce que nous allons étudier maintenant.

Troisième partie

Le commandement en situation de combat : une spécificité de l'encadrement militaire

Après avoir inventorié les variations du commandement sur la base du discours des individus, il nous faut maintenant rendre compte de sa pratique, qui nous apparaît comme étant bien spécifique. Nous avons ainsi souhaité réaliser une observation directe dans le cadre de centres d'entraînement au combat. Pour des raisons évidentes de faisabilité, il nous était impossible de mener les observations sur un théâtre d'opérations réel. Nous nous sommes par conséquent rendus aux camps de Sissonne et de Mailly-le-Camp. Le premier nous a permis d'observer le commandement en situation d'instruction et d'entraînement au tir tandis que le second nous a donné l'occasion d'observer le commandement en situation de combat simulé. Nous poserons tout d'abord les cadres respectifs de nos observations pour ensuite proposer une analyse des spécificités du commandement telles que nous les avons observées.

A – Le 121^{ème} Régiment du Train à l'entraînement au tir

1 – Un camp spécialement dédié au tir

Notre équipe de recherche s'est rendue fin mai 2003 au camp d'entraînement au tir de Sissonne dans l'Aisne (02), à proximité de la ville de Reims, afin d'observer l'entraînement des personnels du 121^{ème} Régiment du Train. Ce camp d'entraînement, d'une surface d'une centaine d'hectares, accueille des régiments afin de les exercer à différents types de tirs, appelés « drills », c'est à dire des exercices de tirs répétés visant à maintenir les soldats à un niveau satisfaisant de maniement des armes. Le camp se compose de plusieurs quartiers comprenant plusieurs bâtiments qui regroupent les logements des militaires du rang, des sous-officiers et des officiers, l'ordinaire, un foyer, des salles de cours, une armurerie, des hangars pour véhicules, des ateliers et une place d'armes.

A l'occasion de cette phase d'observation, nous avons pu assister aux différentes activités des escadrons de transport et poursuivre de manière informelle nos entretiens auprès des militaires présents.

2 – Quelques caractéristiques du 121^{ème} Régiment du Train

Nous sommes accueillis à Montlhéry par le chef de corps du 121^{ème} RT qui nous présente les caractéristiques de son régiment. Le 121^{ème} Régiment du Train (RT) basé à Montlhéry (91), était jusqu'en 1997 un régiment d'appelés dont la professionnalisation s'est terminée récemment. Rappelons que les Régiments du Train ont été créés par Napoléon. Ils doivent fournir un appui logistique aux Régiments d'Infanterie et d'Artillerie. Les métiers que l'on retrouve au sein des RT sont principalement : conducteur, mécanicien, les différents métiers de bouche et les fonctions administratives. Le 121^{ème} RT, dont la devise est « Transport et Combat », compte 1188 hommes : 60 officiers, 348 sous-officiers, 708 militaires du rang et 72 civils. De 1999 à 2003, la proportion de personnel féminin est passée de 5% à 13%. Le chef de corps nous a indiqué qu'autrefois, le régiment comportait davantage d'unités d'instruction en charge des appelés. La professionnalisation a impliqué le développement d'unités logistiques. Les principales missions de ce régiment sont désormais la logistique et le soutien de base, tout en maintenant des fonctions d'instruction de conducteurs professionnels de l'armée de Terre. Laisant transparaître une volonté de rapprocher certains aspects de la vie militaire à ceux de la vie civile, le chef de corps nous confie que « les transformations liées à la professionnalisation doivent également induire une amélioration des conditions de vie sur la base » avec notamment des projets de projection cinématographique et la création d'une grande salle de télévision. Dans un autre registre, il nous a également fait remarquer que son régiment pouvait être assimilé à « une communauté, à un petit village et se doit donc d'être autonome en opérations ».

3 – Observations d'un panel varié de situations d'entraînement au tir

A l'issue de cette présentation, nous nous rendons à Sissonne. Dès notre arrivée au camp dans l'après-midi, nous visitons le Simulateur d'Instruction Technique aux Armes Légères (SITTAL) : il s'agit d'une salle de simulation de tir assisté par ordinateur. Les militaires s'exercent au tir avec des armes légères, équipées d'un faisceau laser, sur des cibles projetées par vidéo sur un écran géant. L'entraînement s'organise par petits groupes de six ou sept personnes, alignées face à l'écran, qui tirent sur différentes cibles pendant approximativement une quinzaine de minutes. Les sous-officiers doivent s'exercer à tirer dans trois positions différentes : allongée, agenouillée et debout. La durée totale de l'exercice avoisine une heure.

Notons que les consignes de sécurité imposent le port d'un casque de protection auditive ainsi qu'un positionnement bien spécifique de l'arme afin

d'éviter tout accident lié au recul provoqué par le tir. La simulation est complète : il faut par exemple recharger l'arme régulièrement, le recul est simulé...

A la fin de chaque phase de quinze minutes, nous assistons au repos et au verrouillage des armes, accompagnés de l'énonciation à voix haute de l'action en cours. Remarquons que ces gestes sont exécutés rapidement et simultanément, ce que l'on peut interpréter comme l'intériorisation d'une procédure qui n'a dès lors aucune raison de faire l'objet d'un ordre. Comme dans le cas des musiciens ou plus largement de certains artistes qui exécutent leurs mouvements avec une grande aisance qui fait paraître leurs gestes comme « naturels et spontanés », parce qu'ils sont le fruit d'années et d'années de fastidieuses répétitions, les gestes des soldats sont, eux aussi, le résultat de longs et souvent durs entraînements. C'est grâce à ces répétitions préalables que les procédures sont appliquées avec aisance et rapidité, ce qui ne peut être vu lors d'une simple observation. N'est-ce pas cela aussi l'un des aspects du professionnalisme de l'armée ?

A la suite du tir, un technicien instructeur – qui est un civil, conformément au processus de « civilianisation » de l'armée de Terre qui a accompagné la professionnalisation – responsable du SITTAL, remet à chacun des tireurs leurs résultats.

La journée du vendredi débute à 8h45 par l'observation d'une autre séance d'entraînement au Famas et à l'ANF1. Nous engageons une discussion avec le chef de tir qui nous explique que la professionnalisation suppose une diminution de l'explicitation des procédures à respecter dans le maniement des armes puisque les soldats sont censés être mieux formés que les appelés et professionnels dans l'usage du matériel militaire. Néanmoins, certaines règles de manipulation et de sécurité restent incontournables. La séance débute par un briefing durant lequel le capitaine expose les modalités de l'exercice. Cette présentation se fait davantage sous forme de directives ou d'un programme plutôt que d'ordres de type injonctif. Des questions sont posées afin de s'assurer de la bonne compréhension du déroulement de l'exercice. Celui-ci a lieu sur une prairie d'une longueur de 200 mètres et d'approximativement 60 mètres de large. Tous les 50 mètres, on trouve un petit monticule de terre sur lequel se positionnent les soldats pour tirer. Les militaires tirent sur des cibles fixes placées à l'extrémité de la prairie. Pour le tir au FAMAS, il y a un moniteur qui prodigue des conseils et suggère des corrections de tir pour un binôme de tireurs. Le chef de tir estime que « l'on ne devrait rien leur dire mais compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas là de leur spécialité, ils sont un peu en apprentissage ». Les tirs au FAMAS s'effectuent en position allongée à une distance de 150 et 100 mètres des cibles puis debout à 50 et 25 mètres. Les soldats procèdent aux tirs à l'ANF1 essentiellement en position allongée à une

distance de 200 mètres. A l'issue de l'entraînement, le capitaine se montre sensiblement mécontent de la prestation de ses hommes, estimant que ces derniers n'avaient pas procédé au réglage de leur FAMAS, ce qui leur aurait permis d'améliorer leurs performances de tir. D'un autre côté, il est satisfait parce qu'il relève une nette progression dans les taux de réussite de ses hommes.

A 10h30, nous nous rendons sur le site d'entraînement de tir à la mitrailleuse 12.7. Trois 12.7 sont alignées face à une cible se trouvant en contrebas à grande distance (plusieurs centaines de mètres), il y a trois militaires par arme : un tireur en position assise, un chargeur également assis et un « observateur-viseur ». Après avoir déjeuné en compagnie du chef de corps, nous avons assisté durant l'après-midi à une séquence pyrotechnique. Celle-ci se déroule en plein air. Deux militaires du rang, accompagnés d'un lieutenant chef de tir se rendent sur le lieu du tir. Le chef de tir leur fait disposer de « gros pétards » à quatre ou cinq mètres d'intervalle. Pour procéder au tir, les soldats utilisent un allumeur (capuchon et cavalier), une mèche, un détonateur et un « pétard ». En premier lieu, la mèche est sertie dans le détonateur puis ce dernier inséré dans le « pétard ». La procédure de mise à feu consiste à retirer le bouchon, le cavalier et à actionner l'allumeur. Le chef de tir alterne ordres et conseils qui lui permettent d'explicitier la manière de procéder. Cette procédure est celle d'un exercice d'instruction ; le chef de tir nous indique que « dans 95% des cas, c'est un cadre qui irait détruire tout seul un matériel à l'aide de l'explosif, sans toutes ces procédures qui doivent assurer une sécurité maximale dans le cadre d'un entraînement. »

Le vendredi se termine par une réunion de « calage » des cadres à laquelle nous avons pu assister. Elle visait à prévoir le déroulement du week-end, sous la direction du chef de corps. Le 121^{ème} RT devait effectuer un « rallye », c'est à dire une sorte de course d'orientation par équipes à travers la forêt, entrecoupée d'activités permettant d'évaluer les compétences individuelles des soldats. Pour des raisons organisationnelles, nous ne poursuivrons pas notre observation – qui aurait probablement trouvé là un complément fécond – dans le cadre de ce rallye.

B – Une guerre (fictive) à quelques dizaines de kilomètres de Paris : Mailly-le-Camp

1 – Organisation, principes élémentaires et règles du jeu d'une simulation de combat

Le centre de préparation des forces permet à la fois de simuler des combats de haute intensité soit au niveau des brigades et/ou divisions, pour les postes de commandement (CEPC pour colonels et supérieurs) soit au niveau des unités élémentaires des armes de mêlée (CENTAC). Ce centre d'opération est implanté sur le terrain militaire de Mailly, occupe une superficie de 12 000 hectares et se situe à 200 kilomètres à l'Est de Paris. C'est là que nous avons réalisé une observation directe pendant quatre journées ce qui correspond à la durée d'une rotation, au cours du mois de septembre 2003.

Présentation du CENTAC : Le CENTAC se compose de cinq entités et d'une cellule de coordination et planification des activités (CCPI) :

1. Le soutien administratif et technique (SOUT) ;
2. Le groupe chargé de la mise en œuvre et du soutien des moyens de simulation et de transmission (SIM) ;
3. Le groupe tactique qui conçoit et conduit les exercices (TAC) ;
4. Le groupe des observateurs arbitres conseillers (OAC) qui suit sur le terrain les différents protagonistes engagés dans l'exercice, que ce soient les régiments à entraîner (joueurs) ou bien les deux régiments constituant les forces adverses (FORAD). Les OAC assument leur triple rôle tant au cours de l'exercice qu'avant et après les différentes phases de celui-ci. Ils interviennent notamment en début de phase pour s'assurer auprès des responsables hiérarchiques (sous-officiers, officiers) de la bonne compréhension de la mission, de ses objectifs, de ses modalités et paramètres. En cours de phase, ils arbitrent les exercices, donnent des conseils aux capitaines et chefs de section et pelotons, et enfin garantissent un certain niveau de sécurité. A chaque fin de phase, ils animent une réunion d'"Analyse Après Action" (3A) sur le terrain. Ils rapportent leurs observations aux analystes pédagogiques.
5. Le groupe qui est en charge de l'analyse pédagogique (AP) et des enseignements qui doivent en être tirés. Ce travail repose sur l'étude des ordres du capitaine, l'écoute des réseaux, le suivi des combats sur le terrain grâce au système GPS, aux rapports des OAC et aux films réalisés pendant les opérations. Après chaque journée d'exercice, un analyste anime une 3A avec les capitaines et ses principaux subordonnés. Cette réunion se déroule au Centre des Opérations, elle permet de reprendre tous les événements de la journée et d'en tirer les enseignements.

Ces quatre journées d'exercice sont l'aboutissement d'une préparation préalable en partenariat avec les régiments concernés. Cinq mois avant la rotation, une première prise de contact a lieu entre deux sous-groupements – appartenant à deux régiments différents – et le CENTAC. Les chefs de corps sont appelés à définir les objectifs de l'exercice, les types de missions à réaliser, la composition du ou des sous-groupements ils précisent également les aspects particuliers à

observer. Un mois plus tard, le CENTAC soumet aux régiments un premier projet de maquette des exercices qu'ils réaliseront. Après deux mois d'échange, les régiments approuvent le dossier final d'exercices. Une réunion fixant l'organisation et le déroulement de la rotation a lieu un mois avant le début de l'exercice ; elle doit en principe rassembler, sous la responsabilité du chef de groupe tactique, un représentant de la brigade, les représentants du régiment et les représentants des différentes composantes du CENTAC (groupe tactique, simulation, services techniques...)

Principe d'une rotation : La rotation se déroule sur deux semaines. La première est consacrée à la préparation des régiments de joueurs : ils doivent apprendre les règles du jeu ; il faut équiper les personnels, véhicules et armes des systèmes de simulation et vérifier leur bon fonctionnement ; les joueurs doivent procéder à une première reconnaissance du terrain. La seconde semaine, qui a fait l'objet de notre observation, correspond à l'exercice proprement dit. Elle commence le dimanche soir et s'achève le jeudi après-midi. Les journées comprennent les séquences de combat et les 3A terrain ; les soirées sont quant à elles dédiées à la logistique et à la 3A au centre des opérations ; enfin des actions de nuit sont prévues. Notons que les militaires sont placés dans des conditions les plus proches possibles de celles d'opérations réelles.

Le jeu en lui-même : Il s'agit, à partir, d'un document où sont indiquées les situations des forces ennemies, des forces amies, de remplir les missions dans la journée, tout en respectant des temps d'exécution, spécifiés eux aussi.

Durant les opérations, suivant un scénario chaque fois répété, le camp de Mailly est assimilé à une zone frontalière fictive où s'affrontent les nations imaginaires entre lesquelles vient s'interposer une force considérée comme internationale. C'est ce rôle que jouent les régiments venus s'entraîner. On remarque que les armes et véhicules ennemis (la FORAD), bien qu'étant du matériel français, sont modifiés pour les faire ressembler à ceux de l'ancien Pacte de Varsovie. De façon significative, ces ennemis sont appelés les "rouges".

Au cours du jeu, chaque soldat, chaque véhicule, joueur ou ennemi, peut être "détruit" et ils doivent symboliser cette destruction en s'immobilisant (par exemple pour les chars, abaisser le canon, placer la tourelle à 90°, hisser un pavillon rouge). Ils peuvent, le cas échéant, être réactivés, si les joueurs venaient à manquer ou en cas de changement de mission.

2 – Des sociologues au cœur du conflit : récit des observations

Arrivés en soirée le dimanche, nous n'assisterons pas au démarrage de la rotation. Nous apprendrons le lendemain matin qu'il consistait pour les deux

sous-groupements en action en un déplacement vers leur zone de déploiement opérationnel. Afin d'éviter un obstacle miné par la FORAD, les joueurs devaient trouver un itinéraire de contournement pour ensuite mettre sur pied le campement.

1. Premier jour : découverte du CENTAC

La journée du lundi débute à 7h00 par la présentation du Centre des Opérations (CO) qui se charge du suivi des opérations en temps réel. Il comprend deux écrans géants où sont localisés les troupes par un système GPS. Des postes informatiques, disposés en arc de cercle face aux deux écrans muraux, sont respectivement dédiés au recensement des pertes, à la logistique (moyens humains et matériels), au positionnement et à l'évolution de la FORAD, à la stratégie (simulée par un logiciel)...

A 8h00, accompagnés d'un adjudant-chef spécialiste artificier sur le camp depuis de nombreuses années et d'un conducteur, nous nous rendons en P4 (véhicule tout terrain léger) sur le théâtre des opérations du jour. Celles-ci consistent pour les joueurs à reconnaître une zone et à s'en emparer. La FORAD doit, quant à elle, détruire les éléments de tête des joueurs, jalonner une zone déterminée, s'emparer d'une départementale et de tenir cette position jusqu'à heure dite.

Nous choisissons pour cette première demi-journée de découvrir le camp de façon globale. Nos déplacements nous permettent d'observer les forces en mouvement tout en questionnant nos accompagnateurs sur les manœuvres en cours.

Notre premier contact avec les protagonistes s'effectue avec le véhicule OAC en charge du capitaine du sous-groupement blindé joueur. Nous prenons alors conscience que notre présence sur le terrain est facilement assimilable à celle des OAC qui suivent chaque véhicule. Ce faisant, notre observation et les biais qu'elle serait susceptible de générer s'inscrivent dans ceux déjà introduits par les interventions des OAC dans la simulation du conflit.

Par la suite, nous sommes conduits auprès d'un char Leclerc (joueur) "détruit". Nous en profitons pour le visiter et questionner le lieutenant, à la fois chef de char et chef d'une section de chars (quatre chars Leclerc). Les chars Leclerc fonctionnent toujours en binôme, ce qui sous-tend l'existence et l'application de procédures strictes dans l'utilisation des véhicules. En outre, le lieutenant explique les raisons de son élimination. A l'aide d'une carte, il montre son parcours qui résulte des options de son capitaine et qu'il conteste après coup. Ce sera le premier élément qui nous amène à nous interroger sur les *marges d'autonomie* dont peut disposer un officier subalterne dans la réalisation des missions qui lui sont attribuées : doit-il plaquer un schéma opérationnel préalablement établi par sa hiérarchie et dans quelle mesure décide-t-il de l'adapter à la situation, voire de le transformer ?

L'après-midi est consacrée au suivi du capitaine du sous-groupe infanterie qui entame une mission intitulée "s'emparer de". Nous pouvons alors observer un certain nombre de fonctions exercées par un capitaine dans le cadre d'un conflit. Tout d'abord, une réunion rassemblant tous ses chefs de section au cours de laquelle il leur est demandé d'exposer les informations qu'ils possèdent ; puis il est rappelé les objectifs de la mission du sous-groupe et sont spécifiées les missions de chacune des sections. Nous notons à ce moment des formes très réduites de concertation. Ensuite, lorsque les hommes sont positionnés, le capitaine demeure en contact radio permanent avec les chefs de section et suit les événements qui surviennent :

- il récolte les informations sur l'évolution des situations que connaissent chacune des sections.
- il les dispatche à l'ensemble de la compagnie.
- il reformule de nouveaux ordres au regard de l'évolution de la situation (telles que les actions de déplacements, de tirs, de prises de position, etc.).

Nous constatons alors que les ordres sont donnés sous forme impérative et semblent être indiscutables.

La phase d'exercice s'achève en milieu d'après-midi. Il nous reste à assister à la 3A de fin de journée. Nous retrouvons le CO à 20h00 pour les deux 3A du sous-groupe blindé et sous-groupe infanterie.

Les 3A réunissent le capitaine du sous-groupe, les chefs de section (lieutenants ou sergents chefs). En début de 3A, le capitaine de sous-groupe de la FORAD est présent. Cette réunion est dirigée par un commandant analyste-pédagogue. Il a préparé la réunion sur la base d'éléments filmographiques, cartographiques et radiophoniques qu'il estime être les plus significatifs du déroulement des phases. Ces derniers vont être diffusés tout au long de la réunion sur des postes vidéos disposés en cercle au centre de la salle, de façon à ce que chacun puisse visualiser les séquences diffusées. Les chefs de section forment un arc de cercle (avec à l'une des extrémités le capitaine de la FORAD) face auquel se présente le commandant analyste-pédagogue et le capitaine du sous-groupe joueur. Dans la salle sont disposées quatre caméras vidéo qui filment la séance. Deux caméras mobiles sont disposées au-dessus des écrans vidéo qui se trouvent au centre de la salle ; elles enregistrent chacune des interventions. Les deux autres caméras, pivotantes, fixées en vis à vis aux murs, embrassent l'ensemble de la salle. Un des murs comporte une large vitre sans tain, derrière laquelle se trouve une régie vidéo qui contrôle la diffusion sur les écrans des séquences choisies par le commandant, procède à l'enregistrement de la séance et simultanément, assure un montage diffusé en direct dans une autre salle "spectateurs" attenante. Nous avons eu accès à la salle de régie qui constituait un poste d'observation idéal : vitre sans tain, multitude d'écrans vidéo sur la table de montage, nombreuses séquences diffusées des exercices de la journée, etc.. L'objet de notre observation qui

comprend les interactions entre les participants se déroulant sous le double regard des régisseurs et des spectateurs, n'est nullement perturbé par notre présence dissimulée par la vitre sans tain.¹

Les 3A débutent par une phrase (proverbe, expression, citation...) : « ne vous mettez pas en évidence, ça attire les balles » ; « les suppositoires à la nitroglycérine sont beaucoup plus efficaces que ceux à la glycérine pure, mais se révèlent beaucoup plus bruyants »...Pour l'analyste-pédagogue, elles caractérisent le principal enseignement à tirer de la journée. Elle s'appuie sur un schéma préétabli : ce qui devait être fait, ce qui a été fait, ce qui serait à refaire. La comparaison permet de dégager les enseignements que l'on peut tirer des actions de combat.

Ces deux réunions, comme celles qui se dérouleront chaque soir en notre présence à Mailly-le-Camp, nous apporteront des éléments *probants* quant à la conception à la fois officielle et opérationnelle du commandement.

2. Deuxième jour : observations directes en chars

Nous décidons de procéder à deux observations distinctes : l'une dans un char AMX30 FORAD (simili T72 du pacte de Varsovie) en compagnie d'un sergent-chef et l'autre, dans un même véhicule, avec le capitaine du sous-groupement.

La mission de la FORAD est d'attaquer des positions joueurs définies. Les joueurs doivent "donner un coup d'arrêt", puis freiner la progression FORAD et recueillir/être recueillis – en fonction du sous-groupement – et enfin, interdire l'accès d'une voie de communication.

La raison de notre séparation pour cette phase était de nous positionner auprès des deux termes d'une relation hiérarchique. Pour ce faire, nous prenons place au poste du "chargeur" – vacant du fait de l'absence de recours à des munitions réelles – qui se révèle être un poste d'observation privilégié puisque le casque nous permet d'écouter les ordres émis et reçus par les chefs de char, ainsi que la totalité des informations qui circulent. De tels postes d'observation nous ont offert la possibilité d'être au plus près du combat tout en étant au cœur d'un nœud décisionnel. Ainsi, à proximité du capitaine, nous assistions à la traduction en ordres des directives d'action qui lui étaient communiquées en début de phase par le Centre Opérationnel tout en tenant compte de l'évolution de la situation du champ de bataille telle qu'elle lui était rapportée par ses différents subordonnés et tout en coordonnant son action avec son homologue capitaine d'infanterie. Ce poste était particulièrement intéressant puisque dans ce cas précis, le capitaine commandait à la fois la compagnie et était le chef de son char. Il se devait donc d'articuler un commandement d'officier envers sa

¹ Les régisseurs, outre leur indifférence à notre égard, ne disposent d'aucun moyen de censure : ils ne peuvent ni influencer sur le déroulement de la réunion, ni modifier le contenu des séquences diffusées, puisqu'elles sont préalablement programmées par le commandant analyste.

compagnie et un commandement de sous-officier envers les membres de son équipage. Nous entendions et voyions se mettre en œuvre les ordres transmis par le capitaine au sergent chef de char, ce dernier les répercutant auprès de son conducteur et de son radio-tireur en temps réel.

Cette journée entière passée dans des chars s'est révélée être particulièrement riche en éléments relatifs au commandement en situation de conflit. De façon globale, nous avons constaté que les ordres sont égrenés sans même qu'un échange soit possible. Les militaires du rang (conducteur, radio-tireur) sont confinés dans des tâches d'exécution. La marge d'autonomie des chefs de char (sous-officiers pour 3 sur 4) est extrêmement limitée ; tout écart du schéma prédéterminé doit faire l'objet d'une demande au supérieur.

3. Troisième jour

La journée du mercredi débute à 7h00 par une séance d'observation du briefing des OAC par le capitaine. Il évoque les différents schémas susceptibles d'être suivis par les joueurs pour mener à bien leur mission.

Pendant cette journée, les joueurs doivent reconnaître une zone et prendre contact – entre deux sous-groupements – puis pendant qu'un des sous-groupements s'emploie à réduire l'ennemi, l'autre sous-groupement le couvre. La FORAD doit interdire le franchissement d'une route donnée et l'accès à une autre puis attaquer un point d'appui.

A 8h00, nous sommes auprès d'une patrouille d'éclairage et de reconnaissance (PER) composée de six véhicules légers P4. Pendant que l'un d'entre nous assiste à la réception de l'ordre du début de mission par le chef de section, l'autre entame un entretien informel avec l'un de nos deux accompagnateurs sur l'évolution de la discipline dans l'armée de Terre. Cette discussion avec une personne ayant côtoyé pendant de nombreuses années des appelés se révélera caractéristique de la plupart des entretiens que nous avons réalisés auprès d'individus ayant un profil similaire. En ce qui concerne les patrouilles d'éclairage et de reconnaissance, nous apprenons que leurs chefs de groupes, à ce niveau hiérarchique, sont les seuls à pouvoir s'adresser directement au capitaine (commandant d'unité) sans passer par leur chef de section. La spécificité de leur mission – reconnaître au plus près les lignes ennemies et faire circuler l'information le plus rapidement possible – leur confère cette possibilité de raccourcir la chaîne hiérarchique classique. Leur fonction dans un dispositif de combat implique qu'ils disposent d'un contact direct permanent avec le plus haut gradé de la compagnie.

Le midi, nous accompagnons un chef de section d'infanterie en poste avec ses hommes camouflés et dissimulés dans les sous-bois. Nous sommes en situation d'attente aux côtés de ce chef de section accompagné de son responsable radio et de son adjoint. Cette phase d'attente qui pouvait nous paraître au premier abord sans intérêt au regard de ce que nous avons vécu la veille se révèle être

en fait une observation tout aussi fructueuse. Tout d'abord, parce que nous prenons conscience dans quelle mesure l'attente est une composante fondamentale du métier de soldat tout comme le passage de telles phases à des situations de combat (cf. notion de réversibilité). Ensuite, parce que nous profitons de ces instants de (faux) répit pour engager une discussion informelle avec le chef de section. Dans le cadre de cette discussion, nous sommes perçus pour la première fois comme des émissaires de l'Etat-major de l'armée de Terre qui seraient mandatés pour faire remonter les doléances des soldats. La représentation qu'il se construit de notre fonction, qu'il explicite, conditionne ses propos qu'il nous faudra donc relativiser.

4. Dernier jour

Le jeudi 18 septembre au matin, la mission des joueurs consiste à contrôler une zone pendant que des fantassins de la FORAD, pour une part tentent de s'infiltrer et pour l'autre jouent le rôle de déserteurs. Certains d'entre eux se révéleront feindre cet état et auront pour but de s'infiltrer dans les lignes joueurs.

Compte tenu des dimensions heuristiques, nous choisissons d'être à nouveau séparés et intégrés au sein de sections motorisées. L'un d'entre nous prendra place dans le véhicule blindé léger (AMX 10) de l'officier artilleur (un des lieutenants du sous-groupement blindé) avec son adjoint, son responsable radio et son conducteur. L'autre se joindra au chef de section (l'un des sergents-chefs du sous-groupement blindé) de la PER dans son véhicule léger. Cette double observation nous permet, en premier lieu, de renouveler l'expérience féconde, au regard des modalités d'exercice du commandement d'une observation, en situation de combat de haute intensité avec tous ses aspects de stress, d'urgence, d'immédiateté, de charge émotionnelle qu'elle comporte. Ensuite, cela nous permettra de confirmer les premières hypothèses qui s'étaient dessinées la veille sur le principe de réversibilité entre des situations de faible et de haute intensité. Nous clôturons alors, à la mi-journée, et notre phase d'observation, et nos quatre journées de présence au Centre de préparation des forces armées de Mailly-le-Camp.

Après avoir procédé à une description sommaire et chronologique de notre séjour d'observation de l'exercice principal d'une rotation à Mailly-le-Camp, il nous faut désormais dessiner les axes d'une grille de lecture thématique du matériel empirique. Cette dernière ne pourra faire l'économie d'un apport théorique qui permettra de poser les jalons indispensables à l'analyse.

C – Commander en situation de combat simulé : la prépondérance des prescriptions

L'objectif de nos investigations dans ces camps était de procéder à l'observation des pratiques d'encadrement. Ces dernières se caractérisent essentiellement par la formulation et la mise en œuvre d'un ensemble de prescriptions explicites. Elles sont comme centrales, prégnantes et prépondérantes au sein de l'organisation militaire telle qu'elle nous a été donnée à voir. La sociologie du travail nous fournit les outils conceptuels permettant de rendre intelligible la notion de prescription. Ainsi, nous reprendrons la définition avancée par G. de Terssac : « Toute production n'est obtenue que grâce à une organisation ; celle-ci se traduit par des prescriptions visant à définir les objectifs à atteindre, les tâches à réaliser, les moyens et méthodes pour y parvenir, le mode de répartition des tâches entre les membres de l'équipe, les compétences requises pour occuper les postes de travail et enfin les modalités et niveaux de contrôle des résultats »¹. Ainsi, pour G. de Terssac, cet ensemble de règles formelles qui constituent les prescriptions comporte deux aspects fondamentaux. D'une part, ce sont des règles imposées par un encadrement extérieur au collectif de travail qui ont à les appliquer. D'autre part, elles se matérialisent, en théorie, par des ordres. Cette définition générale du rôle des prescriptions dans toute organisation productive telle que la formule G. De Terssac peut être considérée comme le socle commun sur lequel s'accordent les différents courants de pensée qui traversent la sociologie du travail (au sens large). Cette définition a le mérite de rendre compte, de façon assez synthétique, de l'omniprésence des prescriptions et leurs fonctions, notamment dans les pratiques d'encadrement en entreprise. Nous reprenons d'autant plus facilement cette définition synthétique que nos investigations en entreprise nous ont permis de la valider : ainsi par exemple, que ce soit dans l'industrie aéronautique, nucléaire, dans les services ou bien dans le secteur des hautes technologies, nous retrouvons de façon récurrente une dimension prescriptive en terme de budget, de délais et de qualité. Ces prescriptions constituent un cadre dans lequel se déroule le procès de travail aussi bien des employés et ouvriers que des agents de maîtrise, ingénieurs, cadres ou managers. Cependant, il convient de compléter cette proposition, en rappelant que ce cadre prescriptif s'inscrit lui même dans un système pluridimensionnel qui recouvre le matériel, les techniques, les relations hiérarchiques, etc., et qui se présente en tant que conditions préalables de possibilité d'application des procédures. Ajoutons que l'origine de ces prescriptions ainsi que la façon dont elles sont susceptibles d'être appliquées, modifiées voire détournées ou refusées, fait débat au sein de la sociologie du travail². Pour autant, cela n'invalide pas le rôle des prescriptions, justement exprimé par G. de Terssac.

¹ DE TERSSAC G., *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992, p. 45.

² Voir supra.

Au cours de nos observations directes, nous avons pu constater l'omniprésence de ces prescriptions dans l'armée de Terre. Par exemple, elles transparaissent lors de la réunion de calage à laquelle nous avons assisté au camp de Sissonne. Il s'agissait en outre de définir le déroulement du rallye à l'heure près (prescription temporelle), l'ensemble des activités permettant d'évaluer les compétences individuelles de chacun, les équipements nécessaires (du casque aux boules « quies » en passant par le barbecue). Ces prescriptions portent sur des objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, les méthodes et la répartition des tâches et des responsabilités, etc.. Ces prescriptions, nous les avons retrouvées au cours des 3A, à travers la (re)-définition des objectifs. Par exemple, la mission intitulée « interdire » se traduit par la prescription suivante : « empêcher l'ennemi d'accéder à telle portion de terrain, de franchir telle ligne ou d'utiliser telle installation ».

1 – Une myriade de procédures

Ces prescriptions s'expriment également sous la forme de procédures à respecter, particulièrement tangibles pour l'observateur, notamment lors de l'utilisation ou de la manipulation du matériel militaire.

Par exemple, lors de l'entraînement au tir au Famas et à l'ANF-1, les militaires doivent respecter une série de procédures, rappelées sous forme d'ordres et portent sur la disposition des tireurs (en rang), la position, la progression, le tir, le rechargement, etc.

Cet aspect procédural se manifeste aussi lors des séquences pyrotechniques. Celles-ci sont découpées en plusieurs temps : la dépose de l'explosif au sol, le sertissage de la mèche dans le détonateur, puis l'insertion du détonateur dans l'explosif, puis enfin la mise à feu grâce à un allumeur. Chaque action répond à un ordre émis par le chef de tir. Dans cet exercice, la procédure est essentiellement dictée par une recherche de sécurité.

Les procédures d'utilisation du matériel sont également présentes dans les manœuvres des chars Leclerc qui doivent s'effectuer en binôme au sein d'une section qui compte quatre chars, alors que les AMX 30 se déplacent seuls et sont intégrés dans des sections de trois chars.

Les procédures portent également sur les modes de diffusion et de présentation de l'information. Un ordre d'opérations est ainsi systématiquement découpé en un certain nombre de rubriques : La situation – des forces ennemies, des forces amies et des éventuels renforcements ou prélèvements – ; la mission/le but ; l'exécution – l'idée de la manœuvre, les articulations et regroupements interarmes, les missions des subordonnés, les feux, le génie et les instructions de coordination – ; l'administration, la logistique et le commandement, les transmissions et la guerre électronique. L'ensemble de ces procédures observées

– en tout cas prises une à une – n’est pas nécessairement spécifique au monde militaire. Par exemple, dans l’industrie nucléaire ou aéronautique, un ensemble de procédures et spécifications – codifiées et évaluées pour une partie d’entre elles par des certifications – est fortement présent et respecté. Néanmoins, le respect scrupuleux de ces procédures, omniprésentes, dans l’armée de Terre, semble être au cœur du métier de militaire.

Les procédures d’utilisation de matériel ne sont pas les seules manifestations des prescriptions qui constituent les pratiques d’encadrement. Celles-ci nous paraissent également présentes dans les codes de conduite et la formalisation des relations entre soldats.

2 – Omniprésence des codes de conduite et des relations formalisées

De fait, nos observations nous auront avant tout permis de (re)prendre conscience de ce qui, pour une armée, peut apparaître comme allant de soi, mais qui la distingue radicalement du monde de l’entreprise. Cette distinction repose notamment sur le degré de codification des conduites et de formalisation des relations (en principe en toute situation).

Ce haut degré de codification s’observe en premier lieu dans le salut militaire et les marques de respect. Nous avons été à même de constater que celui-ci consistait d’une part à marquer brièvement un temps d’arrêt, à joindre les pieds, à raidir le corps, à frapper la main droite sur la cuisse puis à la porter au niveau du front. Il s’accompagne d’autre part de la nomination du grade précédé de « mon » (par exemple : mon adjudant, mon colonel, etc.). Le salut militaire nous paraît significatif à la fois d’une reconnaissance de l’ordre hiérarchique mais aussi de l’*incorporation* de l’asymétrie des relations.

La reconnaissance s’observe aussi dans d’autres situations telles qu’un déjeuner en présence du chef de corps. Le chef de corps est prioritaire et il passe devant l’ensemble des militaires qui patientent en file pour le déjeuner. Nous notons par ailleurs qu’à son passage, tous ces jeunes militaires observent une attitude de respect, voire de crainte, ce qui n’est pas sans rappeler les réactions suscitées par le passage d’un principal de collège dans le couloir de son établissement au moment où les élèves rejoignent leur classe. Le brouhaha s’estompe brutalement, on salue ici et là, on réprimande le voisin qui continue à parler parce qu’il n’avait pas vu arriver le chef de corps. Au camp de Sissonne, au cours d’un repas réunissant l’ensemble des officiers, quelques sous-officiers et le président des militaires du rang, nous avons pu également remarquer que le chef de corps disposait d’une place centrale, distribuait les prises de parole et fixait le rythme du repas. Par exemple, pour commencer un plat, il fallait que le chef de corps l’ait commencé lui-même. Il s’agit d’une pratique que nous avons observée à maintes reprises lors de nos déplacements en régiment ou en école.

La façon dont les militaires s'interpellent entre eux semble être soumise à des règles particulières. Ainsi, le vouvoiement est de rigueur et le vocabulaire est composé de tout un ensemble de termes spécifiques ou utilisés spécifiquement : « bien », « reçu », « négatif », etc.. Cette spécificité terminologique, ainsi que nous le rappelle la linguiste Marie-Anne Paveau correspond à « un processus d'organisation du monde par le langage qui repose sur des structures et des cultures intérieures à l'armée ».¹ On peut illustrer cette forme de rationalisation du vocabulaire par un bref échange dans un AMX 10 à Mailly-le-Camp lorsqu'un jeune sergent, adjoint du chef de char, s'adresse à son subordonné radio du même âge (sub-radio Da Costa) :

- Da Costa ! (*fermement*)
- Sergent !
- J'ai fait tombé la clé à molette dans le moteur, il faudra le récupérer tout à l'heure.
- Reçu !

La gestion du temps est, elle aussi, l'objet d'une stricte rationalisation et sans que cela soit véritablement une surprise, cela demeure un fait remarquable des règles qui norment le quotidien des soldats. A Sissonne, les repas sont ainsi quasiment pris à heure fixe et dans un temps court (15 minutes pour le petit déjeuner, 30 minutes pour le déjeuner, etc.). Sans tomber dans la caricature, le respect des horaires s'entend à la minute près. Ainsi, à Mailly-le-Camp, le premier point de situation se fait à 8h00 précises, les 3A commencent à 20h00 très exactement. En ce qui concerne ces 3A, une anecdote vient illustrer notre propos. Ainsi, les 3A doivent en principe durer une heure et on pourrait comprendre aisément que la durée de ce type de réunion, basée sur l'expérience d'une opération par essence unique, puisse varier en fonction de l'opération elle-même. Or, les railleries des OAC à l'égard du dépassement de l'heure impartie par un des analystes-pédagogues en ont fait un personnage quasi-mythique pour sa volubilité et son contournement de la norme horaire. Nous noterons en outre que la plupart des militaires possède une montre chronomètre relativement sophistiquée (la casio G-Shock® semblant être un des éléments de la panoplie du bon soldat !). Cette anecdote démontre le caractère presque obsessionnel et scrupuleux des règles et des normes qui règnent au sein de l'armée de Terre et qui la démarquent de l'entreprise. L'uniforme reste une caractéristique fondamentale de l'armée de Terre, son port est indispensable, en toutes situations. Le commentaire, à ce titre éloquent d'un analyste pédagogue apercevant sur la vidéo de la journée un pilote d'AMX

¹ PAVEAU M.-A., « Présentation du dossier : Le langage des militaires », *Les Champs de Mars*, Paris, La Documentation française, n°3, premier semestre 1998, p.8.

10 en t-shirt vert, uniforme retroussé et attaché autour de la taille, dans un moment d'attente.

Il combat en t-shirt le pilote ! Vous lui direz de ma part qu'il doit être en mesure de débarquer comme un fantassin.

Ces manifestations des réquisits vestimentaires nous sont également apparues au détour d'une conversation avec notre accompagnateur, nous expliquant que dans un souci de vraisemblance, les hommes de la FORAD portaient un uniforme gris foncé ou noir. Petit à petit, cette recherche de différenciation réaliste des joueurs les avait amenés à se parer d'effets personnels dans la perspective de se démarquer d'une armée conventionnelle. Il avait été alors nécessaire de les « rappeler à l'ordre » pour qu'ils n'oublient pas que leur état de militaires de l'Armée Française les oblige à porter un uniforme. C'est un bel exemple de la prégnance et de la prépondérance du règlement militaire – ici vestimentaire – sur des volontés d'adaptation d'accoutrement comme l'imposent la situation de « jeu ».

Cette homogénéisation qu'instaure le port du treillis s'accompagne du seul signe distinctif que constitue la mise en évidence, au centre de la poitrine ou sur les épaules, du grade.

Toutes ces règles à visée uniformisatrice obligent les militaires à se distinguer par la rigueur de leur respect. Remarquons par exemple, qu'une des qualités d'un chef est justement de respecter au mieux cet ensemble de codes. Ainsi, il convient de disposer d'un uniforme propre et en bon état, de rangers toujours cirés et d'une coupe de cheveux irréprochable¹.

3 – Des prescriptions paroxystiques : ordres et injonctions lors du combat

Enfin, le commandement en situation de combat – situation bien spécifique que nous avons été amenés à observer et que nous considérons comme étant le cœur du métier de soldat – semble correspondre à une matérialisation des prescriptions et des procédures sous la forme d'ordres. Nous entendons ici par situations de combat toutes les situations qui conduisent les deux protagonistes d'un conflit à une prise de contact (celui-ci pouvant être direct, visuel ou médiatisé par diverses technologies) ayant pour objectif l'élimination ou la neutralisation. Dans ces situations, les ordres donnés aux subordonnés prennent systématiquement la forme d'injonctions à agir. Nous avons été à

¹ Deux coupes de cheveux semblent être reconnues par les militaires. Celle, courte et classique du soldat et celle extrêmement courte, qui ne peut être légitimement portée que par les légionnaires et par ceux qui en ont fait partie.

même de relever ces ordres impératifs au cours des observations effectuées dans les chars AMX 30 à Mailly-le-Camp. Lorsque le chef de char s'adresse à son pilote pour l'orienter dans les déplacements du char sur le terrain.

À droite ! À gauche ! Freine ! Attends ! Va doucement, va doucement... tourne à droite parce qu'il y a un fossé là, va sur la piste, c'est mieux ! Attention, là fais gaffe ! Il y a un trou ! [Et s'adressant à son tireur] Le tube en haut !

Les deux subordonnés du chef de char n'ont dans ce cas aucune autonomie. Pour l'un, il s'agit de conduire et de diriger l'engin comme le demande le chef de char, sans aucune intervention, proposition ou participation de sa part à la prise de décision. Le chef intervient y compris sur la vitesse de déplacement. L'autre doit simplement ajuster l'inclinaison du canon (« le tube ») et l'adapter à la conduite. Il semblerait que plus les protagonistes se sentent menacés ou exposés au danger, plus les ordres prennent une dimension impérative : formulés en un ou deux mots, essentiellement des verbes d'action, prononcés sèchement et en criant. Dans l'entreprise, il est extrêmement rare de rencontrer des situations où les ordres donnés ont un caractère aussi injonctif. Ce qui ne signifie pas l'absence de prescriptions et de procédures, parfois extrêmement formalisées et contraignantes, mais dont la diffusion, l'intériorisation et l'acceptation diffèrent avec celles observées à l'armée¹. Nous émettons ici l'hypothèse que ce type de passation d'ordres, très caractéristique, constitue une dimension irréductible de l'exercice du commandement dans l'armée de Terre. Cette dimension pourrait trouver son origine dans une temporalité à très court terme, qui n'est pas celle de l'entreprise, conjuguée à un haut degré de danger. Remarquons que cette forme de passation d'ordres n'est possible qu'à partir d'une intériorisation par les individus des différentes procédures qui leur font écho, c'est-à-dire, aussi bien par les subordonnés devant être à même de les décrypter que les supérieurs hiérarchiques supposés en faire un juste usage².

¹ Voir supra

² Une anecdote, concernant Machiavel, est significative de cette adéquation entre l'intériorisation, par les subordonnées, des implications concrètes de chacun des ordres et de la maîtrise, par les supérieurs, de la façon de les diffuser : « un jour de 1532, Jean de Medicis, grand capitaine d'armée fit un pari avec Machiavel et lui donna trois mille hommes à mettre en ligne selon les principes que ce dernier avait si bien énoncés dans l'Art de la guerre. Pour le coup, le dupeur fut dupé. Pendant deux heures, Machiavel hurla des ordres et des contre-ordres, s'échauffa, jura et ne parvint jamais à mettre les soldats en rang. Pour finir, le seigneur Jean lui dit, en clignant de l'œil : "je vais nous tirer tous d'embarras pour que nous puissions aller dîner". Et en un rien de temps, avec l'aide des tambourins, il fit évoluer ses fantassins de plusieurs manières et dessiner des figures variées. Ce fut une belle revanche du pratique sur le théorique. » (Ridolfi, 1960, p. 292).

4 – Marges de manœuvre et prises d'initiative

A côté de ces dimensions éminemment impératives des ordres en situation de combat, il existe également des espaces de prises d'initiative ou de décisions concertées qui induisent une responsabilisation du subordonné. Ainsi, chaque fois que la situation le permet, en début de phase (à Mailly-le-Camp), le capitaine réunit ses lieutenants pour passer ses ordres mais également pour leur demander des informations sur l'état de leur « *peloton* » ; la situation de leur zone géographique. Il leur demande ce qu'ils pensent de la stratégie qu'il a élaboré, ce qui traduit une forme minimale de concertation. Ce type de « réunion » est également tenu par les lieutenants avec leurs sergents. Ensuite, à l'occasion de l'observation d'une section d'infanterie en poste en sous-bois, le chef de section nous explique les conditions d'ouverture du feu, soit sur son ordre, soit sur la propre initiative de ses subordonnés en fonction de leur évaluation de la situation : « Quand je ne suis pas avec eux, je leur fais confiance. Je les oriente, après les initiatives, c'est eux qui les ont. » Nous citerons pour finir un commentaire d'un analyste-pédagogue au cours d'une des 3A à laquelle nous avons assisté : « Bon sens et expérience opérationnelle peuvent contredire parfois les manuels d'emploi du génie. ». Nous pourrions citer de nombreux exemples qui laissent à penser que, suivant les situations, notamment celles qui s'éloignent des situations de combat, suivant aussi les grades des militaires, des « métiers », etc., les subordonnés disposent de certaines marges de manœuvre au regard des procédures, des prescriptions et plus rarement des ordres. Dans ce dernier cas, il s'agit de rendre compte le plus rapidement possible, à son supérieur, des causes du non-respect ou du respect partiel de l'ordre reçu.

Nous avons donc abordé, grâce à ces phases d'observation, les dimensions irréductibles du commandement militaire, celles qui notamment sont difficilement perceptibles à travers les discours des personnes interviewées mais qui confèrent, selon nous, à l'institution militaire, toute sa particularité. Avant d'étudier plus avant les aspects du commandement qui ont subi des transformations notables, il semble nécessaire de traiter au préalable la question de la professionnalisation et des différentes acceptions qu'elle recouvre. En effet, professionnalisation et mutations du commandement semblent avoir partie liée entre elles, sans forcément entretenir une relation de cause à effet.

Quatrième partie

Professionalisation et transformations du commandement

A – Profession, professionnalisme, professionnalisation : quelques définitions

Les propositions de définition suivantes s'inspirent largement de l'excellente synthèse faite par Bernard Boëne, de l'École militaire de Saint-Cyr, dans le numéro récent de la *Revue française de sociologie*¹ consacré à la sociologie du militaire, et des apports de la sociologie des professions et de celles de l'expertise (Trépos). Sous ces vocables apparemment simples, se découvrent des réalités très complexes, car chacun de ces trois termes comporte plusieurs aspects qui font que dans des situations différentes et dans des entretiens différents, les mêmes mots ne parlent pas des mêmes choses.

Nous ne pouvons évidemment, dans le cadre de ce rapport consacré aux « nouveaux facteurs du commandement », aborder tous les aspects de la professionnalisation. D'autant plus, que celle-ci doit recevoir pour être clairement comprise, des éclairages d'autres pays d'Europe et du monde et des éclairages sur le court et le moyen terme. Nous allons par conséquent nous concentrer sur les aspects de la professionnalisation les plus directement en rapport avec les changements dans les modalités de commandement. Cette professionnalisation est directement liée au fait que *le contenu de l'activité des armées, et la place qu'y occupe le combat, sont en train de changer dans le monde*. La force de dissuasion nucléaire rend aux yeux des gouvernements les « armées de masse » moins indispensables. Les nouvelles « missions de maintien de la paix » en Europe de l'Est, en Afrique ou ailleurs, voient diminuer la place du combat et du déploiement de la force extrême, et s'accroître des activités qui s'apparentent à celles du civil, bien qu'exercées par des militaires, exigeant des appréciations très fines de situations concernant la population locale. La professionnalisation de l'armée de Terre s'inscrit dans la complexification croissante des missions confiées à l'institution militaire.

Nous allons tenter de soutenir l'idée que cette professionnalisation (d'abord relative, puis intégrale) de l'armée de Terre désigne fondamentalement deux

¹ BOËNE B., « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique », *Revue française de sociologie* n° 44-4, octobre-décembre 2004, pp. 647-693.

mouvements imbriqués mais néanmoins en partie distincts : le fait que l'activité militaire devient exclusivement un *métier, une profession*, et non plus une obligation civique ou une vocation, et le fait que ce métier et cette profession s'accompagne d'une *rationalisation et d'une technicisation croissante par la mise en oeuvre de méthodes et de techniques spécialisées*. Le « vrai professionnel » est justement celui qui maîtrise à la perfection la panoplie de méthodes et de techniques qui caractérisent les *professionnels* dans le monde anglo-saxon¹, qui constituent l'une des références des mouvements de professionnalisation des activités sociales. On dit ainsi par exemple que le « management », qui comprend un ensemble de méthodes et de techniques pour encadrer les gens, est un moyen de professionnalisation de l'encadrement. Et la complexification croissante des missions confiées à l'armée de Terre accroît la nécessité d'apprendre des méthodes et des techniques variées : de combat, mais aussi de maintien de la paix, du militaire, mais aussi du civil. La question est de savoir « quel métier » est ainsi professionnalisé ; ici les métiers de l'armée de Terre se scindent en deux : les métiers directement liés au combat d'une part, dont la spécificité domine toutes les armées, et qui n'existent que dans les armées, et les métiers « autres », transport, soutien logistique, restauration, qui existent aussi « dans le civil ». Pour ces derniers métiers, la professionnalisation prend deux formes majeures : elle reste inscrite dans l'activité militaire, et ces métiers sont exercés par des militaires, ou elle est déléguée à la sous-traitance civile.

Ce mouvement de professionnalisation du métier de militaire se fait sous la contrainte de l'abandon (en France : « suspension ») du service militaire, et sous la contrainte du marché de l'emploi qui en résulte. L'armée de Terre entre en effet en concurrence sur ce marché avec d'autres métiers, plus ou moins attractifs. L'obligation du service militaire ayant disparu, on ne peut plus obliger une partie des militaires à venir, il faut désormais les attirer par divers moyens (publicité, communication, salaires, conditions de travail intéressantes, possibilité d'acquérir un métier et ensuite, aide à la reconversion dans le civil). Cette situation implique que la professionnalisation progressive des métiers de l'armée de Terre entraîne un mouvement de « banalisation » ou de « démilitarisation » de certains de leurs aspects, non directement liés au combat (qui reste le « coeur de métier ») : blanchissage, rangement, restauration, ne sont plus pris en charge par les militaires eux-mêmes mais par des entreprises privées, beaucoup de militaires ne vivent plus en caserne mais dans leur famille et l'insistance sur l'exercice de métiers « civils » (chauffeur, informaticien, mécanicien) dans l'armée de Terre diminuent les références au combat. Faire des métiers de l'armée des métiers comme les autres, y compris les métiers du combat, entraîne aussi un accroissement du nombre de femmes militaires, dont

¹ HUGHES E. C., « Les professions établies » in *Le regard sociologique. Essais choisis*, traduction de J.-M. Chapoulié, Paris, Editions de l'EHESS, 1996, pp. 107-121.

la part dans certaines armées atteindra bientôt les 20%. Cela a des conséquences importantes sur les modalités du commandement.

Ce sont ces différentes dimensions de la professionnalisation de l'armée de Terre comme facteur de changement dans les modalités de commandement qu'on examinera ici plus en détail.

1 – La professionnalisation des métiers de combat : l'apprentissage de la complexité

Le coeur de « l'armée de masse » a toujours été formé de militaires professionnels, pour qui commander et se battre, étaient un métier, une profession. Ce sont eux les spécialistes du maniement des armes, les instructeurs, et l'encadrement principal. Ce dernier terme est même défini dans certains dictionnaires en référence à l'expérience des soldats aguerris : « encadrement : files d'encadrement, sous-officiers et soldats désignés pour tracer une ligne de bataille dans les manoeuvres, et entre lesquels doit venir s'encadrer le front de la troupe », « les jeunes soldats étant encadrés par des militaires expérimentés » (Littré).

Les changements dans les formes d'exercice de la profession de militaire sont à notre avis l'une des premières causes de... la professionnalisation de cette même profession. Les technologies de combat se sont en effet progressivement sophistiquées ; les armes, comme les chars ou certains canons, sont devenues de plus en plus coûteuses, exigent de ce fait des connaissances très spécialisées dans leur utilisation que seuls des professionnels possèdent. Il était de moins en moins rentable, voire impossible d'y former des appelés. Cette sophistication accroît aussi le nombre de « métiers de soutien », pas directement impliqués dans le combat (maintenance etc.). De plus, une partie de ces armes entraîne une diminution du « corps à corps » traditionnel, et une diminution des pertes militaires (du côté de ces armées sophistiquées du moins), au point qu'on a pu parler de la première guerre du Golfe comme d'une « guerre virtuelle ».

Ce changement a des conséquences pour les idéaux et les valeurs de référence du commandement : les combats deviennent de moins en moins « héroïques », et on y risque bien moins qu'avant sa vie. Une des valeurs fondamentales de l'armée de Terre, basée sur le fait que les militaires étaient prêts à sacrifier leur vie pour la Patrie, s'effrite ainsi. Cet effritement ne semble pas, pour le moment, être très explicite, car dans les entretiens que nous avons menés, les armes les plus valorisées restaient la Légion étrangère et les troupes de parachutistes, spécialisées justement dans le « corps à corps ». Mais quand on écoute les soldats américains engagés dans la guerre en Irak, les références à une action héroïque et exaltante sont loin : *we just do our job, and do it as good as possible*. C'est « juste un métier ». La rationalisation croissante de l'activité militaire

obligera donc à inventer de nouvelles valeurs de référence pour le commandement.

S'ajoute à cette diminution de l'importance relative du combat par rapport à d'autres activités, l'apparition des missions de paix. Celles-ci confrontent des officiers et parfois des sous-officiers à des situations locales d'une extrême complexité, où se pose notamment la question « tirer ou ne pas tirer ? », à laquelle parfois seuls les militaires sur place peuvent répondre, sans qu'ils puissent toujours demander l'avis à un officier supérieur. Mais ces missions confrontent aussi ces militaires à des activités qui semblent loin de leur activité d'origine : arbitrer des différends en se référant au droit local ou international, distribuer de l'aide humanitaire ou la protéger, protéger des bâtiments avec la consigne de ne pas faire usage des armes autant que faire se peut, construire des routes et des ponts à des fins civiles etc. Dans toutes ces situations, se pose la nécessité de passer d'un domaine à un autre, et de mobiliser des références tantôt de l'activité militaire tantôt de la vie civile. Or, comme le note B. Boëne : « il est plus facile d'adapter à l'usage retenu de la force des soldats entraînés à son usage systématique, que de faire l'inverse », et de citer à ce propos l'un des premiers secrétaires généraux des Nations Unies, Dag Hammarskjöld : « *Peacekeeping is not a soldiers job, but only soldiers can do it* ». Cela renforce la nécessité de travailler avec des professionnels, et non des appelés (d'autant plus que l'opinion publique comprenait mal la mobilisation), mais modifie aussi le professionnalisme au sens où il exige désormais la *capacité de maîtriser une panoplie très diversifiée de méthodes d'intervention, militaires et non militaires*. On a vu quelques exemples de la difficulté d'acquérir cette maîtrise durant les observations des exercices à Sissonne et Mailly-le-Camp et durant certaines formations. Très souvent en effet le style de « commandement de combat » imprègne toutes les autres activités, en formation, dans la vie des casernes, alors qu'il s'avère nécessaire de pouvoir passer d'un style à un autre en fonction des circonstances.

Le professionnalisme adapté à cette nouvelle situation serait donc celui qui repose sur la maîtrise de cette variété de méthodes et de techniques, dans des domaines très divers, et de nature hétérogène : maniement des armes ou du dialogue, usage du droit ou distribution de nourriture. Ceci accroît la nécessité de former des spécialistes durant de longues périodes, spécialistes qui ne sont pas interchangeables et ne peuvent pas être remplacés par des appelés peu expérimentés. Dans ce sens, la professionnalisation du cœur de métier est l'une des causes, sinon la première, de la diminution de l'intérêt du service militaire.

2 – Professionnaliser des métiers « comme les autres » ?

La professionnalisation intégrale de l'armée de Terre comporte deux aspects qu'on n'approfondira pas ici, dans la mesure où notre enquête n'a guère eu l'occasion de les aborder : l'accroissement du nombre de fonctionnaires civils par rapport aux fonctionnaires militaires parmi le personnel du Ministère de la Défense (en Grande Bretagne, les fonctionnaires civils sont plus nombreux que les militaires¹, Boëne, note 30, p. 663), et la délégation d'une partie des activités les plus civiles et assurées auparavant par des appelés (restauration, nettoyage, blanchissage) à la sous-traitance civile. On peut néanmoins signaler deux effets de ces phénomènes sur les modalités de commandement dans l'armée de Terre : la diminution du « poids relatif » des références au militaire, et la disparition d'un certain nombre de « supports quotidiens » de la cohésion des troupes. En effet, surtout dans les casernes (dans une bien moindre mesure à l'arrière front des théâtres d'opérations), le nombre de civils augmente, et celui des militaires diminue proportionnellement. Ces changements numériques entraînent ici et là des changements qualitatifs dans l'atmosphère des bureaux, des couloirs, des cantines : plusieurs styles de civilité, de politesse, des relations sociales, s'y côtoient, et des conflits de valeurs, peu ostensibles mais réels, peuvent s'y produire. Ceci contribue parfois à une certaine déstabilisation des manières de saluer (le « salut militaire ») et de la manière stricte de se comporter les uns à l'égard des autres. Le remplacement de l'intervention des militaires dans certaines activités liées au « quotidien » hors combat de la troupe, comme le fait de faire son lit, de nettoyer sa chambre, de repasser son uniforme, ou de manger à la cantine dans le respect de l'ordre hiérarchique, par des activités exercées par des sous-traitants, entame certains des supports sur lesquels étaient basées la discipline des soldats et la cohésion des unités combattantes. Repasser n'était pas seulement repasser, c'était un exercice de la discipline, qui était contrôlé, inspecté, et dont les manquements étaient sanctionnés. *La discipline militaire baignait toutes ces activités non directement liées au combat d'une lumière militaire, et elles servaient à leur tour cette discipline.* On les délègue maintenant à des sous-traitants civils en partie pour rendre l'armée de Terre plus attractive, en supprimant certaines corvées. Mais du coup, cela enlève certains supports quotidiens de la discipline, et oblige à en chercher d'autres. Ceci nous amène à la question cruciale du recrutement.

La professionnalisation intégrale de l'armée de Terre, qui signifie la fin de la conscription (même si celle-ci est pour le moment seulement « suspendue »), pose à l'institution un problème majeur : le recrutement des engagés. Ce recrutement est difficile, et il l'est d'autant plus dans des pays où –

¹ BOËNE B., « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique », *op. cit.*, note 30, p. 663.

contrairement aux Etats-Unis sous certaines présidences – l’armée de Terre n’est pas le souci prioritaire des gouvernements.

Toutes les armées professionnalisées du monde semblent ainsi souffrir d’un déficit chronique de recrutement, comme le souligne B. Boëne. Les armées américaines ont la possibilité de faire varier les « primes à l’embauche » de manière considérable en fonction des baisses ou des hausses de candidature. B. Boëne signale ici une forme de cercle vicieux de la professionnalisation : le déficit de candidats engagés fait baisser les effectifs et le coût beaucoup plus élevé par tête des engagés comparés aux appelés, accentue encore cette baisse. La professionnalisation entraîne ainsi une professionnalisation toujours croissante, comparable à ce qui se passe dans les entreprises : on tente de remplacer les hommes par des machines et des techniques.

Les trois armées, de Terre, de l’Air et la Marine, ne sont pas ici sur un pied d’égalité : la première a plus de mal que les autres à recruter. Les qualifications et spécialisations exigées dans la Marine et l’armée de l’Air sont plus prestigieuses et plus faciles à reconverter dans le civil, que celles demandées dans l’armée de Terre, moins technicisée que les deux autres, et où la référence aux « valeurs masculines » (aptitude physique, action de groupe, aventure, courage, etc.) dominent plus que dans les autres. Ces déficits de recrutement sont essentiellement dus au fait que les métiers militaires ou les métiers liés à l’armée de Terre ne sont pas encore considérés comme des métiers « comme les autres » (et ici, certaines thèses sur la « banalisation » des métiers militaires avancées aux Etats-Unis ne se sont pas confirmées¹) ; d’une part, parce qu’on y manie des armes, qu’on y tue et qu’on peut s’y faire tuer, d’autre part, parce qu’à tous les métiers militaires, même non directement liés au combat, sont inhérentes des contraintes qu’on ne rencontre guère dans la vie civile : éloignement momentané ou long de la vie familiale, hiérarchie plus stricte qu’ailleurs, payes moins attractives (encore qu’en France, avec un salaire de l’ordre de 1,5 le salaire médian de début des jeunes du même âge, la situation ne semble pas défavorable²) et autres. Comment faire venir de jeunes engagés, et en particulier, de jeunes militaires du rang ?

On peut déduire de la plupart de nos entretiens que le facteur du changement dans le commandement se situe à ce niveau : pour attirer ces jeunes, l’armée de Terre a fait des concessions, introduit des changements, qui favorisent partiellement les recrutements mais produisent aussi des effets qui n’étaient pas forcément prévus ou recherchés.

1. Le premier effet se situe dans l’insistance mise sur la possibilité d’exercer des métiers du civil ou de les acquérir à l’armée de Terre : informaticien,

¹ BOËNE B., « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique », *op. cit.*, p. 678.

² *Ibid.*, p.660.

mécanicien, agent de maintenance, spécialiste des transmissions radio, etc. La publicité et les campagnes de communication des services de recrutement ont été pendant un temps basées là-dessus, avec pour effet que la dimension « combat », et entraînement aux armes, tendait à n'être évoquée qu'incidemment (voire à être parfois évincée). Par conséquent, bon nombre d'engagés s'étonnent qu'on leur fasse faire des exercices, de longues marches, ou des manœuvres de simulation de combats, ou même, qu'on leur demande de respecter une certaine discipline quotidienne.

Comme l'ont indiqué bon nombre d'interlocuteurs, pour des populations issues « des cités », « peu habituées à la discipline », en manque mais aussi en recherche de certains repères, cette situation est déconcertante et présente presque le profil inverse de ce qu'on a signalé plus haut à propos de la difficulté à combiner des méthodes civiles et militaires : des jeunes n'ayant pas fait leur service militaire attirés par le fait d'apprendre un métier « comme ailleurs », le passage au combat s'avère problématique. Ce qui là aussi, ne facilite pas le commandement.

2. Deuxième effet : les ambivalences de l'idée « d'aventure ». D'un côté, les campagnes de recrutement font régulièrement l'analogie entre les activités pratiquées par les jeunes des classes populaires (jeux vidéo, sport), et d'un autre, on s'étonne du fait que ces jeunes ont du mal à comprendre qu'à l'armée de Terre, « on joue pour de vrai ».

3. Troisième effet : les changements dans les proportions d'encadrement/militaires du rang. Ces changements ont été d'abord automatiques, par disparition de la masse des appelés, et maintien des professionnels déjà existants : le nombre d'encadrants par rapport aux encadrés s'accroît. Par la suite, la « distribution des grades » est devenue un moyen de promotion, qui désigne moins des positions de commandement que des niveaux de qualification. Un sous-officier peut ainsi se voir assigner des tâches relativement subalternes. Cela implique qu'il y a de plus en plus de gradés proportionnellement par rapport aux militaires du rang, ce qui affaiblit la dimension de « l'excellence » des positions de commandement mais surtout, la dilue. Or, cela semble avoir encore un autre effet, qui est de ralentir les promotions pour les militaires du rang¹. Ici s'offre néanmoins une autre perspective, qui est une autre forme de la professionnalisation dans l'armée de Terre : la création de corps d'experts, qui sont plus que des spécialistes, plus que des techniciens supérieurs, dont le nombre restreint peut faire de nouveaux « corps d'élite ».

¹ *Ibid.*, p. 666.

4. Enfin, quatrième effet ou problème, que l'on rencontre aussi dans d'autres pays : les paradoxes et ambivalences liés à l'origine sociale des jeunes engagés militaires du rang, surtout issus des milieux populaires. Pour ceux-là, comparé au fort taux de chômage qui frappe ces populations, surtout si elles sont d'origine immigrée, l'armée de Terre est attractive : elle promet d'acquérir un métier, elle représente l'ordre et la stabilité qui font défaut dans le milieu d'origine, au point où pour certains, l'armée de Terre peut fonctionner comme une famille de substitution. Mais c'est aussi ce qui peut poser problème, notamment au commandement, car :

- à force de recruter des soldats du rang peu qualifiés et peu diplômés, l'armée de Terre devient moins attractive pour des jeunes qui le sont plus ;
- dans bien des cas, plus la distance sociale est grande entre encadrement et soldats du rang, plus le commandement tend à devenir autoritaire¹, ce qui va à l'encontre de sa modernisation ;
- il en va de même de l'armée de Terre comme « famille de substitution » : ce phénomène favorise des relations paternalistes entre l'encadrement et les militaires du rang, qui n'est pas non plus recherché par la modernisation des méthodes de commandement ;
- enfin, des « missions de paix » découle le besoin de formation générale renforcée (formation en langues, géographie, politique, droit, histoire), qui est peut-être ce qui a justement rebuté les jeunes d'origine populaire dans leur scolarité.

On peut néanmoins conclure sur ce thème en indiquant que le taux d'attrition (le fait de ne pas honorer son contrat jusqu'au bout) n'est en France que de 15%² alors qu'il est presque du double en Grande Bretagne, et que le fait qu'il n'est presque plus possible de rudoyer des militaires du rang si on veut éviter qu'ils ne partent, amène la mise en place d'un « ordre négocié », l'invention de solutions de compromis, dans une expérimentation qui prendra certainement un certain temps mais dont il sera utile de tirer, à moyen terme, les enseignements.

3 – Professionnalisme, vie familiale et féminisation

Avec l'armée de métier, l'âge moyen des militaires augmente et la proportion de militaires mariés s'accroît d'autant : en France, près de 60% des militaires ont

¹ *Ibid.*, p. 674.

² *Ibid.*, p. 672.

une vie familiale¹, sans compter les concubins. Cela rapproche le mode de vie des militaires de celui des civils, mais rend aussi encore plus difficile à supporter certaines différences entre militaires et civils, comme le fait d'avoir à s'éloigner de longues périodes pour des missions. L'institution militaire sera petit à petit obligée de prendre en charge de plus en plus d'aspects liés à cette vie maritale (crèches, loisirs, écoles, aides à domicile etc.), comme le font certaines entreprises. Mais cela change à notre avis certaines données pour les modalités de commandement, car on ne commande pas de la même manière de jeunes célibataires ou des hommes mariés en charge d'enfants et d'âge mûr, on ne leur fait par exemple pas prendre les mêmes risques. Les employeurs du 19^{ème} siècle l'avaient bien compris : pour stabiliser les ouvriers, rien de tel que de les aider à fonder une famille, et de plus, cela diminuait leurs capacités revendicatrices (on fait moins facilement grève quand il y a une famille à nourrir). Les jeunes célibataires étaient bagarreurs, revendicatifs, fortes têtes, les hommes mariés plus réfléchis. Cela change non seulement le rapport à la prise de risques dans le combat, cela change aussi à notre avis les idéaux et valeurs au nom desquels on accepte de se mobiliser et de courir certains de ces risques. Si les idéaux de virilité, d'héroïsme, de bravoure, voire de « machisme » pouvaient constituer une identification pour jeunes et moins jeunes célibataires issus des couches populaires (idéaux qui jouent aussi dans les conquêtes sexuelles), ils sont beaucoup moins prisés par des hommes mariés, qui ont moins tendance à « se la jouer ». Cet aspect rejoint les transformations exigées en matière de commandement par l'arrivée des femmes dans l'armée de Terre.

La professionnalisation de l'armée de Terre accroît la proportion et le nombre de femmes militaires. D'une manière d'abord quasi automatique, dans la mesure où les appelés du contingent étaient exclusivement des hommes, mais ensuite, l'idée que les métiers des armes sont des métiers comme les autres, que l'institution militaire perd certaines de ses spécificités par rapport à la vie civile, contribue à attirer des femmes. En France, elles forment 12% des effectifs, aux Etats-Unis 15%, mais leur proportion est encore plus élevée parmi les nouveaux candidats (20% en France²). Cette entrée des femmes dans les métiers de soldat (et pas seulement dans le travail de bureau à l'arrière front) a de multiples conséquences, notamment d'intendance et de logistique : créer des douches et des chambres séparées par exemple. Cela crée déjà certaines « particularités » qui mettent en cause l'idée de l'homogénéité absolue des troupes : il y a soldat et soldat. Or, ici encore, certaines conceptions du professionnalisme entrent en concurrence, liées qu'elles sont aux « revendications » des femmes, relayées à l'extérieur des armées par certains mouvements féministes (dont les attitudes diffèrent selon les pays, intervenant sur la question aux Etats-Unis, mais rarement en France).

¹ *Ibid.*, p. 667.

² *Ibid.*, p. 665.

Dans un premier temps, bon nombre de femmes ne réclamaient aucun « traitement spécial », voulait s'intégrer comme les militaires hommes, et intérioriser même certaines « valeurs masculines ». Il fallait donc « assurer comme les hommes », qu'il s'agisse des entraînements, des exercices, des marches, du combat, des conditions du coucher. Ici, la forme encore aujourd'hui dominante de la professionnalisation consiste à dire que puisque le métier de soldat est un métier comme un autre, caractérisé par la maîtrise, par le bon professionnel, d'un ensemble de méthodes, de techniques, de savoirs et de savoir-faire, *il n'y a aucune différence entre un homme et une femme, un soldat est un soldat*. Ce sont des phrases que nous avons entendues fréquemment dans les entretiens : la différence sexuelle, du moins dans l'exercice du métier, est ici niée. Il est non seulement inconvenant mais impensable qu'un soldat homme regarde les formes ou la bouche de son commandant femme. Et une partie des femmes partage cette conception du professionnalisme, dont la technicité débouche sur une sorte d'aseptisation des réalités du métier.

Or, une autre conception du professionnalisme et de ses rapports à l'identité sexuelle est en train de voir le jour, et s'exprime même aujourd'hui avec force aux Etats-Unis : « partant du principe que les critères d'appréciation militaires ont été fixés à une époque où les armées étaient exclusivement masculines : la présence de femmes en grand nombre implique que ces critères soient modifiés pour ce qui les concerne, non pour en tirer un avantage indu, mais pour tenir compte de leurs différences et capacités spécifiques »¹. Des critères comme la force, la bravoure ou la violence pourraient ainsi être concurrencés ou complétés par des critères comme l'endurance, la ruse, la modération, la diplomatie et la patience, qui semblent aujourd'hui d'autant plus pertinents quand on les met en regard des situations de « maintien de la paix » dont nous avons parlé plus haut. On le conçoit, les modalités de commandement s'en trouveraient fortement bouleversées. Il deviendra de plus en plus difficile, dans les exercices, de traiter les soldats en « lavettes », ou « femmelettes », ou d'affirmer qu'ils n'ont « pas de c... », comme on peut le voir encore ici et là dans l'Armée française dans des exercices dirigés par des Légionnaires (reportages télévisés récents), ou comme on le voit dans le film sur le *drilling* : *Full Metal Jacket*.

Le commandement est ici à la recherche de nouvelles valeurs de référence, aussi sinon plus compliquées à élaborer que l'alternative méthodes de guerre/méthodes de paix dont on a parlé tout au début de ce sous-chapitre. C'est de cette réorientation de l'encadrement militaire dont il va s'agir dans la sous-partie qui suit.

¹ *Ibid.*, p. 680, note 66.

En résumé, plus encore que la gestion de situations simplement « complexes », les nouvelles modalités du commandement, le nouveau professionnalisme du commandement, impliqueraient la possibilité de gérer des situations et des dimensions de situations de commandement en partie contradictoires, hétérogènes, diversifiées et contrastées. C'est la coexistence de ces différentes pratiques d'encadrement militaire, corrélatives au processus de professionnalisation de ces dernières décennies, que nous proposons d'aborder maintenant à travers la notion de mitigation.

B – La mitigation ou la coexistence de différentes pratiques d'encadrement militaire

Qu'ils l'approuvent ou le désapprouvent fermement, militaires du rang, sous-officiers et officiers, ayant tous une certaine expérience de l'institution militaire, s'entendent pour constater que le commandement dans l'armée de Terre aurait subi des bouleversements notables qui le différencieraient des modes de commandement qui prévalaient dans le contexte d'une armée d'appelés.

1 – Vers un commandement « expliqué », « adapté » et « accepté »

Ces transformations dans la manière de concevoir le commandement portent par exemple sur la nécessité désormais d'accompagner les ordres à appliquer de toutes une série d'explications qui visent, d'une part, à expliciter au mieux leur mode d'application et d'autre part, ce qui serait particulièrement inédit, de démontrer le bien-fondé de ces ordres. Un tel type de commandement suppose d'établir une communication avec ses subordonnés qui ne peut plus reposer sur le seul rapport hiérarchique.

Si on ne dialogue pas et qu'on est renfermé, ça ne marche pas parce que l'on a quand même toujours l'image, pas l'image du père, mais parfois l'image du grand frère, donc pour moi c'est le dialogue qui fait la force [...] De l'attention et de la rigueur, et ça n'a pas perdu de sa valeur, c'est bien ancré et je pense que ça restera. Mais ça passe avant tout par la communication, c'est vrai, par contre qu'on n'applique pas la discipline de la même manière qu'il y a 30 ans. Avant, c'était un peu plus bête et méchant, maintenant, on explique, on discute et si la personne ne comprend toujours pas, là, on punit. (Un sergent-chef, M., 2^{ème} RIMa)

Autrement dit, l'émergence de relations de proximité entre encadrants et subordonnés devient compatible, voire tout à fait préconisée dans les pratiques

de commandement. Les références à la « concertation », au « conseil », à la « discussion », au « dialogue », aux « échanges humains », sont, à ce titre, récurrents dans nos entretiens. Malgré cette tendance forte que nous avons été à même de repérer, la problématique du commandement et de sa conception au sein de l'armée de Terre ne laisse pas indifférente la population des militaires chez qui un clivage au regard de la question s'opère. Très schématiquement, pour les uns, il s'agit d'une mutation progressiste, en phase avec l'évolution de la société française, tandis que pour les autres, ce qu'ils qualifient de « paternalisme », voire de « copinage » n'est autre qu'une perte des valeurs et repères traditionnels de l'armée de Terre avec selon eux un double risque : celui d'« infantilisation » des hommes et la crainte de ne plus pouvoir commander.

L'image a changé, il n'y a plus l'image de l'ancien militaire qui tape sur le casque du soldat, qui lui met un coup de pied au derrière, c'est terminé ; on est entré dans une phase de respect ; elle existait cette phase là mais avant, on respectait, je dirais plus par crainte, que par...on écoutait plus les ordres par crainte que par respect, maintenant on va respecter son cadre parce qu'il a des qualités humaines, parce qu'il a des qualités techniques ou professionnelles et non plus seulement parce que c'est le gars qui a la carrure d'une armoire à glace et puis qui élève la voix. Le commandement passe plus par...ce n'est pas une épreuve de force, le commandement, c'est juste la faculté de montrer ce qu'on est capable de faire. Oui, ça se résume à ça, le commandement ce n'est pas une épreuve de force, on ne donne pas des ordres en criant à tue-tête, maintenant on prouve qu'on est capable de commander parce qu'on a des qualifications, qu'on a des expériences, et puis par son savoir tout simplement. C'est vrai que moi, il y a dix ans, quand j'ai commencé, j'avais un capitaine qui me faisait terriblement peur parce qu'il était grand, parce qu'il haussait la voix et puis c'est tout, ça s'arrêtait là.[...] Je pense que, dans le cadre du travail, le chef, ça sera toujours le chef, c'est celui qui commande, c'est celui qui donne des ordres, nous on est quand même les subordonnés, on exécute. Maintenant, il y a un échange qui peut se faire, on peut discuter d'un problème et on peut très bien ne pas être d'accord avec le chef. Maintenant, il faut lui dire le pourquoi du comment. C'est tout, maintenant il y a une relation, il y a une phase de la discussion qui s'est instaurée et qui n'existait pas toujours facilement avant. (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

Avec les hommes, ils ont un comportement de copains alors qu'ils devraient les commander, ils leur racontent leurs états d'âme, ils ne se sont pas encore mis dans la tête le fait qu'ils sont cadres et qu'ils doivent commander et qu'ils n'ont pas à aller boire le café et tutoyer les mecs ; en fait ils sont tellement proches dans leur façon de vivre que le respect se perd. Le jeune sergent va s'ouvrir à eux en critiquant parfois le système en disant « Allez les gars, il faut le faire parce qu'il y a le chef qui commande » alors que il y a 10 ans c'était « Ok, il y a un ordre, vous

fermez votre gueule, vous obéissez » et il n'y avait pas de problèmes. Maintenant, même l'EVAT, il réfléchit l'ordre donné, alors qu'il y a 10 ans, on ne réfléchissait pas et l'armée c'est ça. [...] Pour affirmer leur commandement, on leur demande d'aller faire les classes et là, on se rend compte qu'ils discutent avec eux, que le week-end, ils vont boire dans le même troquet et puis il y a plus de respect. Il ne comprend pas que le but, ce n'est pas de se mettre à la place du jeune, le but c'est de commander. Certes, il est cadre de contact, il doit être à l'écoute des EVAT pour régler leurs problèmes, il doit connaître ses hommes mais sans non plus être un « papa poule » ! Il doit y avoir un minimum de respect sinon on ne peut pas commander. Je ne peux pas commander des hommes à qui j'ai étalé mes états d'âme sur mon métier, à qui je vais faire de la démagogie pour les faire obéir en disant « Bon, les gars, le capitaine, il est « c. » mais bon, on va le faire quand même ! », ce n'est pas possible ! (Un sergent-Chef, M., 2^{ème} RIMa)

Un autre trait caractéristique du discours modal tenu par notre population d'interviewés sur les pratiques nouvelles du commandement réside dans la volonté, aujourd'hui, de faire preuve d'une certaine forme d'adaptabilité aux individualités dans toute leur diversité.

Le commandement, c'est vraiment du cas par cas, c'est une question de personne, je pense vraiment que chacun à sa façon de commander. Personnellement, je pense qu'il faut s'adapter à ses subordonnés, je ne pense pas qu'on commande une femme comme on commande un homme, on ne va pas commander un adjudant qui a 30 ans comme un militaire du rang qui en a 20, donc je pense vraiment que c'est une question d'adaptation. Le principe important que le cadre doit toujours garder en tête, c'est le fait de s'adapter à la personne que l'on a en face de soi. Y'en a qui doivent être boostés, d'autres qu'il faut caresser dans le sens du poil, non il faut vraiment savoir s'adapter à la personne, en fonction de son âge, de son sexe, de sa fonction, de son expérience : il faut prendre tout cela en compte lorsque l'on veut commander. Surtout que dans l'armée, on côtoie tout de même une population difficile, des jeunes avec des problèmes familiaux voire parfois des drames, qui ont été baladés de foyers en foyers etc., l'armée est une chance pour ces jeunes (Un lieutenant, F., 121^{ème} RT)

Cette différenciation préconisée du comportement des encadrants à l'égard de leurs subordonnés contraste singulièrement avec le principe d'uniformisation propre à l'institution militaire, tel que l'avait mis à jour L. Pinto dans les années 1970¹, quand bien même les éléments d'uniformisation subsisteraient, comme nous avons pu le constater à travers la coupe de cheveux, le port de l'uniforme,

¹ PINOT L., « L'armée, le contingent, les classes sociales ».

le salut militaire, l'emploi d'un vocabulaire spécifique¹, etc. Une des traductions pratiques de cette différenciation et cette adaptation aux individualités tient précisément à la prise en compte des caractéristiques sociales des militaires dont le cadre a la responsabilité. Ainsi, on voit émerger des préoccupations nouvelles – que l'on pourrait qualifier, pour une large part, de « sociales » – de la part de l'encadrement, dont certaines sont devenues clairement formalisées : reconversion dans le civil, assistante sociale, cellule d'aide juridique, ce qui implique par conséquent que les encadrants deviennent – en y étant invités mais sans y être explicitement obligés – attentifs à la gestion du budget de leurs subordonnés, de leurs relations familiales, des problèmes divers qu'ils peuvent rencontrer, des démarches administratives, etc..

Ici, j'ai plusieurs casquettes, je suis juriste mais je suis également l'adjointe du chef de bureau du BRRCP, le bureau de recrutement, de reconversion et de condition du personnel. Toutes ces fonctions sont en fait assez nouvelles, elles ont pour but de dépanner le militaire dans sa vie de tous les jours, apporter des aides parce que le militaire est amené à bouger régulièrement en mission extérieure, donc la famille reste souvent seule. Nous sommes donc chargés de les aider et de faire évoluer leur condition : le but c'est d'améliorer les conditions de vie, de loisirs, de logement du militaire. (Lieutenant, F., 121^{ème} RT)

C'est d'autant plus difficile parce que le problème c'est qu'il faut garder chacun à sa place, on ne peut plus commander de manière autoritaire et magistrale comme ça avait pu être le cas et comme ça l'est encore dans certaines formations ; on est obligé de commander un peu à la méthode de camaraderie, à la fraternité d'armes, on prend en compte l'ensemble du soldat, le soldat en tant qu'individu au sein d'un groupe mais surtout en tant qu'individu avec son passé, avec sa famille. Les chefs posent parfois des questions au chef de section, en demandant : le soldat untel, donnez-moi son « pedigree », il faut lui dire si ses parents sont encore vivants, s'il a des frères et sœurs, s'il est marié, des enfants, le prénom de ses enfants, le prénom de sa femme. Le soldat devient l'objet de toutes les attentions ce qui fait que des fois ça devient difficile. (Un Sergent, M., 121^{ème} RT)

2 – Des liens entre mutation du commandement et professionnalisation

La transformation du commandement semble avoir partie liée, de façon générale, avec la nouvelle donne de la professionnalisation. Cette dernière implique que l'on ait désormais affaire à des militaires engagés volontaires et professionnels dans l'exercice du métier des armes, ce qui, en théorie, évacue

¹ Cf. partie I D)

toute idée d'imposition d'une contrainte explicite et autoritaire du commandement, comme cela pouvait être le cas avec des appelés dont l'incorporation sous les drapeaux était une obligation. Le principe même du militaire professionnel renvoie idéalement à un individu qui n'a besoin d'aucune contrainte ni sanction pour exécuter les missions qui lui sont confiées. Aujourd'hui, une fois engagé, le salaire devient le moteur principal pour amener les soldats à bien faire leur travail. Les ordres prennent alors la forme de simples directives. L'allongement de la durée d'exercice des engagés volontaires est également un motif supplémentaire qui vient étayer la nécessité d'orienter le commandement vers une plus grande communication et adaptation aux individualités.

On ne se comportait pas avec des appelés, qui étaient là pendant dix mois et à qui on pouvait demander un travail bête et méchant, comme on peut se comporter maintenant avec des professionnels entre guillemets. Maintenant, il faut voir à long terme et on ne peut pas se permettre de...Moi, par exemple, j'ai cinq hommes sous mon commandement, je ne peux pas me permettre de mettre en porte-à-faux ces cinq hommes, comme au temps des appelés, ils étaient là pour dix mois, on leur disait : « Vous faites ça ! » et au bout de dix mois, ils étaient partis et on ne les revoyait plus. Alors que maintenant, ils sont là pour un minimum de trois ans, on est obligé de faire avec eux pendant trois ans, on est obligé de voir quels sont leurs défauts, quels sont leurs avantages,...C'est un investissement plus fort qu'il faut avoir avec eux ! (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

En effet, un EVAT est susceptible de rester un minimum de trois à cinq ans suivant son contrat, dans le même régiment, la même compagnie, la même section et sous les ordres d'une ligne hiérarchique stable, notamment pour ce qui concerne l'encadrement direct et de premier niveau (de sous-officiers à militaires du rang). Conséquemment, la contrainte exercée par l'encadrement doit être *a minima* supportable par les subordonnés pendant une telle période, tout particulièrement lorsque l'on sait que l'armée de Terre fixe comme durée d'engagement idéale huit années¹, ce qui suppose au moins un renouvellement de l'engagement, le commandement ne saurait apparaître comme une contrainte absolue. Plus fondamentalement, c'est la volonté ici de faire accepter par les subordonnés les modalités du commandement et ses finalités qui se fait jour. Ainsi, l'objectif de durée suppose que les premiers mois consacrés à la formation ne dissuadent pas les jeunes engagés de poursuivre une carrière militaire.

¹ FANUCCHI B., « L'armée recrute 17 000 jeunes », *Aujourd'hui en France*, n° 810, 21 janvier 2004.

Donc c'est vrai que l'on a certaines consignes pour fidéliser les effectifs, notamment ici, de manière initiale, et ça aussi, c'est un danger à mon avis. On a dû vous parler un petit peu de l'effort de recrutement de sous-officiers... [...] Donc, les objectifs pour nous sont clairs, on a un taux d'attrition, donc un ratio entre le nombre d'élèves rentrés et le nombre d'élèves qui sortent de la formation. Bon, ce taux d'attrition, il a une limite à ne pas dépasser en pourcentage et donc, si on faisait la formation un petit peu plus dure, un petit peu comme je l'ai connue, cette formation que j'ai eue, c'est sûr qu'il y aurait beaucoup plus de démissions dans les premières semaines et dans les premiers mois et qu'on n'arriverait pas à cet objectif d'avoir 3700 sous-officiers par an dans l'armée de Terre française. Donc, on est un peu plus conciliants et un peu moins durs mais le problème c'est que les gens...les jeunes se disent finalement « ce n'est pas ce que j'attendais de l'armée, j'attendais de l'armée que ce soit un peu plus dur » alors il y a des gens qui sont déçus par ça et il y a ceux qui tâtonnaient un petit peu, ils se disent « finalement à l'armée, c'est pas si mal que ça » ici en école mais quand ils arrivent en régiment, la vie d'un régiment, c'est complètement différent de la vie d'une école. (Un capitaine, M., Formateur ENSOA)

En ce sens, les encadrants ont fait régulièrement allusion à la nécessité de « fidéliser » les nouveaux entrants (EVAT et sous-officiers directs). Cette notion de « fidélisation » s'oppose radicalement à la dimension de devoir et d'obligation que comportait le service national et semble avoir été particulièrement bien intégrée par l'ensemble du corps militaire. La prise en compte de cette préoccupation nouvelle, intimement liée aux impératifs quantitatifs de recrutement, ne peut être sans effet sur la façon dont les cadres vont aborder à la fois la formation des nouveaux militaires et l'exercice du commandement. D'ailleurs, l'expression, en terme de gestion du personnel, de la « fidélisation » consiste en la fixation d'un taux d'attrition pour chacun des régiments – pour ce qui concerne les EVAT – et pour l'Ecole Nationale des Sous-officiers d'Active (ENSOA de Saint-Maixent). Aux dires des interviewés, ce taux d'attrition se présente comme un pourcentage maximum de rupture d'engagement (que celle-ci soit le fait de l'institution ou de l'individu). Le dépassement de ce taux d'attrition entraîne, pour les encadrants, la nécessité de justifier, auprès de leur hiérarchie, ces départs d'engagés jugés trop élevés.

Les supérieurs nous ont dit qu'il ne fallait plus les faire pomper, qu'il ne fallait plus... En fait, on nous a dit « il faut faire les assistantes ». On ne nous l'a pas dit dans ces termes-là, c'était des grands mots, mais je veux dire que s'il y en a un qui a un problème, il ne fallait surtout pas le brusquer, bon c'est normal aussi d'un certain côté, mais je veux dire, moi par exemple à une époque, j'avais une marche, j'avais mal aux pieds, je savais que la marche pour moi, il fallait mieux que je la termine parce que pour moi, derrière, c'était bon. Alors que maintenant, un gars qui a mal

aux pieds, on va lui dire : « Assieds-toi là. On va venir te chercher, on va te filer de l'eau. ». On n'a plus de moyen de pression par rapport aux mecs, on n'a plus aucun moyen de pression. Je pense que pour le commandement après la formation, je pense que ce n'est pas un gros problème parce qu'à force de travailler avec les gens, on sait comment les prendre. Je veux dire, les jeunes quand ils arrivent là, ça va être la fête ! Les gars en instruction, quand ils arrivent, il y en a un, il n'a pas envie de courir, il va aller à l'infirmerie : « Ah, j'ai mal aux pieds. » « Bon, vous êtes exempté pendant tout le stage. » Voilà ! Alors toute la semaine il va être là avec ses béquilles et puis le vendredi quand il s'agit de rentrer, il va prendre ses béquilles sur l'épaule et puis,.... ! Là, il sait courir ! Et voilà ! Et ça, on ne peut rien dire, on n'a plus de moyen de pression pour ça ! (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

Notons que tous les interviewés ayant abordé cette question au cours des entretiens, exprimaient des inquiétudes, voire une réprobation plus ou moins vive, à l'encontre de l'imposition stricte d'un objectif quantitatif qui, pour eux, risquerait de nuire à la bonne conduite des missions confiées aujourd'hui à l'armée de Terre française.

Le problème qu'il y a eu c'est qu'avec la professionnalisation ça vient déjà au niveau du recrutement. Ils ont voulu avoir le nombre au départ, ils n'ont misé que sur le nombre pour la programmation qu'ils avaient faite et ils n'ont pas fait suffisamment de calculs. Comme ils n'avaient pas assez de recrues, ils n'ont pas fait suffisamment de qualité pour pouvoir garder toutes les personnes qu'ils ont eues. Et on a récupéré...on a des bons, il y en a des bons, il y en a qui demandent à être poussés un peu derrière et qui deviendront bons ou qui feront correctement leur métier, sans non plus en faire de trop mais correctement. Ce qu'on leur demandera de faire, ils le feront, et il y en a d'autres qui ne feront rien. Et c'est pareil pour certains sous-officiers, il y a de jeunes sous-officiers qui arrivent, ils ne sont pas mûrs ! Ils ne sont pas mûrs dans leur tête pour prendre un commandement, pour arriver sous-officier ! Enfin, c'est mon avis personnel. (Un brigadier-chef, M., 121^{ème} RT)

Ces transformations qui touchent le commandement militaire et qui se traduisent par une volonté affichée d'expliquer au mieux les ordres passés, d'adapter son exercice aux individualités des subordonnés et enfin, que celui-ci soit accepté par tous, se développent au sein de la société militaire, tant au niveau des formations dispensées, de la vie en caserne qu'à travers la multiplication des activités culturelles ou ludiques proposées par l'armée de Terre aux militaires.

3 – Une séance de formation à Saint-Maixent : une situation exemplaire de la coexistence de deux formes d'encadrement

De tels bouleversements trouvent néanmoins leurs limites dans le cadre des situations de combat telles que nous les avons vu simulées à Sissonne et à Mailly-le-Camp. *Dès lors, tout se passe comme si, au sein de l'armée de Terre et plus précisément chez les individus qui détiennent une responsabilité d'encadrement, coexistaient deux mises en application contingentes d'une même conception dominante de l'encadrement.* Ce paradoxe peut faire l'objet d'une illustration grâce à une phase d'observation menée lors d'un cours destiné aux sous-officiers en formations à l'ENSOA et intitulé « Commander-au delà du galon ». En effet un contraste fort nous est apparu entre le contenu de l'enseignement qui promeut la conception officielle du commandement telle que décrite plus haut – explication, adaptation, acceptation – et d'autre part, une transmission du savoir sur un mode des plus traditionnels.

Cet enseignement dédié à l'encadrement est dispensé à une section d'élèves sous-officiers semi-directs sur la base du TTA 93. Deux d'entre nous, en tant qu'observateurs, étaient positionnés en retrait au fond de la salle. Plus qu'une simple observation des contenus transmis, c'était l'occasion également de prendre acte des réponses collectives des élèves sous-officiers à l'égard de trois questions sur le commandement autour desquelles était structurée la leçon et du débat qu'elles ont suscité. Nous voulions également saisir les formes de transmission du savoir en milieu militaire. Nous avons profité d'une pause pour réaliser un entretien sommaire de l'instructeur qui nous a permis de saisir sa trajectoire et son approche des mutations de l'armée de Terre. Nous avons ainsi appris qu'il avait débuté sa carrière comme militaire du rang chez les chasseurs alpins et y a gravi les différents échelons jusqu'au grade d'adjudant-chef. Il intègre Saint-Maixent en tant qu'instructeur après avoir effectué une demi-douzaine d'OPEX. Notons qu'il estime que les mutations en matière de commandement sont effectives, plutôt positives, et en phase avec le respect démontré au militaire du rang. Le cours débute par une citation du général Stoff :

« Commander, c'est décider; traduire sa décision en ordres clairs, vérifier leur exécution. Il ne faut jamais oublier que dans l'armée, le chef qui commande est celui qui, dans la situation extrême, dira : feu, à l'assaut, ne tirez pas. Il ne sera suivi que si, au-delà de ses qualités propres, il a été reconnu en tant que chef par ses subordonnés. »

Cette citation permet au formateur d'amorcer la réflexion sur le commandement en posant une série de questions qui permettront de structurer le cours : « Comment obtenir cette reconnaissance ? » ; « Commande-t-on de la

même façon en opération extérieure qu'en métropole ? » ; « Quelles sont les qualités d'un chef ? ». Afin de susciter des éléments de réponse chez les élèves sous-officiers et d'indiquer des pistes, le formateur diffuse un court-métrage intitulé « L'autorité par-delà le galon. ». Il s'agit d'un lieutenant-chef, d'un capitaine, d'un colonel, d'un général qui livrent leur conception du commandement. Nous avons noté quelques extraits significatifs du message que l'instructeur veut faire passer :

« aujourd'hui ce n'est plus la politique du bâton » qui prime au sein de l'armée de Terre et il est nécessaire de « susciter l'adhésion » ; « commander c'est se sentir responsable » ; un « bon chef c'est quelqu'un de disponible, de compétent et de désintéressé » ; « il ne faut pas traiter les hommes comme des chiens », « sinon ils vont se refermer sur eux » ; « un bon chef doit savoir parler à une troupe tout en personnalisant son propos à chaque individu et non pas en généralisant un ordre » ; « le militaire du rang doit savoir que le jour où il rencontre un problème, il peut aller voir son chef » ; il faut également « s'occuper et porter une grande attention à chacun de ses hommes. »

Au cours de la séquence vidéo, on voit également des militaires du rang qui souhaitent un commandement humain, compréhensif et attentionné à leur égard. Ils expliquent par exemple que :

« S'ils avaient eu un chef de section qui « gueulait » à chaque fois, ils ne seraient pas restés. Pour commander, il faut « un sens de l'humain », « une certaine rigueur », des « compétences », et « montrer l'exemple ». Pour un jeune officier, « commander, c'est être soi même », pour lui « le chef doit obtenir la confiance de ses hommes et ne doit pas s'appuyer que sur des rapports hiérarchiques », il « ne peut pas prendre de décision finale sans concertation. »

Suite au visionnage, une discussion-débat s'engage ; les éléments retenus par les élèves sous-officiers de la conception du commandement évoquée par les intervenants sont :

« être humain », « pour faire passer un message, le chef doit communiquer », « garder un minimum de discipline tout en restant juste », « adhésion unanime à quelque chose », « différents styles d'autorité liés à des personnalités différentes, à des grades différents », « le subordonné attend de la considération et une reconnaissance en tant qu'humain. »

Sur ordre de l'adjudant-chef, le travail se poursuit en groupe pour une durée de vingt minutes à l'issue de laquelle une séance de rapport puis une discussion

avec la salle est mise en place. Les trois groupes répondent successivement aux trois questions initialement posées par la voie de leur rapporteur. A la question « Comment obtenir cette reconnaissance ? », les réponses sont les suivantes :

« Le chef militaire doit faire preuve de compétence, de tenue, de rigueur et de discipline » ; « il doit être à l'écoute de ses hommes » ; « il doit savoir les responsabiliser, les féliciter, mais aussi émettre des critiques » ; « le chef doit être exemplaire dans la rigueur, dans le comportement et le travail », « il doit savoir faire participer le personnel et partager avec lui les bons et les mauvais moments » ; « il doit entretenir la cohésion. »

A la question « Commande-t-on de la même façon en opération extérieure qu'en métropole ? », les groupes répondent :

« que l'on devrait commander pareil en théorie » mais qu'il y aurait selon eux « une différence ». Ainsi « en OPEX, il faut être davantage à l'écoute du personnel, compte tenu du contexte » ; « il n'y a pas de différence si ce n'est qu'il faut être plus strict sur le matériel et que le chef doit se tenir au courant de l'état moral de ses hommes » ; il faudrait aussi « davantage de contrôles en OPEX. »

Enfin, à la dernière question, « Quelles sont les qualités d'un chef ? », nous notons les réponses suivantes :

« quelqu'un qui est juste et qui connaît ses hommes, quelqu'un qui respecte ses hommes et sait se faire respecter » ; il ne « faut pas se donner de fausses valeurs et être soi même » ; ce doit être « une personne exemplaire au niveau physique et moral. »

L'adjudant-chef termine sa séance par une synthèse qu'il présente comme la réponse idéale et qui n'est pas construite sur la base des réponses des élèves mais qu'il avait préalablement formulée. A la question du chef militaire, il renvoie au règlement qui stipule que :

« le chef doit commander, instruire et surtout éduquer ses hommes en leur donnant un savoir-être et un comportement, il doit leur montrer les bonnes choses à faire et les mauvaises choses qu'il ne faut pas faire » ; le formateur précise qu'il est hautement nécessaire d'avoir recours « au dialogue et à la communication pour parvenir à assumer ses fonctions de chef », il précise également que le chef doit faire montre de désintéret, de disponibilité, de maîtrise de soi en toute situation, il doit être fort de caractère, droit et courtois » ; « quoi qu'il arrive, c'est le chef qui décide en dernière instance » ;

« le chef ne doit jamais être vulgaire avec ses subordonnés, il doit faire preuve d'abnégation ». Au sujet des différences de commandement, « il n'y a aucune différence » ; « un bon chef ne doit pas être plus dur ou moins dur en mission extérieure, ni être plus ou moins rigoureux. »

Sur cette question, les élèves estiment que des différences subsistent en fonction du contexte et tout particulièrement en opération extérieure, tandis que l'instructeur tient, lui, à ce qu'il soit conçu comme immuable. Sur les qualités requises pour garantir la reconnaissance de son autorité, l'instructeur se réfère à nouveau au général Stoff :

« Cette reconnaissance est obtenue grâce à sa compétence, à l'exemplarité de son comportement, à ses capacités à dialoguer, à faire adhérer, à faire participer parce qu'il aura avec eux les mêmes épreuves ». Les quatre qualités qui sont mises en exergue sont la « confiance, le respect, l'humilité et l'abnégation ».

Cette séance d'instruction se présente, de par le contraste entre la forme de transmission et les savoirs et savoir-être que l'instructeur veut faire passer, comme une illustration significative de ce qui nous apparaît être le paradoxe majeur du commandement contemporain dans l'armée de Terre. De fait, si l'accent est mis tout au long de la séance sur la nécessité de ne pas s'en tenir, pour un cadre de contact, à asseoir son autorité sur le seul rapport hiérarchique – « commander au-delà du galon » – et de construire un rapport de confiance, d'instaurer le dialogue et d'être à l'écoute, les manifestations d'une autorité classique restent patentes. L'instructeur discourt derrière un pupitre surélevé, les élèves sous-officiers ne s'assoient qu'à son signal, le ton employé est celui de l'ordre indiscutable, le ton et la forme injonctifs, enfin le débat, s'il n'est pas que de pure forme, ne vient pas alimenter les conclusions de la séance et donc ce qu'il souhaite transmettre. En schématisant, la séance de formation à laquelle nous avons assisté, reposait sur un principe contradictoire qui consisterait à ordonner de ne pas s'en tenir aux ordres et à la hiérarchie dans le rapport aux subordonnés !

4 – La notion de mitigation du commandement

Au regard des différents éléments d'observation recueillis tout au long de notre étude, mais aussi des entretiens menés, nous pouvons avancer la proposition suivante. Nous assistons aujourd'hui à un processus que nous qualifierions de **mitigation** du commandement. En effet, le commandement en tant qu'ensemble d'écrits, de discours, de pratiques, de modes de gestion du

personnel semble avoir subi une inflexion vers davantage d'explications, de concertation, d'écoute et d'adaptation aux subordonnés¹ – voire une prise en compte de préoccupations d'ordre social – dans une perspective de faire accepter les ordres. Ces derniers, notamment dans les phases d'exercices et d'entraînements – pour ce que nous avons pu observer – et nécessairement lors de combats réels n'en demeurent pas moins de type injonctif et peuvent même être qualifiés d'autoritaires. De plus, ce type de passation d'ordres, traditionnels, se retrouve dans d'autres situations. La mutation dont il est question ici ne se présente pas comme ayant affecté totalement la vie en caserne et la formation et épargné, là aussi totalement, les rapports hiérarchiques en situation de combat. Il n'y a pas en effet d'imperméabilité au sein de la vie militaire et de différentes dimensions spatio-temporelles. Nous estimons davantage qu'il se dessine des tendances qui varient en intensité d'un régiment à l'autre² ou d'une mission à l'autre, par exemple, comme nous l'avons montré dans notre première partie. C'est donc bien le terme de mitigation qui semble convenir plus que celui d'assouplissement, souvent employé par nos interlocuteurs, car nous sommes face à un phénomène qui mêle intimement explication/injonction, communication/ordre, discussion/impératif, initiative/contrainte, fraternité/hiérarchie, adaptation/uniformité, etc.. Une telle coexistence nous fait penser à la dualité des discours aujourd'hui produits tant par les directions d'entreprises que par certains observateurs du monde du travail et souvent qualifiés par les psychosociologues d'injonctions paradoxales. C'est pourquoi nous entendons désormais procéder à une analyse de cette mutation du commandement à la lumière des théories de la sociologie du travail en produisant notamment un effet de loupe sur les comparaisons envisageables entre l'encadrement militaire et celui du monde productif.

¹ JAKUBOWSKI S., « Le commandement de l'armée : professionnalisation et changement », *Les Champs de Mars*, Paris, La Documentation française, n°13, premier semestre 2003, pp. 125-149.

² Au regard des différents régiments visités, des divergences dans la conception du commandement ont été observées. Cette hypothèse rejoint celle qui a été développée dans le cadre de l'armée israélienne et qui consiste à dire que les pratiques de commandement diffèrent selon qu'il s'exerce dans des régiments d'infanterie ou bien au sein d'unités blindées dans lesquelles la dépendance technologique est plus importante : SHAMIR Boas, GOLBERG-WEILL Naama, BREININ Esther, ZAKAY Eliav, POPPER Micha, « Differences in company leadership between infantry and armor units in the Israel defense forces » *Military Psychology*, New Jersey London, LEA publishers, vol. 12, n°1, 2000.

Cinquième Partie

L'encadrement dans l'armée de Terre : une entreprise comme une autre ? Convergences et divergences

A travers le discours officiel de l'institution militaire définissant ce qu'est l'organisation et l'encadrement aujourd'hui à l'œuvre dans l'armée de Terre, la conception même que s'en sont forgés les militaires, le constat d'une diversité des situations et enfin son observation *in situ* (d'exercice au tir et d'entraînement au combat) nous avons tenté de rendre compte, de façon non exhaustive, des multiples facettes qu'il comporte. Sans nous limiter à une telle approche microsociologique, à la fois subjective (représentations des individus obtenues à travers les entretiens) et objective (observation des pratiques), nous nous sommes également attachés à montrer les mutations macrosociales de l'institution militaire susceptibles selon nous d'avoir un impact sur les pratiques d'encadrement. Nous avons ainsi démontré le lien qui pouvait exister entre la professionnalisation de l'armée de Terre entreprise depuis 1996 et l'évolution de la conception de l'encadrement militaire vers davantage d'« explication », d'« adaptation » et d'« adhésion » en définissant notamment le concept de mitigation pour souligner qu'une telle évolution coexistait avec des aspects plus classiques du commandement – hiérarchique et injonctif par exemple. Il semblerait que l'on puisse établir un parallèle entre une certaine conception de l'encadrement qui est apparue au sein de l'armée de Terre et celle qui prévaut dans les entreprises. En même temps, des spécificités propres à l'institution militaire paraissent subsister et démarquent sensiblement cette dernière des organisations productives classiques. Ces constats que nous établissons viennent étayer les propos de Hubert J.-P. Thomas lorsque celui-ci considère comme une aporie le fait d'avoir à choisir entre convergence et divergence des modèles d'encadrement de l'armée de Terre et de l'entreprise, préférant parler alors de « *dualité des systèmes de référence* »¹. Nous estimons alors que l'articulation de ces deux options peut être abordée à la lumière des apports théoriques de la sociologie du travail. Une telle approche peut effectivement se révéler féconde pour saisir l'évolution des pratiques d'encadrement dans l'armée de Terre et les caractériser dans un contexte de mutation de l'institution. Ainsi, dans l'optique d'aborder la question des transformations de l'encadrement militaire, il importe de montrer auparavant en quoi l'institution militaire s'est sensiblement

¹ THOMAS H. J.-P., « Fonction militaire et système d'hommes », *Les cahiers de la fondation pour les études de la défense nationale*, n° 21, 4^{ème} trimestre, 1981, pp. 19-42, p. 24.

transformée au cours de ces dernières décennies et comment certaines de ses évolutions nous rappellent celles qui ont cours dans le monde de l'entreprise pour ensuite aborder ce qui en fait toute sa spécificité au regard des organisations productives.

A – Convergences macrosociales, organisationnelles et idéologiques

Un certain nombre d'évolutions macrosociales, organisationnelles et idéologiques propres à l'institution militaire semblent dessiner des parallèles avec le monde de l'entreprise.

1 – Caducité des notions d'institution totale et centrale

Le premier constat de notre étude nous permet d'avancer l'idée selon laquelle l'armée de Terre ne serait plus assimilable à une institution totale et centrale. En effet, Louis Pinto¹ affirmait dans les années soixante dix, en référence à Erving Goffman, que « pour conduire l'appelé à bien comprendre que désormais rien ne saurait être comme avant, l'institution, comme institution totalitaire s'emploie à marquer la coupure avec la vie civile en accentuant les aspects les plus rigides de sa nouvelle vie dès l'instant de l'incorporation. »²

Or, selon nous et en accord avec les thèses récentes de B. Boëne³, l'armée de Terre ne correspond plus aux caractères généraux de « l'institution totalitaire » tels que les avaient définis E. Goffman⁴. D'autre part, avec la fin de la conscription et comme l'officier n'est plus au centre de la société⁵, l'armée de Terre n'occupe plus la place qui était la sienne.

Ainsi, selon Goffman, « *on peut définir une institution totalitaire comme un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées.* »⁶ Afin d'illustrer cette définition, Goffman nous fournit des exemples tels que l'hôpital psychiatrique - son objet d'étude privilégié -, les prisons, les couvents, les camps de concentration ou encore les cantonnements militaires. Après avoir inventorié

¹ PINTO Louis, « L'armée, le contingent et les classes sociales ».

² *Ibid.*, p. 19.

³ BOËNE B., « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique ».

⁴ GOFFMAN Erving, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuits, 1968.

⁵ BOULEGUE Jean, « L'officier dans la société française : l'héritage de la Troisième République », *Revue Française de Sociologie*, Paris, n° 44-4, octobre-décembre 2003.

⁶ *Ibid.* p. 41.

cinq types d'institutions totalitaires, E. Goffman expose les caractéristiques communes de ces dernières. Ainsi, « *les institutions totalitaires brisent les frontières qui séparent ordinairement les différents champs d'une vie sociale (repos, distraction, travail).* » Elles distinguent les « dirigeants » qui maintiennent des relations avec le monde extérieur, des « reclus », plus nombreux et qui, par définition, sont cantonnés dans l'enceinte de l'institution. Ces institutions annihilent, par le truchement d'une sorte de parcours initiatique et d'un ensemble de « techniques de mortification », la « culture importée » par les « reclus ». Elles assimilent les hommes à de simples objets, que l'on pourrait, comme de la marchandise, stocker dans un dépôt.

Ces caractéristiques générales ne sont plus celles de l'armée de Terre d'aujourd'hui. Par exemple, un grand nombre de militaires ne vivent plus forcément à la caserne mais disposent d'un logement « civil » à l'extérieur du camp. En conséquence, les rapports avec le monde extérieur ne sont plus l'apanage exclusif des « dirigeants », soit les officiers et sous-officiers :

Et la disponibilité qu'avaient les appelés parce qu'à ce moment là, quand on leur demandait : « Tiens, qui veut partir en mission tout de suite maintenant ? » les gars : « Moi, moi, moi ! », ils savaient très bien de toute façon qu'ils étaient bloqués à la caserne donc autant... Aujourd'hui, on dit : « Tiens, il y a une mission là », bon moi, dans mon service, je n'ai pas trop de soucis parce que c'est quelque chose que je leur ai inculqué mais je sais que dans d'autres services : « Tiens, il y a ça ! » alors là, tout le monde se planque parce que le mec, à 17 h 30, il veut pouvoir rentrer chez lui ! Et oui, c'est ce que l'on est arrivé à faire avec la professionnalisation ! Ce qui est un peu normal, je ne critique pas, je donne simplement la différence ! [...] Nous, un officier, un sous-officier, on habite à l'extérieur. A 17h30, on s'en va, on va dans notre famille. Lui [l'EVAT] c'est pareil, on ne va pas l'obliger à rester, surtout que s'il fait quinze ans de service, il ne va pas rester quinze ans dans la caserne. Il a aussi sa vie à l'extérieur à faire, donc c'est un petit peu normal aussi. Mais ce que je veux dire, c'est qu'avec les appelés, ils étaient obligés de rester là. Et nous, bon le soir, on restait avec eux, on discutait, vous voyez ! Vous allez maintenant dans certains services à 17h30, il n'y a plus personne, à part quelques sous-officiers comme moi qui n'aiment pas trop les horaires fixes. J'aime bien, donc je reste jusqu'à 18h00, 18h30 mais je me souviens, ça m'arrivait jusqu'à 18h30, on restait et il y avait la bande d'appelés qui était là et qui restait avec nous. On discutait, il y avait un relationnel qui se faisait, ils nous racontaient leurs histoires, bon personnelles, mais...ça, on ne l'a plus trop. Ou vous le retrouvez en OPEX, parce qu'en OPEX, on vit les uns avec les autres en permanence. (Un adjudant-chef, M., 121^{ème} RT)

De plus, le temps passé dans l'enceinte de la caserne est, aux dires des interviewés, réduit grâce à des mesures telles que l'augmentation des

permissions ou encore l'application d'une forme de réduction/aménagement du temps de travail avec la libération d'une demi-journée par semaine.

8h00, on va au rapport, après on va en sport, une fois sur deux en général, à 10h00, c'est la reprise du travail, puis de 12h00 à 13h30, tu te reposes et après tu fais 13h30-17h30, voire plus tard s'il y a du boulot. Et le vendredi après-midi, on ne travaille pas. (Caporal, F., 2^{ème} RIMa)

Enfin, l'amélioration des conditions de vie (plan Vivien) consistant à réduire le nombre de militaires par chambre – voire à attribuer des chambres doubles ou individuelles (cas d'un des régiments visités où l'on trouvait un maximum de deux soldats par chambre) – et permettant de disposer de mobilier, d'électroménager, hi-fi et autres objets personnels, vise avant toute chose à s'adapter aux attentes nouvelles des ÉVAT en leur offrant un « "chez soi" où ils puissent se ressourcer, se reposer et organiser leur cadre de vie comme ils l'entendent »¹. Ces mesures conduisent à réintroduire, certes toujours dans le cadre de la caserne, une ligne de démarcation entre les différents types d'activités que peuvent être le travail en journée et les distractions en soirée :

Il faut quand même que les gens se sentent bien, à l'aise, parce que quelqu'un qui n'est pas bien, si l'ambiance est tendue, il ne fera pas du bon boulot. Non, là-dessus l'armée a évolué, les conditions de travail et de vie se sont améliorées, les gars qui restent en caserne, ils ont leur petite chambre à eux, ils peuvent choisir en fonction de leurs affinités avec qui ils veulent être logés Une fois par semaine, il y a un camion de pizza qui vient au régiment, enfin tout ça participe au bien être des hommes et met une ambiance sympa. (Un sergent, M., 121^{ème} RT)

Ces évolutions permettent l'introduction et la pérennité de la « culture importée » au sein même de l'institution. Le parcours initiatique du soldat en formation paraît avoir perdu de son intensité. Quant aux « techniques de mortification » telles que les décrivaient Louis Pinto, seule une partie d'entre elles demeurent employées comme la coupe de cheveux ou le port de l'uniforme. Pour les autres, elles ont été abandonnées ou se sont muées en ce qu'il conviendrait davantage de nommer des procédés d'acculturation.

Au-delà de cette obsolescence de la pertinence de l'emploi du concept d'institution totalitaire, on constate une volonté de mettre en place des politiques organisationnelles et de gestion du personnel en rupture nette avec les caractères généraux de l'institution totalitaire. Ainsi, il ne s'agit plus, notamment pour l'élève sous-officier, de « marquer la coupure avec la vie

¹ EMOND P., « Conséquences des transformations sociales pour l'armée professionnalisée : le logement des engagés volontaires de l'armée de Terre ; », *Champs de Mars*, Paris, n°11, premier semestre 2002, pp.313-325.

civile » mais, au contraire, de procéder à des aménagements permettant de maintenir les liens avec l'extérieur. Il ne s'agit pas non plus « d'accentuer les aspects les plus rigides de (sa) la nouvelle vie » mais de les faire apparaître comme un ensemble d'aspects, certes contraignants, mais coexistant avec d'autres, plus attrayants. En effet, il ne convient pas, dans une logique de recrutement massif de jeunes volontaires, de mettre en avant ces caractéristiques traditionnelles, du métier qui ne suffiraient plus à attirer puis à fidéliser les recrutés.

En accord avec T. Caplow et P. Vennesson¹, nous pouvons considérer que le concept d'institution totalitaire n'est plus adapté aujourd'hui pour qualifier et rendre compte de la réalité du monde militaire. Corrélativement à la remise en question de la dimension totale de l'institution disparaît également sa dimension centrale incarnée, il y a quelques années encore, par l'obligation d'effectuer le service national pour la grande majorité de la gent masculine. En effet, ce devoir de servir la nation pendant quelques mois supposait, pour les hommes, de renoncer à leur statut de civil afin de se soumettre pleinement aux normes du monde militaire. Cette « domination temporaire » était donc acceptée par la grande majorité de la population masculine de la nation et revêtait un caractère incontournable. Le service national se voyait porteur de tout un ensemble de fonctions « bienfaitrices » – assimilables à des rites initiatiques – eu égard à la formation des hommes et décisif pour le passage à l'âge adulte et l'entrée dans la vie active :

Mon avis est simple sur la fin du service militaire : c'était dommage d'avoir aboli définitivement le service militaire pour plusieurs raisons. La raison majeure étant le goût de l'effort, la diversité des disciplines qu'on pouvait exercer. Ça a sauvé... parce que j'ai eu des appelés, ça a sauvé pas mal de personnes qui trouvaient un réconfort, une famille et qui avaient perdu ces repères familiaux à cause de parents divorcés ou des conflits parentaux et qui retrouvaient dans l'armée une seconde famille. Certes, ça peut prêter à sourire mais c'est vrai que j'ai eu beaucoup de satisfactions avec les appelés, eux aussi ont eu beaucoup de satisfactions. Beaucoup s'en sont sortis dans la vie par l'armée et le goût de l'effort. Ce goût de l'effort qui, si on ne le provoque pas à l'heure actuelle, beaucoup de personnes, et on le voit tous les jours, ne l'accepteraient pas. [...] ça leur a apporté un renforcement du caractère. Le fait d'arriver un peu plus, pour parler militairement, blindés dans la vie. Le fait d'avoir des repères, de savoir qu'il y a une hiérarchie, comme une hiérarchie matriarcale, le père, la mère, savoir qu'il y a une hiérarchie au niveau du grade. (Un lieutenant, M., 2^{ème} RIMA)

¹ CAPLOW T., VENNESSON P., *Sociologie Militaire*, Paris, Armand Colin, 2000.

Au même titre que l'école, et pour des raisons similaires, les armées pouvaient être considérées comme une institution centrale. En outre, Jean Boulègue¹ rappelle que la figure de l'officier s'est construite, depuis la Troisième République, relativement au rôle qu'il assumait à l'égard des conscrits et notamment, celui d'« éducateur national », l'auteur empruntant ici une expression au Maréchal Lyautey. Or, la fin de la conscription entraîne également la fin de la figure symbolique et centrale – paternaliste et formatrice – que représentaient les officiers auprès non seulement des appelés, mais plus globalement de la société civile. Néanmoins, il semblerait que la suspension du service militaire obligatoire, annoncée en 1996, n'ait fait que consacrer une tendance à l'œuvre dans la société dans son ensemble. Pour preuve de ce phénomène souligné par J. Boulègue, l'absence de réactions de la population suscitée par le passage à une armée professionnelle. Par exemple, nous avons pu relever, de façon anecdotique, la création d'une association revendiquant une exemption des derniers contingents en attente d'incorporation. Ceci pourrait signifier que le processus de perte de centralité de l'institution était déjà largement diffus dans la société civile. En revanche, les militaires de carrière ont vécu la fin de la conscription comme « une véritable révolution culturelle » car « les cadres de l'armée de Terre étaient très attachés à la conscription »² et par voie de conséquence, au rôle central traditionnellement joué par l'institution, par le truchement du service national :

Si ce n'est qu'avant il y avait aussi un aspect entre guillemets, encadrement de la nation, force est de reconnaître que ça a eu un temps, dans l'époque dans laquelle nous sommes, les armées n'ont plus vocation à encadrer la nation. Personnellement, ça m'aurait ennuyé d'être encadré par les armées si je ne l'avais pas délibérément choisi. (Un officier, M., CREDAT)

Ainsi, la fin des armées comme institution à la fois totale et centrale se présentait comme une condition nécessaire à l'établissement d'un possible parallèle entre le monde militaire et les organisations productives. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une condition suffisante nous autorisant à procéder à cette comparaison, c'est pourquoi il nous faut désormais identifier d'autres indicateurs pertinents. Nous envisagerons alors le recours à des théories issues de la sociologie du travail afin de rendre compte des mutations qui touchent le commandement dans l'armée de Terre. Ce qui nous permettra de le comparer à l'encadrement en entreprise.

¹ BOULEGUE J., « L'officier dans la société française. L'héritage de la Troisième République ».

² Propos recueillis par Jean Isnard, *Le Monde*, 16-17 novembre 1997 et cité par J. Boulègue.

2 – Un nouveau système de recrutement

Un des indicateurs qui peut traduire de façon pertinente la similitude avec l'entreprise réside dans la gestion nouvelle du recrutement des soldats. La fin de la conscription a conduit l'armée de Terre à mener de vastes campagnes de recrutement pour pouvoir assurer le renouvellement de son personnel. Celui-ci a été d'autant plus crucial et massif que la professionnalisation s'est mise en place rapidement, ainsi que nous l'a rappelé un haut responsable du recrutement de l'armée de Terre puisque il a fallu « trouver » chaque année 15 000 jeunes volontaires :

C'est en tout cas une mission pour l'armée de Terre, ça je ne peux pas le nier ! Voilà ! Oui ! Je veux dire que quand on en est à recruter 16 000 jeunes par an, bien on réalise ce que ça pourrait faire si on n'y arriverait pas ! 16 000 jeunes, c'est quasiment 16 régiments. Si on a une année blanche de recrutement, je veux dire, même si on a 5% de baisse, 5% de baisse, c'est mille hommes, 1 000 engagés c'est un régiment. Vous voyez, si on n'atteint pas nos objectifs, c'est dramatique ! On ferme un régiment ! Donc, si je rate la cible à 1000 hommes, on ferme un régiment. (Un haut responsable du recrutement, M.)

Cette nécessité désormais quasi vitale du recrutement des soldats dans l'armée de Terre devient dès lors tout aussi comparable aux contraintes de recrutement que peuvent connaître, dans une certaine mesure, les grandes entreprises ou les grands groupes, malgré un fort taux de chômage qui n'exclut pas une pénurie de certaines qualifications spécifiques. De plus, le recrutement militaire s'opère sur la base de spécialités professionnelles au même titre que celles requises par les organisations productives. D'ailleurs, la première campagne de recrutement de l'armée professionnelle s'appuyait sur une offre de quatre cent métiers dans l'armée de Terre, parfois au détriment des aspects strictement militaires. Le développement d'entités spécifiques à l'armée de Terre assurant le conseil, le recrutement, la sélection et l'orientation des postulants (CIRAT) est une manifestation de la volonté de l'armée de Terre de garantir numériquement un recrutement qui ne se fait plus par le biais de la conscription et de la prolongation du Service National. Ces entités doivent permettre à l'institution d'être présente sur le marché du travail afin de pouvoir capter l'offre de travail. Cette démarche de l'armée de Terre, inédite et atypique pour un service public, devient dès lors similaire à celle des entreprises et la positionne directement en concurrence avec elles¹ :

¹ SCHMIDT C., « Marché du travail et recrutement des Forces armées » *Les Champs de Mars*, Paris, n° 11, premier semestre 2002, pp. 15-23.

Les jeunes gens étaient plus frustes, le niveau était moins élevé et il y avait moins d'aspirations donc forcément...mais prenez bien en compte que la campagne de recrutement, c'est du marchand de tapis! Mais vous retrouvez le truc avec les officiers. C'est-à-dire « pourquoi j'irais m'emmerder ? », et je prends l'exemple d'un jeune officier, « à faire classe préparatoire, deux ans, plus Saint-Cyr, trois ans, plus ensuite l'école d'application, un an, plus ensuite, si je veux commander un régiment, deux ans d'école de guerre et de collège inter-armées de défense...moi mes profs...j'ai eu toutes les sommités, j'ai eu les mêmes profs qu'à Science Po, j'étais au lycée Henri IV, j'ai eu toutes les sommités...pourquoi j'irais m'emmerder à faire cela si je n'ai pas des conditions de travail, des conditions de soldes, des conditions de reconnaissances de mon environnement équivalentes! Forcément dans ces logiques vous êtes dans des logiques de marchands de tapis c'est-à-dire que vous êtes obligés, face à la concurrence, d'offrir un certain nombre de garanties parce que sinon, les gens ne viennent pas chez vous! (Un responsable de la doctrine, M., CREDAT).

Ce mode de recrutement est la résultante directe de la fin de la conscription qui permettait de satisfaire les besoins de l'organisation militaire en terme d'effectifs et de compétences, aussi bien dans leur quantité que dans leur diversité. Sur ce dernier plan, l'armée de Terre est à nouveau en concurrence avec les entreprises, notamment pour les compétences très spécifiques ou rares qui l'amènent à orienter son recrutement vers une population de demandeurs d'emploi qui correspond également aux besoins de recrutement des entreprises.

3 – Externalisation des activités et sous-traitance

Les modes de gestion et de répartition des activités ont subi également des mutations qui rappellent, dans une certaine mesure, celles qui ont cours dans le champ des organisations productives. En effet, ces dernières ont de plus en plus recours à l'externalisation de la plupart de leurs fonctions via des processus de filialisation et de sous-traitance. Pour qualifier une telle tendance, Jean-Pierre Durand emploie les expressions d'« entreprise étendue » ou « réticulaire »¹. Cette notion est définie ici comme étant la filialisation ou la satellisation d'un certain nombre d'unités de production autour d'une société « holding » – également appelée « maison mère », « société de participation » ou encore « société de portefeuille » – qui assure une direction commune de l'ensemble². Globalement, pour J.-P. Durand, l'objectif d'un tel agencement productif est de

¹ DURAND J.-P., « Chapitre 1 : le nouveau modèle productif », in BOLLIER G. et DURAND C. (Coord.), *La nouvelle division du travail*, Paris, Editions de l'Atelier, 1999.

² ABRAHAM-FROIS G., *Economie politique*, Paris, Economica, 1996.

réduire au maximum les coûts de production. En fait, la configuration réticulaire d'une entreprise résulterait des mesures simultanées de déconcentrations productives – externalisations d'un ensemble d'activités connexes à une activité principale et recentrage sur cette dernière – et de concentrations financières qui se sont très largement déployées ces dernières années. Concrètement donc, ces mesures se traduisent par le passage des grandes concentrations ouvrières, caractéristiques de la production de masse, à des entreprises fractionnées en une kyrielle de petites unités incarnées par les Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.) ; la déconcentration productive venant répondre aux exigences de diversification et de flexibilité de la production que ne permettaient plus les grandes séries. En même temps, la concentration financière satisfait les besoins de financement requis par des activités en plein essor telles que la Recherche et Développement, le marketing, la publicité, etc. Outre une réduction drastique des coûts, un des avantages très appréciables que comporte cette forme de division du travail aux yeux d'un grand nombre de dirigeants est de pouvoir s'adapter rapidement à la demande¹. Mais en contrepartie, derrière l'atomisation et la dispersion de la structure productive, les filiales se retrouvent inmanquablement sous le joug de la société holding, omnipotente de par l'accumulation financière qui lui est constitutive. Francis Ginsbourger montre comment ces externalisations visent, le plus souvent, à débarrasser littéralement les entreprises des tâches peu qualifiées ou précaires, et cite, pour illustrer cette tendance, l'exemple de la mise en sous-traitance du travail dangereux dans l'industrie sidérurgique. Pour l'auteur, cela permet entre autre de créer un flou sur la situation du travail précaire, en donnant l'illusion que celui-ci aurait complètement disparu de l'entreprise et en transformant cette dernière en une sorte de vitrine². L'archétype d'une telle évolution étant le projet « d'entreprise sans usine » que s'est tout dernièrement proposée de suivre le PDG de la société française de télécommunications, Alcatel³.

Dans l'armée de Terre, l'externalisation des activités prend la forme de la sous-traitance du gardiennage à des sociétés privées alors que, auparavant, les gardes étaient assurées par les appelés du contingent. Il en va de même pour tout ce qui concerne les activités de jardinage, d'entretien des bâtiments ou encore de restauration. A Mailly-le-Camp, par exemple, c'est une entreprise privée qui gère le self du mess.

On assiste donc bien ici, à l'instar de l'entreprise, d'une part, à un processus d'externalisation des activités qui requièrent une faible qualification et assumées

¹ CLERC D., *Déchiffrer l'économie*, Paris, Syros, 1999.

² GINSBOURGER F., *La gestion contre l'entreprise. Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, Paris, La Découverte, 1998.

³ GIRARD L., « Alcatel se donne dix-huit mois pour devenir une "entreprise sans usine" » *Le Monde*, jeudi 28 juin 2001.

auparavant, en grande partie, par les appelés du contingent, et d'autre part, à un recentrage relatif sur les aspects les plus spécifiquement liés au métier des armes. Cette tendance à la sous-traitance constitue un élément supplémentaire de comparaison pertinent avec les évolutions que connaissent les entreprises. Comme dans l'entreprise, ce processus d'externalisation génère des craintes et une forme de malaise chez les soldats qui y sont confrontés et qu'ils perçoivent comme une détérioration de leurs conditions de travail¹. Ajoutons que ce phénomène conduit les militaires à travailler avec des personnels civils, ce qui, d'une part confirme l'invalidation de la thèse de l'institution totale et d'autre part, implique que les soldats s'adaptent à des conduites et des pratiques qui ne sont plus seulement militaires.

4 – La féminisation

Ensuite, ainsi que nous l'avons vu plus haut, une des transformations de la composition de la population militaire a consisté en une légère progression du nombre des femmes (de 7% en 1997 à 9% en 2001 pour l'armée de Terre²). La configuration interne de l'emploi féminin rappelle, de part sa distribution au sein de l'institution militaire, celle qui prévaut dans le monde de l'entreprise. En effet, les postes occupés par les femmes aujourd'hui dans l'armée de Terre le sont essentiellement dans des fonctions de type administratif. Cette surreprésentation des femmes militaires dans certains emplois bien spécifiques vient valider la thèse que Margaret Maruani³ avance dans son analyse de l'emploi féminin. Elle constate une forme de paradoxe entre, d'un côté, l'accroissement de l'activité féminine et de sa « salarisation » rendant plus présentes les femmes sur le marché du travail et d'un autre côté, des inégalités professionnelles en terme de ségrégation de postes, de disparités de salaires ou de qualifications toujours aussi prégnantes. L'armée de Terre semble par conséquent connaître une évolution identique, tout du moins en ce qui concerne les occupations des postes, si ce n'est que le déclenchement d'un tel processus s'avère être beaucoup plus récent. De ce fait, nous n'avons pas rencontré très explicitement la question du « plafond de verre » auquel sont confrontées les femmes qui, dans les entreprises, aspirent à des fonctions de direction ou d'encadrement supérieur, mais cette question a de fortes chances d'apparaître comme en atteste l'évolution d'autres armées, notamment l'armée

¹ CAPDEVIELLE J., CHELLY L., *La présence des civils dans les armées. Travailler ensemble ? Exercice du métier et interactions*, Paris, Les documents du C2SD, n°50, 2002.

² LORIOT D., FRIEDMANN G., BENKARA L., *Métiers de la défense, le choix des femmes. Identités et mixités des emplois dans l'armée de Terre, op. cit.*. B. Boène indique également que pour l'ensemble des Armées, la proportion des femmes passe de 1 à 2% il y a trente ans à 10% des effectifs en 2001.

³ MARUANI M., *Travail et emploi des femmes*, La Découverte, 2000.

américaine¹. Nous avons aussi rencontré le thème de la nécessité de changer certaines des formes du commandement basées sur des valeurs « viriles » voire ouvertement machistes, comme on l'a montré plus haut à propos du professionnalisme.

5 – La baisse des effectifs

Enfin, dans une certaine mesure, la diminution importante de personnels engendrée par la fin de la conscription ne va pas sans nous faire penser aux réductions d'effectifs que connaissent les entreprises privées. Comme le montre R. Beaujolin², depuis les années 1990, les entreprises ont recouru à un nombre conséquent de plans sociaux. Or, l'armée de Terre a subi, à sa façon, une réduction substantielle de son format : ainsi « *entre 1997 et 2002, c'est l'abandon des 200 000 appelés auxquels il faut ajouter une réduction de 99 300 postes, à un rythme moyen de 16 550 par an pour aboutir au format final de 137 512 militaires et 30 800 civils dans l'armée de Terre* »³ Par exemple, l'armée de Terre souffrirait, à l'issue de sept années de professionnalisation, d'un déficit d'environ 2 000 sous-officiers⁴. Le manque de personnel dans l'armée de Terre a entraîné des situations que les militaires eux mêmes ont qualifié de « surchauffe » eu égard au nombre important de missions qu'ils devaient continuer à assurer, tant sur le plan intérieur (Plan Vigipirate, Plan Polmar, etc.) qu'extérieur.

C'est vrai qu'il y a eu une surchauffe au moment de la manifestation des gendarmes parce qu'on était beaucoup en projections : Vigipirate, la professionnalisation qui se mettait en place donc c'est vrai que c'était chaud, maintenant, ça l'est moins mais le cycle est toujours aussi dense parce qu'il y a l'Afghanistan, il y a toujours le Kosovo, la Yougo, etc., le cycle de projection est plus dense et tous les régiments sont dans ce cas. (Un sergent-chef, M., 2^{ème} RIMa)

Dans l'entreprise, des situations analogues peuvent être repérées à travers les phénomènes d'intensification du travail⁵, quand bien même ces derniers ne seraient pas exclusivement imputables aux réductions d'effectifs mais également

¹ BOËNE B., « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique ».

² BEAUJOLIN R., *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset-Le Monde, 1999.

³ LORIOT D., FRIEDMANN G., BENKARA L., *Métiers de la défense, le choix des femmes. Identités et mixités des emplois dans l'armée de Terre, op. cit.*

⁴ ISNARD J., « Des militaires français à la recherche de leur identité », *Le Monde*, Samedi 1^{er} mars 2003.

⁵ GOLLAC M. et VOLKOFF S., « Citius, Altius, Fortius, l'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 114, 1996.

à l'augmentation des cadences, réductions des délais, etc.. Si les apparences de ces processus de baisse d'effectifs et d'intensification peuvent revêtir des similitudes, il faut néanmoins faire preuve de prudence à l'égard de leurs origines respectives qui laissent entrevoir des différences radicales. Ainsi, la réduction d'effectifs dans l'armée de Terre est corrélative à la suppression du service militaire tandis que les plans de licenciements décidés par les entreprises ont pour objectif de répondre à des logiques économiques dominantes dans un contexte de mondialisation financière notamment.

B – Les prémisses du management d'entreprise au sein de l'armée de Terre

Dans une optique identique à celle que nous avons adopté précédemment, nous sommes en mesure de déceler des parallèles possibles, voire des convergences, entre l'évolution du commandement telle que nous l'avons décrite dans la première partie et l'évolution de l'organisation et de l'encadrement en entreprise. Ce lien entretenu entre le commandement dans l'armée de Terre et l'encadrement en entreprise n'est pas nouveau. Ainsi, L. Boltanski¹ nous rappelle que les armées a depuis longtemps servi de modèle et de référence aux entreprises et en particulier à l'encadrement. Les « chefs du personnel » ont été pendant des décennies d'anciens militaires à la retraite. L'Ecole Polytechnique, qui forme jusqu'à aujourd'hui l'encadrement supérieur et les dirigeants de grandes entreprises publiques et privées, reste une institution militaire, comme l'a été le CNAM, qui formait les « sous-officiers de l'industrie ». Néanmoins, si à certaines périodes, l'organisation hiérarchique militaire faisait office de référent principal au regard des conceptions des systèmes organisationnels productifs, il semblerait qu'elle ait perdu aujourd'hui, dans les théories du management qui sont produites, ce statut de modèle, hormis les références fréquentes à l'emploi de la métaphore guerrière pour qualifier l'exacerbation de la concurrence des entreprises dans un contexte de globalisation financière (cf. R. Beaujolin², Christophe Dejours³, Christian Harbulot⁴ ou encore Jean-Pierre Le Goff⁵). Au contraire, ce sont maintenant les principes gestionnaires, idéologiques et organisationnels issus de l'entreprise qui paraissent avoir une forme d'écho dans

¹ BOLTANSKI L., *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minit, 1982.

² BEAUJOLIN R., *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*.

³ DEJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.

⁴ HARBULOT C., *La machine de guerre économique. Etats-Unis, Japon, Europe*, Paris, Economica, 1992.

⁵ LE GOFF J.-L., *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1997.

le monde militaire et les réflexions qui sont menées en son sein sur le commandement et les mutations qu'il doit subir.

1 – Des références managériales dans la littérature militaire

Ces dernières laissent bien souvent entendre que « *les seuls galons ne suffisent plus, aujourd'hui, pour légitimer l'autorité* » et qu'il deviendrait nécessaire de parvenir à convaincre et faire adhérer les militaires. C'est le passage ici de la « *notion d'obéissance et d'exaltation du chef* »¹ – éléments traditionnels qui fondaient l'autorité – à un consensus temporaire ou encore, « *on passe d'une politique de puissance à une politique d'influence* »². Nous remarquons, en outre, que des méthodes issues du management sont explicitement évoquées aujourd'hui dans certaines revues spécialisées dans des perspectives de restructuration de l'armée de Terre : contrôle de gestion, processus de qualité totale, etc.. On va jusqu'à voir certains responsables militaires suggérer l'introduction d'une technique d'évaluation des officiers bien particulière, dite « à 360 degrés »³, qui fait déjà partie des outils du management en entreprise. Cette méthode de notation consiste principalement à prendre en compte le jugement des collaborateurs ou des pairs et des subordonnés qui ont une relation de travail avec la personne évaluée. Pour l'auteur, un tel outil devrait permettre de mesurer aujourd'hui la productivité et l'efficacité des officiers (recherche de performance) ainsi que la nature des relations sociales et des styles de commandement. Cela reviendrait, *in fine*, à promouvoir des qualités de communication, de dialogue entre les individus, c'est à dire toute une série de compétences telles que l'écoute, la résolution de problèmes, le développement de l'équipe, la répartition du travail, la confiance, la délégation, l'exemplarité, la coordination, la participation, etc.. Des compétences qui sont supposées déterminer la performance des individus ainsi que leur degré d'implication. La littérature spécialisée traitant de l'exercice du commandement et de l'autorité dans l'armée de Terre semble ainsi faire de plus en plus allusion à l'approche managériale envisagée comme parangon. Enfin, la référence au management se retrouve dans l'utilisation même de la notion, lorsque le Ministère de la Défense décide par exemple de modifier le nom du Centre de Formation à la Gestion des Ressources Humaines (CFRH) créé en 1991 pour le renommer, en 1999, Centre de Formation au Management du

¹ RATTE P., « Le sens et l'âme », *Défense* n°82, dossier spécial.

² SARAZIN M., MENU S., « Diriger et commander au 21^{ème} siècle : à propos d'un colloque », in *Le piège*, n° 161, juin 2000, pp. 25-27.

³ LAGREE H. CBA., « Commandement et management. La notation des officiers. Valeur ajoutée de la méthode à 360° », *La tribune du Collège Interarmées de la Défense*, n°16, décembre 1998, pp 108-110.

CAPDEVIELLE J., CHELLY L., *La présence des civils dans les armées. Travailler ensemble ? Exercice du métier et interactions.*

Ministère de la Défense (CFMD). Ce centre se fixe désormais deux orientations principales que sont les formations et l'étude des doctrines et méthodes de management. Cette seconde option consiste entre autres, d'une part, à fournir une définition et une appréhension commune du concept de management qui est appréhendé comme étant la « *direction, dans un contexte donné, d'équipes ayant à définir et atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisme d'appartenance par une mobilisation globale des ressources* »¹. D'autre part, le CFMD propose également une cartographie globale des compétences managériales relevant de la « préparation de l'avenir », « du management des hommes », du « management de l'organisation » ou encore « des compétences génériques ». Enfin, ainsi que nous l'avons vu plus haut, cette influence du monde productif sur l'institution militaire en matière d'encadrement ne se limite plus à des références théoriques dans la littérature spécialisée. Elle transparaît dans les textes (CoFAT, CREDAT, etc.) et discours officiels du chef d'Etat Major de l'armée de Terre.

2 – Contenus et origines du management d'entreprise

En ce qui concerne l'essor du management en entreprise, il s'agit d'un phénomène qui a fait l'objet d'un certain nombre d'analyses en sociologie du travail. Des sociologues ont repéré l'émergence de ces nouvelles pratiques d'encadrement comme étant un élément constitutif du changement des entreprises depuis le début des années 1980, bien que d'après une partie d'entre eux, il ne change pas fondamentalement le contenu traditionnel du travail. Ainsi, Danièle Linhart range ce qu'elle appelle « management participatif » aux côtés du développement des nouvelles technologies, la mise en œuvre de politiques de décloisonnement des services, la réduction des lignes hiérarchiques ou encore l'instauration de dispositifs d'amélioration de la qualité en tant que bouleversements majeurs de l'organisation des entreprises. Le principe du « management participatif », consisterait selon elle, à introduire de l'uniformité et de l'homogénéité au cœur de l'entreprise en agissant sur « *les démarches de rationalisation des données, des références, des nomenclatures et d'harmonisation des approches, des langages, des sensibilités* »² d'une part et d'autre part, en organisant

¹ Rapport du CFMD, « Etude sur les pratiques managériales au ministère de la défense », 2001. Cette définition nous semble ambiguë, elle rend incomplètement compte des spécificités du management. En effet, la « direction d'équipes » peut aussi bien s'appliquer au commandement traditionnel. La spécificité du management est de proposer à cet effet une « panoplie de méthodes et de techniques » particulière, qui disent au commandement « comment faire ». Voir à ce sujet : MISPELBLÖM BEYER F., « Stratégies de direction et dispositifs de management », in BOUSSARD V., MAUGERI S. (Dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, 2003.

² LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994, p. 29.

« l'échange et la confrontation » des salariés entre eux avec pour objectif de promouvoir et de formaliser la solidarité et la coopération. Dans sa critique acerbe de l'« *idéologie managériale* »¹, le sociologue J.-P. Le Goff rejoint D. Linhart en identifiant différents objectifs – mythiques selon lui –, tels que l'implication totale des salariés dans leur travail ou encore le développement d'un sentiment d'appartenance grâce à des techniques bien particulières parmi lesquelles stages, exercices individuels, de groupe, jeux de rôle destinés à façonner des comportements et des relations idoines. Pour leur part Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac fournissent une définition générale du management² que l'on pourrait qualifier de pluridimensionnelle et désignant une structure d'organisation, des pratiques de gestion et un modèle de personnalité. Pour eux, le système managérial a déplacé l'emprise qui s'exerçait auparavant sur les individus, via tout un ensemble de techniques coercitives et disciplinaires (cf. Foucault), « du corps au psychisme et à l'imaginaire ». Il ne s'agirait plus « *d'imposer un ordre de l'extérieur, mais de susciter de l'intérieur, l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, à un projet collectif qui stimule son imaginaire et auquel il s'identifie* »³

F. Mispelblom Beyer soutient à ce sujet une position différente. Pour lui, le management est un « dispositif de direction d'entreprise », composé à la fois d'un ensemble de méthodes et de techniques (« comment organiser une réunion ? », « comment communiquer ? »), et de soubassements en matière de gestion du personnel (salaires, primes, promotions), de techniques de contrôle et d'une organisation du travail correspondante. Si le management propose aux encadrants un « prêt-à-penser, à-parler et à-faire », qui leur dit « comment encadrer », il est néanmoins inséparable de la manière dont les encadrants se l'approprient, le déforment, l'infléchissent, et de la conjoncture générale de l'entreprise dans laquelle il est mis en oeuvre. Il se combine en quelque sorte aux « anciennes manières de faire », qu'il critique, mais avec lesquelles il passe aussi des compromis. Et comme l'ont montré aussi d'autres auteurs⁴, il ne saurait généralement remplacer par un apprentissage scolaire, l'expérience acquise et les savoir-faire techniques des encadrants qui s'en servent. Pour comprendre comment fonctionne réellement le management, il ne suffit donc pas d'analyser sa doctrine et ses manuels, il faut l'étudier dans les situations où il s'exerce.

Outre la référence explicite à la terminologie managériale dans le discours militaire quel qu'il soit (officiel, scientifique, médiatique, etc.), la volonté même d'introduire une rupture dans les méthodes de commandement en faisant

¹ LE GOFF J.-L., *Le mythe de l'entreprise*, op. cit.

² AUBERT N., GAULEJAC (de) V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

³ *Ibid.*, p. 46.

⁴ TROUVE P., « La fin des contremaitres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, n°37/2, avril-juin 1996, pp. 287-308.

reposer ce dernier davantage sur l'adhésion des subordonnés et donc en cherchant à mobiliser leur subjectivité, rejoint l'objectif principal que s'assigne le management en entreprise tel que les auteurs le caractérisent.

Par ailleurs, globalement, les chercheurs des sciences du travail s'accordent avec N. Aubert et V. de Gaulejac pour attribuer l'origine de l'apparition des principes managériaux dans le monde du travail à un ensemble de mutations macrosociales, culturelles, technologiques et économiques qui traversent la société contemporaine. Le management comme « *remise en question des formes jusque-là dominantes de contrôle hiérarchique et l'octroi d'une marge de liberté plus grande* »¹ apparaît comme la réponse aux critiques formulés à l'encontre du capitalisme. Plus précisément, le management est destiné à juguler la crise de légitimité que connaît le monde productif au sortir des années 70. Il cherche notamment à rendre caducs les schémas d'analyse marxistes qui étudiaient le travail salarié au prisme de la lutte des classes, de l'exploitation et de l'aliénation. D'une certaine façon, la critique récurrente faite par les sociologues du travail à l'encontre du taylorisme a sans aucun doute joué un rôle déterminant dans le processus de « *rationalisation axiologique* ».²

3 – Des processus d'évolution comparables et similaires

Comment ne pas voir que les facteurs exogènes qui ont conduit à l'introduction du management dans l'entreprise, sont pour une grande part identiques à ceux qui ont impulsé les changements dans l'exercice du commandement dans l'armée de Terre ? A ce titre, en effet, ainsi que nous le rappellent T. Caplow et P. Vennesson, « *une armée n'est pas un isolat* »³, nous invitant dès lors à dire que celle-ci est soumise, au même titre que l'entreprise, aux différentes mutations macrosociales que connaît notre société. Ainsi, les aspirations libertaires portées par les enfants du baby-boom dans les années 1960-1970, avec comme point culminant de leurs revendications les événements de mai 1968 ont indéniablement marqué de leur empreinte le rapport à l'autorité de toute une génération. Si celles-ci ont trouvé leur traduction dans la littérature managériale du monde du travail et les pratiques qu'elle recommande, comment imaginer qu'elles aient été sans écho dans le monde militaire, en particulier dans la production doctrinale, le discours officiel et les manuels de formation ? Pour H. J.-P. Thomas cette « *relative convergence de la gestion des personnels non officiers avec celle des personnels de l'entreprise* »⁴ constitue l'une des quatre hypothèses qu'il énonce

¹ BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2002, p.149.

² LALLEMENT M., « Héros et anti-héros ? Intérêts de connaissance et nouvelles rationalisations institutionnelles », *Revue européenne de sciences sociales*, Tome XLI, 2003, n°127, pp. 87-106.

³ *Ibid.*, p. 33.

⁴ THOMAS H. J.-P., « Fonction militaire et système d'hommes », *op. cit.* p. 23.

afin de tenter une caractérisation de ce qu'il nomme « les systèmes d'hommes » dans l'institution militaire.

Ces mutations de la société – qui ont abouti à la professionnalisation des armées – ont par conséquent imposé à l'armée de Terre de chercher à se défaire de l'image d'Épinal qui lui était accolée en ce qui concerne son organisation et ses méthodes de commandement. De fait, la conception du militaire professionnel et engagé volontaire ne pouvait pas reposer sur le stéréotype de l'appelé se bornant à exécuter des ordres et exposé à tout un ensemble de sanctions, avec toute la dimension contrainte que cette représentation véhiculait. Il fallait construire une nouvelle image du soldat correspondant à ces transformations. Les impératifs d'un recrutement massif avec un souci de fidélisation des personnels recrutés, ont accentué cette volonté de revalorisation de l'armée de Terre et de « modernisation » de son commandement. Cette fidélisation se faisait précédemment par un parcours qui débutait par le Service National et qui se prolongeait ensuite, pour ceux disposés à mener une carrière militaire. Le Service National servait en quelque sorte de phase d'apprentissage, d'écrémage et de période d'essai d'un contingent de conscrits dont le nombre permettait de subvenir largement aux besoins de recrutement de l'institution. Aujourd'hui, la sélection doit être réalisée en amont de l'incorporation dans un régiment (pour les militaires du rang) ou une école (pour les sous-officiers) puisque ensuite c'est une forme d'obligation de résultat qui est faite aux formateurs qui se voient imposer un taux d'attrition à ne pas dépasser :

Je ne me fais pas le porte parole...donc à mon avis on fait, comment dire, on a un grand trou dans le bateau, le trou s'agrandit de plus en plus, et la solution qu'on a trouvé pour l'instant, que les chefs ont trouvé pour l'instant, c'est d'écoper de plus en plus, alors qu'à mon sens il vaudrait mieux colmater un petit peu la brèche, en essayant de fidéliser mais après, après les cinq ans pour éviter de trop rentrer d'élèves ici. [...] Oui, et qu'on ne peut pas, on n'a pas les outils pour leur dire non, à moins de les pousser à bout et encore on n'est jamais à l'abri d'un élève qui puisse se retourner contre son cadre, avec toutes les conséquences que ça peut avoir pour le cadre. [...] Simplement parce que l'élève voit le colonel ici, directeur de la formation et il explique un petit peu les raisons de son départ et bon ça peut être soit une inadéquation à la vie militaire, vie en collectivité etc. ou alors c'est parce que les premières semaines, le chef de section a été trop dur ou le cadre a été trop dur avec lui ... et bien donc lui, ça ne lui correspond pas et il s'en va et à ce moment là, vous imaginez bien que le cadre, on cherche à savoir pourquoi est ce que cet élève a dit ça. Alors ça, c'est un grand danger, bon encore à l'école on n'a pas trop de problèmes là-dessus. L'élève est tout puissant grâce à ça, même si ce n'est pas vrai, l'élève peut faire beaucoup de tort. [...] Ça peut faire beaucoup de tort, c'est vrai que bon il y a des personnes qui commandent comme elles ont toujours appris, donc elles seront toujours

dures, elles n'arriveront jamais à s'adapter à ce système et d'ailleurs c'est pas plus mal.[...] Quand je vous disais qu'à l'école on changeait sa façon de commander, disons qu'on fait un peu plus attention à ce que l'on dit par peur, entre guillemets, des représailles, de ce qui pourrait nous arriver, parce qu'on a quand même des objectifs à tenir ici et bon c'est un système. On appelle ici souvent l'usine, 3700 sous-officiers, vous savez c'est ..., c'est pas du bonheur tous les jours. Mais la façon dont on commande, moi justement j'ai toujours commandé en expliquant beaucoup, je suis pas trop autoritaire ou alors quand je suis autoritaire c'est vraiment qu'il y a un problème et les élèves le sentent tout de suite mais je suis pour le dialogue largement, j'ai pas dit le syndic, le dialogue. (Un capitaine, M., ENSOA)

Cet extrait d'entretien est intéressant à plus d'un titre : « l'élève est tout puissant grâce à ça » : on voit l'énorme changement que l'obligation de « fidéliser » les engagés est en train de produire dans les rapports de commandement. Mais comme le premier extrait cité dans cette partie le laissait également entendre, cet officier n'a pas attendu le management participatif pour commander avec un minimum d'esprit participatif. Cette remarque nous semble très importante pour comprendre les évolutions actuelles du commandement dans l'armée de Terre, car certaines « nouveautés » proposées correspondent à des pratiques déjà existantes, bien que probablement marginales, qui s'en trouvent confortées. Il faudrait étudier de manière plus concrète comment s'opère aujourd'hui la combinaison entre les « nouvelles directives et méthodes », et les anciennes pratiques, certaines allant dans le même sens que les premières, d'autres allant dans le sens contraire. A l'image de l'entreprise, on retrouve donc le principe d'une transformation relative des conceptions du commandement qui prévalaient dans le passé. Ces changements permettent de s'adapter à l'évolution des aspirations et des représentations que se fait la population des institutions militaires et des organisations productives et des critiques formulées à leur encontre. Ils incarnent également les moyens de revaloriser l'institution afin de garantir le recrutement des jeunes engagés et la mobilisation de leurs compétences dans le métier de soldat. Ce constat établit des similitudes entre l'encadrement militaire et l'encadrement productif, il nous reste maintenant à prendre la mesure de l'ampleur de ces transformations quant à leur portée dans le monde militaire. En effet, si le commandement militaire, à la fois dans ses conceptions – officielles et informelles – et dans ses pratiques, semble avoir fait l'objet, incontestablement, de changements dont les principes entretiennent des ressemblances avec ceux du management d'entreprise, peut-on pour autant dire que l'on assiste, à travers ces mutations, à une rupture radicale avec le commandement militaire traditionnel pour une convergence totale avec

l'entreprise ? Quelles sont les dimensions de ces changements qui permettent d'étayer le rapprochement entre commandement militaire et management d'entreprise auquel nous venons de procéder mais quels sont également les éléments irréductibles au commandement militaire qui participent de la spécificité de l'institution militaire ? Afin de traiter cette question cruciale, un détour, encore une fois, par les théories de la sociologie du travail et les débats qui l'animent, peut s'avérer d'un apport appréciable.

C – L'apport des théories de la sociologie du travail au regard de l'évolution du commandement dans l'armée de Terre

La sociologie du travail connaît en son sein, depuis plusieurs années maintenant, un débat récurrent qui oppose les sociologues du travail sur la question de la disparition ou de la permanence du taylorisme comme référent organisationnel dominant dans les entreprises. Il s'agit d'une polémique dont nous nous garderons de trancher *hic et nunc* pour privilégier plutôt l'utilisation des thèses énoncées par chacun des termes du débat comme outil de compréhension pertinent de l'évolution du commandement dans l'armée de Terre.

1 – Les limites de la sociologie industrielle en tant que grille d'analyse des mutations du commandement

Ainsi, en accord avec la synthèse du débat esquissée par D. Linhart¹ et Thomas Coutrot², les mutations qui touchent les organisations productives depuis ces vingt dernières années sont interprétées par tout un courant de la sociologie du travail comme étant des ruptures radicales avec le paradigme taylorien de l'organisation du travail. Cette posture théorique adoptée par ce qu'il est convenu d'appeler la sociologie industrielle décèle ainsi, dans la volonté des directions d'entreprise, de rendre plus autonomes et polyvalents leurs salariés, de développer leur coopération (organisation du travail par projet) et leur responsabilité (cercles de qualité, cercles d'expression directe, groupes de réflexion, etc.), de favoriser une meilleure coordination des activités et des services, de générer de la cohésion au sein des collectifs de

¹ LINHART D., *La modernisation des entreprises, op. cit.*

² COUTROT T., *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitalise ?*, Paris, La Découverte, 1998.

travail ou encore de réduire les lignes hiérarchiques (suppression de l'encadrement direct) des tendances en opposition fondamentale avec les rigidités organisationnelles caractéristiques du paradigme taylorien. Ces préceptes – qui relèvent du management – peuvent déboucher, selon la sociologie industrielle, sur un fort accroissement de la liberté du salarié au travail à partir du moment où ceux-ci peuvent percevoir et faire leur les enjeux dans lesquels l'entreprise est insérée. Parmi les principaux animateurs que compte la sociologie industrielle (Benjamin Coriat¹, G. De Terssac², François Vatin³ ou encore Pierre Veltz⁴), P. Zarifian notamment dont les travaux de recherche ont trouvé un large écho – tant en sciences sociales que dans le monde des entreprises et des consultants – constate, tout en la promouvant à travers une démarche éminemment normative, l'apparition de ce qu'il nomme le modèle de la compétence⁵. Ce modèle résulte de la volonté, selon le sociologue, de rendre le travail des salariés plus intéressant et plus intelligent grâce à la reconnaissance d'un certain nombre de leurs compétences qui étaient jusqu'alors déniées par le modèle tayloro-fordiste. Le modèle de la compétence consisterait ainsi, à travers des types d'organisations idoines comme « l'organisation apprenante », de disposer les salariés à faire face aux différents aléas, pannes et autres difficultés susceptibles de survenir au cours d'un procès de travail.

Cet ensemble de constats et analyses réalisés par la sociologie industrielle – principalement dans des industries de process – ne nous paraissent pas applicables à l'armée de Terre. L'ensemble de nos observations directes de l'exercice du commandement ont mis en évidence un certain nombre de contraintes fortes liées à l'ensemble des prescriptions (procédures, codes de conduite, ordres) qui font l'essence même de ce qu'est le commandement militaire dans l'action. Ces éléments factuels nous interdisent d'avancer – comme la sociologie industrielle le fait avec la rupture qu'elle consacre entre encadrement taylorien et management – que nous assisterions à la supplantation du commandement de type traditionnel, dans un contexte de mutations nationales et internationales, par un commandement d'un type radicalement nouveau. L'autonomie en tant que capacité à définir soi-même ses règles d'action est relativement absente de l'armée de Terre⁶, quant à la

¹ CORIAT B., *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, Christian Bourgois, 1990.

² TERSSAC G. (De), *Autonomie dans le travail, op. cit.*

³ VATIN F., *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987.

⁴ VELTZ P., *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

⁵ ZARIFIAN P., *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Liaisons, 2001.

⁶ Sauf peut-être dans le cas de certaines missions de « maintien de la paix », où des sous-officiers peuvent être confrontés à des situations où il leur faut prendre des décisions presque stratégiques,

prise d'initiative elle reste fortement contrôlée par un encadrement de proximité toujours aussi prégnant. En même temps et de façon paradoxale, ces formes de contrainte coexistent avec des mesures novatrices qui consistent à commander en suscitant l'adhésion, la confiance, en développant la concertation et la communication, bref, autant de pratiques observées dans les différents régiments visités, à l'ENSOA et ainsi que les discours recueillis auprès des militaires interviewés.

2 – Les thèses d'un réaménagement des mécanismes disciplinaires en phase avec les changements de l'encadrement militaire

Face aux théories de la sociologie industrielle, d'autres chercheurs, s'inscrivant dans une tradition navillienne fondée sur une démarche plus critique, proposent une tout autre analyse des transformations du monde productif, en les replaçant dans un contexte macro-économique et macrosocial lui aussi bouleversé ces vingt dernières années. Ainsi, là où les tenants de la sociologie industrielle identifient, dans les mutations des modes d'encadrement, des potentialités libératrices et qualifiantes des salariés, les auteurs critiques y discernent de nouveaux dispositifs destinés à mobiliser la force de travail des salariés. Cette perspective est d'autant plus séduisante, qu'elle permet, en première approche, de prendre en considération le paradoxe que nous avons soulevé entre, d'une part, des bouleversements majeurs de l'encadrement militaire et, d'autre part, les subsistances de ses composantes les plus typiques telles que les prescriptions, les procédures, les passations d'ordres sous forme injonctive, etc.

C'est bien à ces nouveaux modes de mobilisation auxquels D. Linhart semble faire allusion dans un article¹ paru en 1994. En effet, elle porte un éclairage appréciable, selon nous, sur ces nouveaux mécanismes de mobilisation productive en partant du constat que l'on accorderait une attention toute particulière à la perfection des relations sociales dans les entreprises aujourd'hui, en offrant notamment la possibilité aux salariés de s'exprimer sur la qualité, de travailler en groupe ou en les incitant à utiliser un vocabulaire spécifique. Ceci s'effectuerait parallèlement au maintien d'une organisation du travail hautement taylorisée reposant sur le clivage entre tâches de conception et tâches d'exécution ainsi que sur l'accroissement de la segmentation et de la simplification des tâches. D. Linhart soutient alors que « *tout se passe comme s'il s'agissait de transformer les*

sans forcément pouvoir prendre l'avis de leurs supérieurs hiérarchiques. Mais nous ne le savons que par des sources indirectes.

¹ LINHART D., « Le taylorisme n'est pas mort », *Les cahiers de L'ANVIE*, Sciences Humaines n° 38, avril 1994.

salariés avant que de transformer le travail et de renoncer aux bons vieux principes tayloriens»¹. Ces nouvelles méthodes, qui viseraient selon elle à modifier avant tout l'environnement de travail, incarneraient pour la sociologue les ressorts actuels de mobilisation des salariés dans leur activité professionnelle. Ces facteurs de mobilisation se fonderaient en priorité sur les capacités d'adhésion et de coopération active dont devraient faire preuve les salariés, dépassant ainsi en efficacité l'engagement suscité par la stimulation financière ou par la simple contrainte qui caractérisaient le règne du taylorisme et du fordisme. J.-P. Durand, dans une optique proche de celle de D. Linhart, a proposé le concept d'« *implication contrainte* »², qui renvoie à la façon dont est obtenue l'efficacité des salariés et est la traduction au niveau microsocial des contraintes macrosociales telles que le chômage de masse, la puissance des marchés financiers ou l'exacerbation de la concurrence. Dans une perspective voisine, T. Coutrot, avec la notion de « *coopération forcée* », avance l'hypothèse consistant à dire que la coopération des salariés au procès de production « *est forcée directement par l'accentuation des contraintes systémiques – en provenance des marchés financiers et du marché du travail où règne un chômage de masse* »³. F. Mispelblom Beyer indique à ce propos que certains encadrants affirment que leur propre travail se trouve « taylorisé » par le fait que les méthodes et techniques de management leur disent désormais « comment encadrer », et renforcent ainsi, comme dans d'autres activités plus subalternes, la dimension prescrite du travail⁴. En bref, l'idée centrale sous-jacente à ces approches peut être résumée de la façon suivante : nous n'assisterions pas à un effacement, aussi partiel soit-il, de la discipline au sein des organisations productives, mais à un réaménagement – qui pourrait, dans une certaine mesure, s'accompagner d'un renforcement – des mécanismes de contrôle et de coercition. Certes, ceux-ci ne s'incarnent plus dans la surveillance et l'autorité du contremaître, ou plus largement dans une relation de domination directe avec le « chef » mais dans le raccourcissement des délais, la multiplication des reporting, le développement de formes d'évaluations toujours plus raffinées et insidieuses, les certifications qualités et leurs procédures de formalisation toujours plus poussées des procès de travail⁵, etc. Sur cette base, le management et tous ses dispositifs organisationnels et de gestion du personnel apparaissent comme un masque dissimulant les rapports de domination, certes modifiés mais aucunement atténués.

¹ *Ibid.*, *op. cit.* p. 35.

² DURAND J.-P., « Chapitre 1 : Le nouveau modèle productif ».

³ COUTROT T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, *op. cit.* p. 15.

⁴ *Op. cit.* 2003.

⁵ MISPELBLOM BEYER F ; *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail, politique du bonheur*, Paris, Syros, 1999.

3 – La fonction de dissimulation des rapports de domination endossée par les mutations du commandement

La portée heuristique de ces derniers référents théoriques réside en ce qu'elle montre la possibilité que deux principes, contradictoires du point de vue des intérêts des salariés à qui on demande une implication subjective, une adhésion aux objectifs de compétitivité et de productivité visés par l'entreprise, peuvent être cohérents à l'échelle du système économique dans la poursuite de maximisation du profit. Par analogie, on peut entrevoir que des mutations dans le discours officiel de l'armée de Terre, des principes sur lesquels reposent les méthodes de formation ou encore un certain mode d'encadrement en régiment, peuvent ne pas remettre intégralement en question les pratiques de commandement au combat. Plus encore, la fonction de dissimulation des contraintes et de mobilisation de la force de travail que les auteurs critiques de sociologie du travail confèrent au management d'entreprise est dans une certaine mesure opératoire dans le monde militaire. En effet, dans un contexte où la pérennité même du fonctionnement de l'armée de Terre repose sur un impératif de recrutement annuel de 17 000 hommes et d'un taux de fidélisation le plus élevé possible dont la presse se fait régulièrement l'écho¹, l'institution a mené un processus de transformation de ses pratiques d'encadrement. Ainsi, comme dans l'entreprise telle que l'analysent D. Linhart, T. Coutrot et J.-P. Durand, l'on assiste à une pratique d'encadrement qui fait coexister des conceptions et des pratiques nouvelles avec des rapports de pouvoir plus classiques et traditionnels. L'objectif étant de chercher, d'une certaine façon, à compenser les derniers par les premiers dans un souci de recrutement et de fidélisation. Et plus fondamentalement, cet adoucissement du commandement hors situations de combat, qui participe pleinement d'une certaine forme de normalisation de la formation dispensée et du métier de militaire – tant dans le travail que dans le hors travail – doit conduire à faire accepter, à des engagés qui sont soumis à une contrainte plus faible que celle qui prévalait avec la conscription, des rapports de domination explicites, intrinsèquement liés aux finalités de l'institution militaire et qui se manifestent dans toute leur ampleur lors des situations d'entraînement et de combat. C'est donc en cela que l'on peut pousser le parallèle entre les transformations de l'encadrement dans l'armée de Terre et celles qui concernent l'organisation des entreprises telles que les ont interprétées les approches critiques de la sociologie du travail. Mais au-delà de ce parallèle auquel nous avons procédé avec

¹ FANUCCHI B., « L'armée recrute 17 000 jeunes », *op. cit.* ou encore ISNARD J., « Des militaires français à la recherche de leur identité » et « Les armées françaises ont le cafard », *Le Monde*, 22 octobre 2002.

l'entreprise, tant sur le plan des dimensions macrosociales, organisationnelles et idéologiques qu'au niveau de l'encadrement dans l'armée de Terre, force est de constater que des particularités propres à la société militaire demeurent – qui ne résultent pas de convergences conjoncturelles inachevées mais qui sont d'ordre structurel – et qui confèrent à l'analyse du commandement dans l'armée de Terre toute sa spécificité au regard des organisations productives.

4 – Irréductibilité du système disciplinaire militaire, divergences et limites des interprétations de la sociologie du travail

Les institutions militaires et productives, malgré les bouleversements connus, sont caractérisées toutes les deux par des rapports de pouvoir et de discipline qui viennent limiter, d'une certaine façon – voire, dans le cadre d'interprétations radicales, rendre illusoires – la portée de l'introduction de nouvelles conceptions de l'encadrement d'inspiration managériale. Cependant, l'armée de Terre paraît conserver des spécificités fortes dans l'exercice de ces rapports de pouvoir et de discipline qui viendrait relativiser la thèse de la « banalisation » ou de « la normalisation » de l'institution qui nous a invité, jusqu'ici, à procéder à un parallèle entre encadrement militaire et encadrement productif. De fait, à ce titre, T. Caplow et P. Vennesson émettent des réserves quant au caractère univoque de la banalisation postulé par les travaux dédiés à la convergence armée/entreprise. Pour eux, si banalisation il y a, celle-ci s'effectuerait dans une relation complexe à travers laquelle les « caractéristiques "institutionnelles" et "industrielles" se mêlent souvent les unes aux autres »¹ au sein de la société militaire, cette coexistence se prolongeant jusque dans les pratiques d'encadrement. C'est donc bien ce phénomène, au final, que nous avons été à même d'observer à travers ce qui distingue le système disciplinaire militaire de celui de l'entreprise. Ainsi par exemple, les techniques d'encadrement telles que les prescriptions, les procédures et la passation d'ordres observées en situations d'entraînement au tir et au combat diffèrent sensiblement de l'organisation du travail par objectif qui prévaut dans les entreprises. Par ailleurs, ces moyens d'encadrement supposent le maintien d'un système hiérarchique relativement prégnant et affirmé. Celui-ci est matérialisé en tout premier lieu par un principe de reconnaissance de grades hiérarchiques quasi-immuable. Ainsi T. Caplow et P. Vennesson rappellent que le grade qui confère « à chaque membre des forces armées [...] un rang qui est à la fois un rôle et un statut », est le principe le plus important et le plus explicite des stratifications du monde

¹ CAPLOW T., VENNESSON P., *Sociologie militaire, op. cit.*, p.42

militaire. Il situe le militaire dans l'échelle hiérarchique et lui indique les « *acteurs auxquels il doit déference et obéissance et ceux qu'il peut commander* »¹. Un tel système de codes est en l'espèce quasi inexistant dans l'entreprise et à contre-courant des tendances qui s'y développent en matière d'encadrement et de structure hiérarchique.

A ce titre, les recherches de Paul Bouffartigue² aboutissent à des conclusions significatives : sans pour autant clamer leur disparition, il établit que « *la figure sociale* » du cadre est en passe d'être révolue. L'auteur relève trois aspects symptomatiques de cette tendance aujourd'hui. En premier lieu, une relation d'emploi qui tend à se formaliser, en substituant la prévalence des résultats individuels à la relation informelle de loyauté. Ensuite, la garantie d'une gestion des carrières a laissé place à des promesses implicites selon le potentiel que recèle tel ou tel cadre. Enfin, la réorientation des préférences syndicales des cadres des centrales catégorielles comme la CGC vers celles classiquement rattachées au salariat populaire telles que la CGT et la CFDT, révèle les linéaments d'une conscience salariale de la catégorie. L'inexistence de manifestations similaires au sein de la société militaire, mais immanentes au monde de l'entreprise, ne font que renforcer les dissemblances entre les deux systèmes d'organisation du pouvoir.

Mais, fondamentalement pour saisir l'essence même de ces dissemblances il est indispensable de s'enquérir des divergences d'objectifs et de finalités propres aux deux institutions. Ainsi, malgré la multiplication des missions de sécurité intérieure et civile (Vigipirate, Polmar, surveillance de l'euro...), l'armée de Terre conserve pour finalité essentielle l'engagement opérationnel et sa préparation tandis que la grande entreprise privée, par exemple de type multinationale, poursuit des objectifs de création de valeur ajoutée et de génération de profits.

Si vous voulez, la différence fondamentale entre l'entreprise et l'armée, c'est que dans une entreprise, vous avez une variable commune à tout ce que vous faites, c'est l'Euro. Vous pouvez réduire toutes les questions de l'entreprise à « est-ce que, globalement, l'entreprise s'en sort mieux ou pas ? ». En fonction des coûts, des bénéfices, etc.. Vous avez une variable commune à tout. Chez nous, cette variable commune à tout, ça devrait être la productivité opérationnelle. Le problème est que la productivité opérationnelle n'est pas quantifiable, ce n'est pas quantifiable surtout en temps de paix ! Ce que l'on peut dire, c'est : « Oui, l'Armée de Terre a réussi et je crois avec brio, l'ensemble des opérations extérieures qui lui ont été demandées » Est-ce que quelqu'un est capable aujourd'hui de dire si elle aurait été capable de les faire avec moitié moins de gens. Non ! Personne n'est capable de répondre à cette

¹ *Ibid.*, p. 28

² BOUFFARTIGUE P., *Les cadres. La fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.

question. Est-ce qu'on aurait pu dépenser moins d'argent ? Oui, on aurait pu peut-être, avec tel ou tel critère, dire : « Ouais, là il y a eu du gâchis. » Mais globalement, est-ce qu'il existe une véritable autre organisation de l'entreprise armée de Terre qui lui aurait permis d'être plus performante ? Personne ne sait répondre à cette question et dans aucune armée du monde. Ce que l'on sait, c'est comparer. On ne peut travailler qu'en relatif. Moi je sais que nous sommes l'armée qui est capable d'engager le plus de monde en pourcentage de ses effectifs militaires. Ça, je peux le démontrer. Dans le monde entier, personne n'est capable de mettre autant de monde en Bosnie que nous en pourcentage. Mais, est-ce que ça veut dire que c'est une productivité opérationnelle ? Ce n'est pas évident. (Un haut responsable du recrutement, M.)

Le problème de l'armée de Terre consiste à produire des « capacités collectives de combat » aussi efficaces que possibles, dans des conditions à chaque fois assez singulières et très différenciées. Il faut donc faire en sorte « *que des hommes et des femmes acceptent de servir leur pays jusqu'à, si nécessaire, infliger la destruction et la mort au risque de leur vie* »¹ et soient pour cela prêts à obéir, parfois aveuglément, à des ordres. Cela en échange d'une solde, de conditions de vie et d'exercice d'un métier que les militaires devraient juger au moins équitables et correctes. Le problème de l'entreprise est de maximiser son profit, entre autres, mais pas exclusivement, en faisant travailler ses salariés, dans des conditions où, depuis un siècle, la tendance à la standardisation et à l'automatisation s'est constamment renforcée. Le problème du travail salarié en entreprise, tel qu'il se présente actuellement, repose à la fois sur l'incomplétude du contrat de travail² et sur les modalités de répartition de la richesse créée. L'entreprise doit ainsi obtenir la mobilisation subjective – la plus poussée qu'elle soit – du salarié durant son temps de travail sans que ce dernier n'y soit trop ouvertement contraint, et alors qu'il peut estimer que cette mobilisation n'est pas rémunérée à sa juste valeur et qu'il juge d'autre part que la répartition des richesses est inique.

A partir de ces deux finalités institutionnelles et économiques distinctes, les processus d'encadrement à même de conduire les individus à la réalisation de ces finalités ne peuvent emprunter des chemins identiques. Pour l'armée de Terre, où la singularité des situations de combat et l'inexistence de finalités économiques directes rend très difficile la mécanisation et encore moins l'automatisation des tâches (malgré l'accroissement de l'importance

¹ THORETTE B., Général d'Armée, Chef d'Etat Major de l'armée de Terre, « Propos liminaires », *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre*, Paris, Etat Major de l'armée de Terre, Septembre 2003.

² SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.

des technologies dans le combat), l'encadrement reste encore majoritairement une affaire de « contrainte humaine directe », les officiers et sous-officiers donnant des ordres en temps réel à exécuter instantanément, ainsi que nous avons pu l'observer sur le terrain. Dans l'entreprise, où la mécanisation poussée, la standardisation des procédures et des tâches et les technologies de contrôle des salariés rendent la contrainte beaucoup plus diffuse, un encadrement en chair et en os donnant des directives quotidiennes est devenu moins nécessaire, ce qui peut y renforcer l'impression de l'autonomie et de la responsabilité des salariés de base. On y assiste à une certaine « naturalisation » des contraintes macro sociales et économiques – un niveau de chômage élevé, des impératifs générés par l'accroissement de la concurrence, etc.. Par exemple, à l'heure où de nombreuses grandes entreprises se placent sous la coupe des sociétés d'actionnaires, les réquisits de compétitivité et de rentabilité du capital investi se présentent comment un puissant dispositif indirect de discipline salariale, ainsi que le laisse entendre Frédéric Lordon dans son dernier ouvrage¹.

La contrainte existe donc dans les deux organisations, mais elle ne prend pas les mêmes formes, et elle n'a pas les mêmes finalités, même si dans les deux cas, l'encadrement et le commandement consistent à « faire faire » par des individus ce qu'ils ne feraient probablement pas sans cela : combattre l'ennemi au prix de sa propre vie, travailler au maximum de ses capacités. Cette comparaison établie, il nous reste désormais à voir, dans une sixième partie, l'impact de cette transformation du commandement telle que nous avons pu la caractériser jusqu'à présent sur les rapports des nouveaux engagés à l'institution.

¹ LORDON F., *Et la vertu sauvera le monde...Après la débâcle financière, le salut par l'« éthique » ?*, Paris, Raisons d'Agir, 2003.

Sixième Partie

L'impact de la mitigation du commandement sur les rapports des nouveaux engagés à l'institution

L'une des questions que l'on se devait de saisir pour comprendre la situation actuelle de l'armée de Terre, notamment au regard de ses modes de commandement, consistait à interroger les raisons de l'engagement du personnel militaire. Pourquoi devient-on militaire ? Quelles en sont les raisons ? Y a-t-il des déterminants sociaux et idéologiques explicatifs à cet engagement ? En retour, quelles sont les attentes vis-à-vis de l'institution de ces personnels qui s'engagent ? Notre échantillon d'interviewés, constitué pour une grande majorité de sous-officiers et de militaires du rang, ainsi que de quelques officiers, nous a permis d'avancer certains résultats sur la compréhension des raisons à l'engagement et sur les problèmes en terme d'encadrement qui leurs sont corrélatifs.

A – Éléments de discours sur les raisons de l'engagement des EVAT aujourd'hui

« A la suite de la suspension du Service National, les armées (Terre, Air, Marine) [...] ont dû mettre en œuvre une politique de recrutement importante pour pallier la « disparition » des appelés du contingent. C'est sur la catégorie des militaires du rang que cette mesure a eu le plus de conséquences. En effet, plus de 80% de cette catégorie hiérarchique était composée d'appelés [...]. L'ampleur du recrutement à réaliser [...] a suscité nombre d'inquiétudes », notamment celle de ne pas « être en mesure de pourvoir tous les postes offerts ».¹ C'est dans cette perspective que nombreux de nos interlocuteurs considèrent le recrutement actuel comme un recrutement de masse synonyme, pour eux, de manque de qualité. Ce recrutement de masse aurait en effet de véritables conséquences quant aux motivations de l'engagement des jeunes dans les armées. Ainsi, au regard des entretiens effectués, les jeunes d'aujourd'hui s'intéresseraient aux métiers militaires par défaut, donc n'ayant pas la "vocation" proprement militaire, quand la plupart des opportunités de s'insérer

¹ LEGER J.-F., « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », *Revue Française de sociologie*, 44-4, 2003, p. 713-734.

sur le marché du travail civil auraient été épuisées. Ce discours se retrouve essentiellement chez les sous-officiers parce que ce sont eux qui sont confrontés en première ligne à ces nouvelles populations.

1 – Discours des sous-officiers sur l'engagement des jeunes :

Pour les sous-officiers, l'engagement des jeunes aujourd'hui s'organiserait autour de trois raisons :

- La première raison serait le désœuvrement. Ainsi, pour certains de nos interviewés sous-officiers :

Les jeunes viendraient chez nous [armée de Terre], [...] en dernier recours. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Parce qu'ils n'ont rien d'autre et qu'ils ne savaient pas quoi faire. (Un maréchal des logis chef, M., 121^{ème} RT)

Ils se lancent là-dedans un peu à l'aveuglette, ils n'ont aucune expérience professionnelle dans le civil et ils pensent qu'ici c'est l'aventure¹ [...] (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

Ce désœuvrement des jeunes engagés qui apparaît aussi bien intellectuel, scolaire, ou professionnel est le fait, pour nos interlocuteurs sous-officiers, des caractéristiques sociales et idéologiques des engagés :

On ne touche pas forcément des gens qui sont issus d'un milieu intellectuel ou riche. On touche pas mal de gens qui sont en bas de l'échelle. Ces gens là, vivent dans des milieux [...] où ils ne connaissent pas les règles [de base] de la politesse [et du savoir-vivre en communauté]. (Un adjudant-chef, M., 121^{ème} RT)

C'est des gens qui ne savent pas quoi faire dans le civil, qui n'ont pas de diplôme et qui sont parfois poussés par leurs parents, faute de mieux. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Ce discours apparaît particulièrement stigmatisant d'une catégorie singulière de jeunes. Il construit une image des jeunes qui s'engagent aujourd'hui dans l'armée de Terre ne reflétant qu'imparfaitement la réalité.

- La deuxième raison invoquée sur le registre économique est la recherche d'un salaire relativement correct et surtout stable et garanti sur plusieurs années. Ainsi, pour certains sous-officiers interviewés, l'engagement des jeunes dans l'armée de Terre signifie avant tout :

¹ Notons que c'est bien sur cet aspect aventureux sur lequel repose la publicité pour le recrutement dans l'armée de Terre.

Gagner de l'argent (Un maréchal des logis chef, M., 121^{ème} RT)
C'est l'appât du gain [...] Ils touchent 6000/7000 francs par mois¹, ce n'est pas négligeable. [...] Ils peuvent mettre un peu d'argent de côté, parce qu'ils n'ont pas beaucoup de dépenses, ils sont nourris, logés [sur la caserne] (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)
Pour la gamelle. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

L'armée de Terre serait ainsi avant tout pour les jeunes « *un pourvoyeur fiable de salaires. Adopter cette position revient à considérer les facteurs économiques comme les principaux déterminants du choix d'un métier. Or, depuis une dizaine d'années, de nombreux travaux ont insisté sur le fait que le moment de l'orientation professionnelle ne saurait être dissocié de la construction d'une identité autonome² [...] Pour qu'un métier séduise un jeune, il semble donc nécessaire que la représentation qu'il en a soit cohérente avec l'image qu'il a (ou souhaite donner) de lui-même. [...] L'engagement professionnel ne peut donc être réduit à un arbitrage seulement économique.* »³

- La troisième raison s'exprime à travers la notion de recherche d'emploi.

Les gens sont en recherche d'emploi, donc leur priorité était de trouver un emploi. (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

Les engagés aujourd'hui, surtout les militaires du rang, ne viennent plus par vocation [...] Ils viennent trouver un boulot, beaucoup traînent leurs chaussures, ils n'aiment pas l'armée, ne comprennent pas la finalité des exercices, ils sont jeunes et sans formation. (Un sergent, M., 121^{ème} RT)

Ils sont là pour apprendre un métier. (Un sergent, M., 121^{ème} RT)

Actuellement, on s'engage pour l'emploi dans un premier temps, la sécurité aussi et peut-être avoir un débouché par la suite puisque les gens qui s'engagent, on leur promet une réinsertion, une reconversion, [...] dans le secteur civil. Donc il y a peut-être des gens qui viennent à l'armée pour voir comment ça se passe [...] Maintenant les gens s'engagent ... l'armée c'est un métier comme un autre ... depuis que l'armée est passée professionnelle, les gens qui s'engagent à ... 60% c'est un métier comme un autre. D'ailleurs c'est la publicité que fait l'armée. Ce n'est pas le métier de militaire, c'est 350 métiers différents. (Un adjudant chef, M., 121^{ème} RT)

Les nouveaux engagés ne rentrent pas dans l'armée par vocation du métier des armes et pour servir la nation, désormais c'est le métier qui prime avant tout et c'est en partie la faute des campagnes publicitaires.

¹ Soit 914,69 euros / 1067,14 euros.

² DUBAR C., cité par LEGER J.-F., « L'insertion comme articulation temporelle du biographique et du structurel », *Revue française de sociologie*, 35/2, 1994, pp. 283-291 ; DUBAR C., *La socialisation*, Paris, Armand Colin, 1998 ; NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L., *Les jeunes et le travail, 1950-2000*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001.

³ LEGER J.-F., « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », *Op. cit.* p. 714.

[...] Ils viennent pour avoir une expérience professionnelle. Les premières campagnes de publicité ont mal été visées à mon avis, en proposant des métiers « civils » pour des gens qui pensaient en arrivant chez nous, être des civils en treillis plus que des militaires. (Un sergent chef, M., 2^{ème} RIMa)

Même si ce discours se révèle un peu excessif, il met en perspective l'une des caractéristiques de certains jeunes engagés.

Ainsi, les propos des sous-officiers laisseraient entendre que les nouveaux engagés, peu imprégnés par les valeurs militaires, vivent les impératifs du métier de façon coercitive et idéalisent le retour à la vie civile supposée exempte de normes et de règles contraignantes.

2 – Discours des militaires du rang sur l'engagement des jeunes

Ce discours des sous-officiers sur les raisons de l'engagement des jeunes générations dans l'armée de Terre est parfois relayé par certains militaires du rang, d'ailleurs très jeunes, qui pour la plupart ne se sentent pas concernés par les propos tenus à leur égard. Ce sont des jeunes qui sont le plus souvent en recherche d'identification sociale avec le statut de sous-officier. C'est le cas notamment pour les élèves sous-officiers – de recrutement direct ou semi-direct – de l'ENSOA de Saint-Maixent. C'est d'ailleurs chez eux que l'on trouve le discours le plus virulent au sujet des raisons négatives de l'engagement des jeunes aujourd'hui, dans lesquels d'ailleurs ils ne s'inscrivent pas. Par exemple, pour ce jeune élève sous-officier de 23 ans, recruté en semi-direct, les nouveaux entrants n'auraient pas la vocation. Nombreux seraient là parce qu'ils n'avaient pas de perspectives professionnelles réelles dans le civil.

« S'ils arrivent c'est parce qu'ils ont vu de la lumière, c'était allumé, la porte était ouverte et ils sont entrés. » (ESO, F., semi-direct de Saint-Maixent)

On retrouve chez ces interlocuteurs les trois raisons d'engagement des jeunes d'aujourd'hui, (par désœuvrement, pour des raisons financières, en vue d'une recherche d'emploi) évoquées plus haut chez les sous-officiers.

Les nouveaux entrants seraient là parce qu'ils ne savent pas quoi faire dans le civil. Les jeunes ont une réelle difficulté à supporter l'autorité. C'est une génération qui a été éduquée de manière trop laxiste. On ne leur a jamais dit non, donc ils ont du mal à obéir. L'assistante sociale nous disait, parce qu'ils passent devant une assistante sociale maintenant, qu'il y en a qui demandaient s'ils pouvaient ramener leur arme chez eux !

Je ne sais pas ? Pour la montrer aux copains peut-être ! Déjà, c'est banlieue et compagnie ! Au rassemblement, ils mettent leur jogging au dessus du genou, les lacets ils ne les font pas parce que ce n'est pas la mode, non mais c'est comique ! [...] (Un caporal chef, M., 2^{ème} RIMa)
Il y en a certains au régiment qui sont venus parce qu'il y a de la lumière, c'est hallucinant ! Ceux qui viennent d'arriver, vous leur demandez pourquoi ils se sont engagés, ils répondent que c'est parce qu'ils n'avaient rien à faire d'autre, on recrutait, alors voilà ! (Un militaire du rang de 1^{ère} classe, F., 2^{ème} RIMa)
Ce n'est pas facile de travailler avec des gens qui ne sont là que pour la paye en fin de mois sans vouloir rien faire. (Un brigadier chef, M., 121^{ème} RT)

Ce discours n'est pas simplement la pure reproduction des propos des sous-officiers auxquels nos interlocuteurs s'identifient, il montre également sur fond d'opposition, l'hétérogénéité de cette catégorie d'engagés à propos des raisons de leur engagement et de leur motivation à s'intégrer dans l'institution militaire.

3 – Discours des officiers sur l'engagement des jeunes

Chez les officiers, évoquer les raisons de l'engagement des EVAT dans l'armée de Terre ne se traduit pas par un réquisitoire contre des raisons d'engagement déloyales au regard des attentes de l'institution. Leur discours est également moins passionnel sur le sujet, étant relativement moins proches de la base et des problèmes d'encadrement – que les sous-officiers, encadrants de première ligne peuvent rencontrer face à ces nouveaux jeunes engagés. A ce titre, les sous-officiers de première ligne se sentent un peu « désabusés ».

Les sous-officiers ne sont pas soutenus par la hiérarchie directe [par les officiers] parce que d'un côté on nous dit que ce sont des professionnels [cf. les nouveaux engagés] et qu'il faut leur parler comme à des professionnels, [...] les responsabiliser. Et d'un autre côté, il faut faire du social. Si les gens ne sont pas bons, c'est la faute du commandement du cadre de contact direct parce qu'on nous demande également d'être maintenant des éducateurs. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Cette situation est de ce point de vue très comparable à ce que l'on peut trouver dans l'entreprise en ce qui concerne les agents de maîtrise ou les managers de première ligne. Pris entre les demandes de la direction et les aspirations de leurs subordonnés, ils ont en charge de gérer les contradictions tout en étant toujours plus ou moins en opposition avec les attentes de l'une des parties. Les cadres de contact jouent le rôle de relais dans l'application des discours de la politique officielle. C'est dans cette perspective que les cadres supérieurs, ici les officiers

ne se voient pas comme directement impliqués par les problèmes de commandement direct. S'ils relèvent bien l'évolution des caractéristiques sociales et idéologiques des engagés, les officiers expliquent également avec plus de retenue et de distance ce qu'ils considèrent être les raisons de l'engagement des jeunes générations et le rôle que doit jouer le chef dans cette perspective.

Ce que je peux voir des caractéristiques des jeunes qui décident de s'engager...un manque de repères peut-être parce qu'ils n'ont pas été suffisamment inculqués lorsqu'ils étaient à l'école ou par leurs parents, ne serait-ce que des formes élémentaires de politesse ! [...] Mais le chef c'est celui qui montre le chemin. (Un lieutenant, M., 121^{ème} RT)

On est confronté à une population dans l'armée de Terre qui ne vient pas forcément par goût du volontariat mais parce que c'était la porte ouverte dans un échec du cursus civil. [...] Ces gens sont volontaires sur le papier mais ils se révèlent assez vite comme des gens qui ont trouvé un endroit pour faire une carrière n'ayant pas d'autre solution. Ce n'est pas évident dans ces conditions pour le chef.. (Un chef de bataillon, M., 121^{ème} RT)

Certains engagés n'ont pas forcément un niveau d'étude très élevé, ils ne viennent pas forcément d'un milieu où il y a une stabilité familiale, c'est pourquoi, le [chef] doit garantir [...] un cadre [...] il doit être pour ses subordonnés quelqu'un vers qui on peut se tourner en cas de difficultés. [...] Aujourd'hui, les jeunes ont tous un lecteur DVD, une Playstation, une voiture et la moitié vient de la banlieue. C'est sûr que dans ce cas, on ne peut pas commander comme il y a cinquante ans. (Un lieutenant, M., 21^{ème} RIMa)

Dans l'armée, on côtoie tout de même une population difficile, des jeunes avec des problèmes familiaux voir parfois des drames, [...] L'armée [dans cette perspective] est une chance pour ces jeunes. Le problème, c'est que souvent leurs attentes ne correspondent pas à ce que peut offrir l'armée. Il faut alors qu'il y ait adaptation et c'est au chef de contact à faire ce travail. (Un lieutenant sous contrat, F., 121^{ème} RT)

Je pense qu'effectivement, la population que l'on rencontre en grande majorité, la population des EVAT est une population souvent en échec scolaire. [...] Beaucoup viennent parce que ça leur permet d'avoir une première expérience professionnelle et puis on leur dit « tu sais pas quoi faire ? Va à l'armée ! » Après faut rattraper [la situation]. (Un Officier ORSA, M., 121^{ème} RT)

Les nouveaux entrants ont des difficultés pour assumer leurs responsabilités du métier de militaire : le combat, les départs en missions etc. Les jeunes ont changé de mentalité, ils sont plus individualistes, ce qui ne correspond pas à ce qui est demandé à un militaire. [C'est au chef de leur apprendre] à être fier d'être militaire, [...] d'être plus humaniste et de savoir penser aux autres et pas seulement à sa petite personne. (Un aspirant sous contrat, F., 2^{ème} RIMa)

Vous avez des jeunes gens qui ont des aspirations qui évoluent, qui ont évolué et qui continuent d'évoluer. [...] [Dans ce cadre], le chef militaire de contact doit rappeler aux jeunes qu'ils sont là effectivement pour recevoir une formation, mais ils sont surtout formés à être soldat. (Un colonel du CREDAT)

A travers ces discours, on saisit alors tout l'enjeu des évolutions des caractéristiques sociales et idéologiques des jeunes engagés sur les modes de commandement.

B – Les raisons de l'engagement des interviewés

Face à ces discours sur les raisons de l'engagement se trouvent les arguments directement invoqués par les uns et les autres sur leur propre engagement. Dans cette perspective, au regard de l'ensemble de nos entretiens, il est possible de distinguer trois catégories d'explication des motifs de l'engagement qui ne se superposent pas nécessairement avec les raisons évoquées plus haut, à savoir¹ :

a. L'engagement par vocation

L'une des raisons invoquées par nos interlocuteurs est la vocation. Ce simple terme qui évoque l'« appel », « l'inclination », « l'attraction »², qui semble aller de soi, au-delà de toute raison calculée ou manipulatrice, comme une prédisposition naturelle, ne recouvre en fait pas les mêmes perspectives d'une catégorie à une autre, ni même des attentes similaires vis-à-vis de l'institution. De ce fait, la vocation est un construit social qui s'organise autour de valeurs, de croyances construites par les trajectoires sociales, scolaires, familiales, professionnelles des uns et des autres. C'est un thème idéologique par excellence et polysémique. Il s'est révélé particulièrement déterminant dans la compréhension de cette « crise du commandement ». En effet, les uns et les autres, ne définissant et ne représentant pas de manière identique ce qu'ils entendaient par « vocation », ne parviennent pas à se comprendre. Les relations sociales sont, de ce fait, et dès le départ faussées car reposant sur un malentendu. A ce titre, nous avons distingué deux perspectives à cette notion :

- La première est ciblée autour de la vocation construite comme inscrite dans l'identité la plus profonde, absolue, un peu divine, comme un appel religieux. C'est la vocation que l'on évoque comme faisant partie intégrante de son histoire personnelle :

¹ Voir la méthode de codage en annexe.

² Le petit Robert, dictionnaire de la langue française.

Aussi longtemps que je me souviens, j'ai toujours voulu être militaire.
(Un maréchal des logis chef, M., 121^{ème} RT)

Nous parlerons dans ce cadre de « vocation identitaire ».

- La deuxième perspective s'est construite autour de l'image militaire d'un des membres de la famille. Dans un certain nombre d'entretiens, en effet, cette idée se démarque. Le simple fait de déclarer avoir été en contact avec quelqu'un qui avait fait son service militaire, qui a été engagé dans un conflit armé (Deuxième Guerre Mondiale, guerre d'Algérie, etc.), voire qui était militaire de carrière a fait naître une vocation.

C'est mon père qui m'a poussé dans cette voie. Il m'a raconté son expérience militaire quand il a fait son service. Mon oncle était aussi parachutiste. Et puis mon grand-père a fait la deuxième guerre mondiale. L'armée est quelque chose de très respectée chez nous. (Un caporal chef, M., 2^{ème} RIMA)

Ce n'est donc pas une vocation au sens strict du terme, mais plutôt un « appel à l'engagement ». C'est dans ces termes que nous évoquerons la deuxième perspective de la notion « vocation » étudiée.

Que cette vocation soit considérée comme « vocation identitaire » ou « appel à l'engagement », les engagés relevant de ce type de raison de l'engagement apparaissent comme les plus convaincus à l'exercice du métier militaire.

b. L'engagement par rupture

Cette forme d'engagement est à mettre directement en perspective avec les trajectoires sociales, familiales et professionnelles. L'armée apparaît en effet pour ces individus qui évoquent ce type de raison, le lieu d'un nouveau départ en rupture avec le monde civil qui n'a pu répondre à leurs attentes. La rupture s'exprime très directement envers :

- la famille dont les modèles de vie proposés ne correspondent pas à leurs attentes :

Pourquoi je me suis engagée ? On me pose toujours cette question. En tant que femme, ça peut paraître bizarre, mes parents auraient d'ailleurs préféré que je ne m'engage pas et que j'ai une vie un peu plus classique, mais bon, ils ont respecté mon choix. (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

- l'institution scolaire qui n'a pu être la garante de l'égalité des chances :

J'en avais assez de l'école. (Un sergent chef, M., 121^{ème} RT)

- le milieu professionnel qui apparaît comme un monde chaotique, incertain et hostile :

Je viens d'une zone, bon on va dire une ZUP. Pour moi l'armée, c'était un moyen de me sortir de là. (Un brigadier chef, M., 121^{ème} RT)

Pour les engagés qui déclarent ces raisons de l'engagement, leur relation à l'institution militaire peut être très forte mais aussi sujette à beaucoup de désillusions. C'est souvent dans ce type d'engagement que l'on trouve les engagés les plus déçus par les changements de l'institution notamment en terme de recrutement jugés complaisants et des modes de commandement actuels considérés comme trop laxistes.

c. L'engagement par pragmatisme

C'est un engagement plus distancié vis-à-vis de l'institution et de l'identité du militaire. « *Cette distance se traduit par une perception assez pragmatique des opportunités offertes par l'armée* »¹ L'armée de Terre apparaît alors :

- Comme une entreprise comme une autre qui offre la possibilité de « travailler » sur des métiers du civil

C'est mon grand frère qui est dans l'armée de l'Air qui m'a dit qu'ici c'est une entreprise [comme une autre], [...] Il m'a dit voilà, tu peux être militaire, tu fais ton boulot, le soir tu rentres chez toi, c'est comme une vie normale. Je voulais faire du secrétariat comme dans le civil. (Un caporal, F., 2^{ème} RIMa)

- Comme un lieu de formation ou du moins comme celui d'une expérience professionnelle enrichissante « *monnayable [à court terme] sur le marché de l'emploi civil.* »²

Je me suis engagé car on m'a expliqué qu'il y avait un éventail de métiers et de formations assez important dans l'armée de Terre. Donc, même si je suis informaticien, je peux prendre d'autres formations pour la reconversion dans le civil. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

- Comme une institution offrant une première expérience professionnelle qui permet de concilier des activités extraprofessionnelles.

C'est quand même un boulot qui permet d'avoir pas mal d'à-côtés, mes passions, je suis pilote d'avion, j'ai mon brevet, et j'aime beaucoup voler. (Un caporal chef, M., 2^{ème} RIMa)

Dans ce cadre, les personnels relevant de ce type d'engagement par pragmatisme ne se revendiquent pas prioritairement militaires.

¹ LEGER J.-F., « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », *op. cit.* p.726.

² *Ibid.*, p.723.

Saisir pour nous les logiques personnelles de l'engagement de l'ensemble du personnel interviewé est alors apparu comme une étape nécessaire pour comprendre les aspirations de chacun envers l'institution militaire et les contradictions qui peuvent se construire entre ces attentes et celles du métier des armes. Les raisons de l'engagement se construisent – ou se reconstruisent dans les discours – autour de l'analyse des trajectoires sociales et professionnelles de chaque engagé, du niveau de l'intégration dans l'institution militaire et du rôle qu'il y joue. De ce fait, il n'est pas rare que plusieurs raisons soient citées pour une même personne, ces raisons étant parfois tout à fait contradictoires. Il y a une espèce de superposition des raisons invoquées de l'engagement. De ce fait, ceux qui disent « avoir la vocation » peuvent dans le même temps déclarer être venus dans la perspective d'une recherche d'emploi, de qualification ou de formation. Cela ne se contredit pas mais se superpose. C'est véritablement dans ce cadre que les raisons de l'engagement, étant toujours « mitigées-mixtes », sont le résultat d'une construction sociale identitaire complexe.

1 – L'engagement chez les militaires du rang

Nous exposerons dans cette partie, sous forme de tableau, les données chiffrées des raisons de l'engagement des militaires du rang, selon les trois variables que sont la vocation, la rupture et le pragmatisme.

Vocation	Rupture	Pragmatisme
66%	50%	44%

a. Les militaires du rang et la vocation

Les différents aspects de la vocation chez les militaires du rang¹

Vocation identitaire	Appel à l'engagement
27%	39%

Chez les militaires du rang que nous avons interviewés, la première raison invoquée de leur engagement est la vocation puisqu'ils sont 66% dans cette catégorie. Mais, comme nous l'avons expliqué plus haut, cette notion de vocation doit être comprise de deux manières : (1) la vocation identitaire et (2) l'appel à l'engagement.

¹ Lecture du tableau : sur 66% que l'on classe de la catégorie « vocation », 27% se révèlent dans la catégorie « vocation identitaire » et 39% dans la catégorie « appel à l'engagement ».

- Chez les militaires du rang, la vocation identitaire est le fait de 27% d'entre eux. Cette vocation identitaire se construit autour de deux axes. D'une part, une aspiration personnelle inscrite depuis tout jeune.

J'ai toujours rêvé d'être militaire (Un brigadier chef, M., 121^{ème} RT)
J'ai toujours voulu faire ça, depuis que je suis tout petit. C'est une vocation. (Un brigadier chef, M., 121^{ème} RT)
Pour moi, c'est un rêve d'enfant. (Un ESO, M., Saint-Maixent)

D'autre part, des valeurs patriotiques qui sont également importantes pour cette catégorie et particulièrement centrales pour saisir le sens de leur engagement par vocation identitaire. Leur engagement apparaît alors un peu comme un devoir civique :

Mon engagement, c'est pour secourir la population, je suis fier d'être militaire pour servir la France. (Un ESO, F., Saint-Maixent)
[Je me suis engagé] pour la France, pour mon pays, pour servir ma patrie, ça fait un peu désuet maintenant mais c'est vraiment pour ça ! C'est mon pays, c'est ma dette envers ce pays. [...] Mes grands-parents sont arrivés en France pendant la guerre. Ils étaient polonais. Pour moi, je le dois à la France et je suis heureux de le faire. (Un caporal chef, M., 2^{ème} RIMa)

- 39% de militaires du rang de la catégorie vocation relèvent de l'appel à l'engagement. Ce dernier se construit autour de deux variables. Tout d'abord, l'image du père qui apparaît comme le référent inévitable, la figure centrale explicative à l'engagement.

Je ne vais pas dire que c'est inné mais depuis toute petite, j'ai toujours vu papa en treillis, [...] ça m'a attirée. (Un ESO, F., Saint-Maixent)
C'est mon père qui m'a poussé dans cette voie. Il me racontait son expérience militaire. Il était parachutiste. (Un Caporal chef, M., 2^{ème} RIMa)
Mon père est un ancien militaire de l'armée de l'air. Ça explique un peu mon engagement. (Un EVAT, M., 121^{ème} RT)

Ensuite, des critères physiques et sportifs qui sont particulièrement mis en avant. « *Leur perception du métier de soldat fait écho à leur définition de la virilité : pour eux, la force physique, qui est considérée comme source d'autorité, est l'un des points d'ancrage de l'expression de l'identité masculine.* »¹

¹ LEGER J.-F., « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », op. cit. p. 720.

Si je me suis engagé, c'est pour pouvoir bouger c'est-à-dire faire du sport, se dépenser [physiquement]. Ça bouge, il y a la cohésion, l'esprit d'équipe. (Un caporal, M., 121^{ème} RT)

Chez moi, celui qui n'a pas fait son armée n'est pas un homme ! (Un caporal chef, M., 2^{ème} RIMa).

Depuis tout gamin, je voyais que des films sur l'armée [...] Je suis rentré à l'armée par mes souvenirs d'enfance et cette image de Rambo. (Un caporal, M., 121^{ème} RT)

Les militaires du rang qui évoquent ce type de raison de l'engagement sont souvent des hommes peu diplômés et originaires de milieux populaires. Leur relation au monde scolaire et professionnel est souvent construite autour de la difficulté à s'affirmer sur un mode plus « intellectuel ». Ainsi, ces militaires du rang attendent de l'armée de Terre qu'elle leur donne un cadre, des repères et une certaine sécurité, professionnelle et sociale.

Je me suis engagée à l'époque où ça commençait à être difficile. On parlait de chômage, tout ça [...] J'ai gardé des enfants, j'ai travaillé dans une pizzeria. [...] et quand je me suis engagée, je me suis tout de suite sentie bien. Il y a un cadre, des règles, tout ça. Ça me convient bien. (Un ESO, F., Saint-Maixent)

Je suis quelqu'un de très impulsif et le seul travail convenable dans lequel j'arriverais à m'épanouir le plus c'est dans un endroit où il y a une discipline, une rigueur. (Un caporal chef, M., 121^{ème} RT)

b. Les militaires du rang et l'engagement par rupture

Les différents aspects de l'engagement par rupture chez les militaires du rang

Rupture avec les modèles familiaux	Rupture avec le milieu scolaire	Rupture avec la vie civile et professionnelle
5%	28%	17%

En ce qui concerne le deuxième type d'engagement, ils sont 50% à revendiquer un engagement par rupture. Ces militaires du rang ayant ce profil ont essentiellement un niveau bac.

- Cette rupture se traduit par l'arrêt de leur cursus scolaire (28%) dont ils ne reconnaissent pas l'utilité au regard de l'intégration dans le monde professionnel.

Au départ, je ne savais pas trop si je voulais être militaire. J'ai un bac S et j'ai été trois ans en fac. Mais, je n'ai pas réussi à valider mon Deug. Je crois que la fac, ce n'était pas pour moi. (Un ESO, M., Saint-Maixent)

J'ai un BTS, mais je ne voulais pas continuer l'école parce que franchement, ça ne donne pas grand chose après ! (Un ESO, M., Saint-Maixent)

- Cette rupture s'exprime également au niveau du monde professionnel (17%). Certains ont alterné différentes situations : contrat en entreprise, période de chômage, reprise de formation, etc.. Le monde professionnel apparaît de ce fait comme non garant de l'application des études sur un poste de travail. Ainsi, être militaire signifie faire partie d'un milieu professionnel rassurant, protégé du risque de licenciement économique, offrant une certaine sécurité statutaire et permettant de s'affirmer dans un cadre bien déterminé.

J'ai un bac littéraire. J'ai commencé un Deug d'espagnol, mais la fac ce n'était pas pour moi. J'avais besoin d'être cadrée. Et puis, j'ai travaillé comme surveillante de collège, j'ai fait du baby-sitting. J'avoue que je me suis un peu retrouvée à l'armée par hasard (hasard économique). Ce n'est pas [au strict sens] une vocation. J'avais peur d'être au chômage, de ne pas trouver un emploi malgré mes études. (Un ESO, F., Saint-Maixent)
J'ai un bac technique en génie mécanique. J'ai un peu travaillé en entreprise. Mais, là ! Non ! Malgré mon diplôme il n'y avait pas moyen d'accéder à des postes d'encadrement. [...] L'armée me donne un cadre de vie que je n'aurai jamais pu avoir dans le civil. (Un ESO, M., Saint-Maixent)

- Enfin, pour 5% des femmes interviewées, cette rupture s'est effectuée au niveau des valeurs et représentations familiales de la femme.

Je crois que mes parents auraient aimé que je fasse autre chose. Mais moi, ça me convient. J'ai besoin de bouger, de sortir [...]. (Un ESO, F., Saint-Maixent)

Les attentes de ces militaires du rang vis-à-vis de leur engagement par rupture sont très clairement la stabilité et une certaine forme d'intégration sociale et professionnelle, celle qu'ils espéraient du civil et qu'ils n'ont pu qu'entrevoir.

c. Les militaires du rang et l'engagement par pragmatisme

Les différents aspects de l'engagement par pragmatisme chez les militaires du rang

Une entreprise comme une autre et/ou un lieu de formation et d'acquisition de compétences et de qualifications	Une première expérience professionnelle et conciliation activités extra-professionnelles
39%	5%

Le troisième type d'engagement qui est l'engagement par pragmatisme correspond à 44% des réponses des militaires du rang. Pour l'essentiel des militaires ici concernés, l'armée de Terre est considérée comme une entreprise comme une autre, la spécialité civile prime par rapport au métier de soldat. Certains y associent la possibilité de se former dans la perspective de leur reconversion dans le civil. C'est notamment le cas « *des filles intéressées par l'armée, qui s'orientent le plus souvent vers des spécialités "non militaires"*. »¹ Ainsi, l'une de nos interviewés, militaire du rang engagée depuis peu dans l'institution, se définit avant tout comme secrétaire plutôt que comme soldat. Elle précise que « le côté militaire », les entraînements, le sport, n'est pas ce qu'elle apprécie le plus.

Q : Mais vous aimez tirer, faire des marches ?

R : J'aime, c'est un grand mot ! C'est sûr que quand j'ai fait mes deux mois pour être caporal, les marches de 40 kilomètres ce n'est pas le truc que j'appréciais le plus, mais il fallait le faire, je voulais mon examen et puis c'était tout. (Un caporal, F., 2^{ème} RIMa)

Un autre militaire qui s'est formé au transport hydraulique nous indique.

Je vais bien préparer ma spécialité parce que c'est ce que je souhaiterai faire dans le civil. [...] Je crois qu'il faut prévoir [sa reconversion vers le civil]. (Un caporal chef, M., 121^{ème} RT)

Ces exemples confortent les résultats des recherches de J.-F. Léger : « *Les jeunes séduits par les métiers techniques proposés par les armées ne perçoivent pas pour autant ces emplois comme des métiers risqués. Ainsi, ils ne cachent pas, au moment de l'engagement, ne pas se sentir véritablement concernés par ce qui légitime une armée : la perspective de combattre pour défendre les intérêts du pays. [...] Parce qu'ils sont techniciens, leur rôle n'est pas, selon eux, de combattre directement.* »²

Ce pragmatisme apparaît aussi à travers l'idée que le métier n'est pas prioritaire au regard d'autres dimensions telles que des activités extraprofessionnelles. C'est le cas d'un jeune qui souhaite par son engagement dans l'armée de Terre avoir du temps pour sa passion qui est la musique.

¹ LEGER J.-F., « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », *op. cit.* p. 726.

² *Ibid.*, p. 723.

Ces militaires du rang, dont l'engagement correspond au pragmatisme, sont des jeunes plutôt d'un niveau d'études supérieur au bac, ayant pour la majorité d'entre eux un niveau Bac + 2. Ils ne sont pas militaires par vocation et ne font pas référence, au cours des entretiens, à un quelconque membre de leur famille qui aurait pu les influencer dans leur choix de rejoindre l'armée de Terre. L'attente principale de ces militaires est la reconnaissance de leurs compétences par l'institution militaire. Dans ce cadre, l'armée de Terre apparaît comme une entreprise comme une autre et pouvant constituer, d'une part une voie d'accès rapide à l'emploi¹ et d'autre part, une opportunité de progresser grâce à la possibilité de se former en interne.

2 – L'engagement chez les sous-officiers

Nous présenterons désormais les données chiffrées des raisons de l'engagement des sous-officiers, toujours en fonction des mêmes variables.

Vocation	Rupture	Pragmatisme
77%	63%	23%

a. Les sous-officiers et la vocation

Les différents aspects de la vocation chez les sous-officiers

Vocation identitaire	Appel à l'engagement
60%	17%

C'est chez les sous-officiers que la vocation comme raison de l'engagement apparaît la plus importante, puisqu'en effet, 77% d'entre eux se déclarent être dans cette catégorie et 60% se placent dans la catégorie vocation identitaire, c'est-à-dire ayant « toujours voulu faire ça, depuis tout petit, c'est une vocation. »², contre 17% dans l'appel à l'engagement.

Mon grand-père était gendarme. Oui, c'est clair que ça m'a influencé.
(Un adjudant, M., 2^{ème} RIMa)

En fait, la vocation comme raison de l'engagement apparaît pour cette catégorie être la « réponse convenue » à la question de l'engagement.

Ainsi, la vocation chez les sous-officiers se construit autour :

¹ BENOIT-GUILBOT O. et PFIRSCH J.-V., *La décision d'engagement volontaire chez les militaires du rang : l'armée de Terre*, C2SD, mai 1998.

² Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT.

- De l'image valorisante de l'institution militaire.

L'armée [c'est] [...] le prestige, j'ai toujours eu la vocation, [...], porter l'uniforme c'était pour moi quelque chose de prestigieux. (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

- Des valeurs patriotiques qui leur semblent indiscutablement liées à leur engagement.

Mon engagement réside dans la volonté de servir mon pays, l'esprit patriote. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

- De l'image du soldat comme professionnel du risque et de l'aventure.

L'image que je me faisais du soldat, c'est l'aventure, la guerre, un peu comme ce que l'on voit dans les films [de guerre]. (Un sergent, M., formateur à Saint-Maixent)

Ce que j'ai recherché dans l'armée, c'est le côté aventure ! Ne pas faire toujours le même boulot, pouvoir bouger, voyager. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Pour moi, l'image de l'armée de Terre, c'est avant tout la discipline [...] et l'aventure [...] j'ai fait des choses en Afrique qu'un civil ne fera jamais. Ce n'est pas du tourisme. C'est sérieux ! (Un sergent, M., 2^{ème} RIMa)

Ces sous-officiers qui revendiquent la vocation comme raison de leur engagement se sont souvent engagés très jeunes comme militaires du rang et ont gravi les échelons en interne. Ils sont généralement dans une attente de reconnaissance sociale dont l'institution militaire serait le médiateur. Leur relation à l'armée de Terre est assez passionnelle notamment dans le respect extrême qu'ils pensent devoir à l'organisation et aux valeurs de l'institution militaire. C'est dans cette perspective qu'ils ne comprennent pas et incriminent les modes d'engagement se basant sur d'autres registres, notamment les raisons – envisagées (raisons économiques, désœuvrement, recherche d'emploi) – des nouvelles générations d'engagés, comme nous l'avons vu plus haut.

b. Les sous-officiers et l'engagement par rupture

Les différents aspects de l'engagement par rupture chez les sous-officiers

Rupture avec les modèles familiaux	Rupture avec le milieu scolaire	Rupture avec la vie civile et professionnelle
1%	13%	49%

En ce qui concerne la deuxième raison à l'engagement, 63% des sous-officiers invoquent également le fait de s'être engagés par rupture. Cette rupture s'exprime essentiellement (pour 49% d'entre eux) autour de la vie civile en général qui ne correspondrait pas à leurs attentes en terme d'organisation, de règles et de valeurs. L'armée de Terre est donc mise en opposition avec la vie civile considérée comme :

- Anarchique contrairement à l'organisation très structurée de l'armée de Terre.

A l'armée, il y a plus de discipline, il y a plus de rigueur [que dans une entreprise civile]. Il y a des règles qu'il faut appliquer. (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

Peut-être que l'esprit de discipline m'a plu, oui, c'est surtout l'organisation qui m'a plu. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

Je suis quelqu'un de très impulsif et le seul travail convenable dans lequel j'arriverai à m'épanouir le plus, c'est dans un endroit où il y a une discipline, une rigueur, comme l'armée. (Un maréchal des logis chef, M., 121^{ème} RT)

- En perte de repères alors que l'armée de Terre est caractérisée par des valeurs d'ordre et de respect mais également par celles de l'action.

Quand on rentre dans son bureau, on se présente ... [...] il y a du respect [...] A l'armée, on nous apprend à vivre ensemble donc il faut aider son prochain tandis que dans le civil, on se débrouille pour soi le plus souvent. (Une adjudant, F., 121^{ème} RT)

J'ai travaillé un an en usine. C'était vraiment rébarbatif. C'est là que je me suis dit : « non, ce n'est pas possible, je ne peux pas faire ça toute ma vie ». (Un sergent, M., 2^{ème} RIMa)

Dans le civil, j'avais déjà une profession. De métier, je suis chaudronnier. Je travaillais déjà dans le civil depuis un an et demi quand je me suis engagé. [...] J'ai passé mon CAP. Je travaillais chez un patron. A la sortie de l'école, je n'ai pas pu m'engager tout de suite parce que j'étais trop jeune et que mon père ne voulait pas. Donc j'ai travaillé pendant un an et demi. Et puis, un beau jour, j'ai tout plaqué parce que le boulot me déplaisait, le patron n'était pas très juste, j'étais mal payé. Et puis rentrer tous les soirs pareil ! Non, je voulais bouger, avoir un peu une vie de bohème, ne pas rentrer tous les soirs chez soi, dormir à la belle étoile, des choses comme ça. (Un adjudant chef, M., 121^{ème} RT)

- Inégalitaire, l'institution militaire apparaissant comme un garant d'une certaine forme d'égalité – notamment pour les femmes – et de reconnaissance sociale.

Mon engagement c'est quelque chose qui me tenait à cœur. [...] C'est quelque chose que je voulais faire, parce que j'ai foiré mes études. [...] Je n'ai pas hésité, je suis rentré dans l'institution. A partir de là, tout s'est bien passé. [...] j'ai repris confiance en moi puisque tous les examens que j'ai passés en tant que militaire du rang et ceux en tant que sous-officier, je m'en suis très bien sorti. J'étais souvent parmi les premiers. Cela m'a reboosté. Surtout que c'était dans les années 1980-1984. A cette époque là, sans bagage scolaire et sans piston, trouver du boulot, ce n'était pas facile. Là, ça me plaisait, j'apprenais quelque chose qui me plaisait parce qu'à l'école ce n'était pas le cas. (Un adjudant, M., 21^{ème} RIMa)

Au départ, je n'étais pas parti pour faire l'armée, mais pour faire une fac de biologie. J'ai loupé mon DEUG de quelques points. Après, il fallait que je fasse mon service militaire. J'en avais marre de l'école, il y avait quelque chose qui clochait ! J'ai fait mon service militaire. Ça m'a plu et j'ai continué [...] A l'armée ça va, je trouve qu'il y a plus de reconnaissance du travail. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

Ces sous-officiers qui sont en situation de rupture avec la vie civile dans leur engagement militaire regrettent de ne pas avoir poursuivi leur formation scolaire ou leur intégration professionnelle.

J'ai un BAC D mais, je regrette de ne pas avoir un peu poussé mes études parce que j'avais largement les capacités intellectuelles pour le faire. Mais j'en avais marre des études. J'avais envie d'aventure. L'armée m'a apporté cela et puis peut-être que je finirais quand même officier, en interne. (Un adjudant, M., 121^{ème} RT).

De ce fait, cette forme d'engagement répondrait à des attentes de promotion sociale. Ainsi, l'institution militaire apparaîtrait comme le lieu de la deuxième chance, celui garantissant de donner les moyens de réussir.

c. Les sous-officiers et l'engagement par pragmatisme

Les différents aspects de l'engagement par pragmatisme chez les sous-officiers

Une entreprise comme une autre	Un lieu de formation et d'acquisition de compétences et de qualifications	Une première expérience professionnelle et conciliation activités extraprofessionnelles
14%	4.5%	4.5%

Chez les sous-officiers, l'engagement par pragmatisme est relativement peu évoqué. Seul 23% des sous-officiers répondent à ce type de raison à l'engagement. On retrouve ici les deux types de pragmatisme évoqués plus haut chez les militaires du rang. Il s'avère que chez les sous-officiers, dans le premier

type de pragmatisme, les deux catégories se distinguent clairement. Ainsi, pour les sous-officiers relevant de cette catégorie de raison de l'engagement, s'engager permet :

- De concilier vie professionnelle et activités extraprofessionnelles, la construction de l'identité ne se basant pas directement sur le métier.

Je voulais essayer de trouver quelque chose qui conciliait mon loisir qui est le parachutisme et une carrière. (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

- D'exercer un métier comme dans n'importe quelle entreprise, ne se définissant pas prioritairement soldat.

Je fais un boulot différent de l'idée que l'on se fait du métier militaire : maître-chien. (Un caporal, M., 121^{ème} RT)

J'ai un CAP de mécano. Ce que je voulais en premier, c'était réparer des camions. Le faire dans un cadre militaire, c'est enrichissant. Mais avant tout, c'est réparer des camions. (Un sergent, M., 121^{ème} RT)

Je suis comptable de formation. J'avais une amie qui avait des connaissances sur le milieu militaire. A l'armée, ils avaient besoin de comptables. J'ai été mise sur ma spécialité [professionnelle]. Comme le milieu ne m'a pas déplu, je me suis dit : « Pourquoi pas. Comptable à l'armée, c'est bien. (Un adjudant, F., 121^{ème} RT)

- De se former.

Mon engagement, c'était en 1994. Je ne vivais que pour l'informatique. Mais c'était bouché en informatique. [Mon engagement à l'armée], j'y ai un peu pensé avant, mais je n'avais pas trop envie d'y aller parce que je n'avais pas trop de famille là-dedans et ce n'est pas vraiment ce qui m'intéressait au départ. Et puis au fur et à mesure, je me suis dit : « Pourquoi pas ! » Je suis donc là [...] et il y a une multitude de possibilités de se former, un grand nombre de métiers et de formations. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

Ces sous-officiers dont le pragmatisme est évoqué comme un motif de l'engagement, n'ont pas de profil très typé. Ils ont parfois arrêté leurs études très tôt, parfois au contraire sont en continuité et non en rupture avec le monde scolaire, l'armée de Terre apparaissant comme une occasion d'acquérir une expérience professionnelle très enrichissante. Pour les femmes, « *c'est davantage l'institution dans son ensemble, d'une part par les valeurs qui lui sont attachées et, d'autre part, par le caractère original et encore minoritaire de la présence féminine, qui assure le plus*

souvent la valorisation identitaire [...]»¹ Pour tous, l'institution militaire est le lieu d'une intégration professionnelle comme une autre.

3 – L'engagement chez les officiers

Les raisons de l'engagement des officiers

Vocation	Rupture	Pragmatisme
63%	30%	20%

a. Les officiers et la vocation

Les différents aspects de la vocation chez les officiers

Vocation identitaire	Appel à l'engagement
63%	0%

Chez les officiers, même si la vocation apparaît comme la première des raisons invoquées pour expliquer leur engagement, elle reste cependant la moins élevée en pourcentage puisque 63% des officiers invoquent cette raison contre 66% pour les militaires du rang et 77% pour les sous-officiers. Ce résultat s'explique parce que la vocation apparaît pour les officiers comme partie intégrante de leur « *habitus proprement militaire* »² La vocation chez ces derniers s'exprime essentiellement autour d'une socialisation militaire qui se construit d'une part, par l'héritage familial et la trajectoire scolaire et d'autre part, par les valeurs que cet héritage familial et que ce parcours scolaire portent en eux.

Mon père était militaire de carrière. Il était officier. [...] Quand je suis arrivé au lycée, j'ai demandé à partir en lycée militaire. [...] C'était vivre en internat, c'est super sympa. Vous vous faites de bons amis ! Et puis, il y a un écrémage, sur cent cinquante élèves en terminale, on doit être deux dans l'armée maintenant. [...] Après, j'ai passé deux ans en classes préparatoires pour le concours de Saint-Cyr que j'ai eu du premier coup. Ainsi, trois ans à Saint-Cyr, à l'issue de quoi j'ai choisi l'infanterie [...] (Un lieutenant, M., 21^{ème} RIMA)

La vocation apparaît alors « *comme quelque chose qui dépasse le simple choix d'un métier militaire, l'objectif visé étant plus profond et plus durable. [...] La référence au sacré n'est pas exagérée [...] dans le sens où s'engager dans l'armée revient pour un militaire à renoncer au*

¹ LEGER J.-F., « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », op. cit., p.727.

² PINTO L., « L'armée, le contingent et les classes sociales », op. cit. p.19.

monde civil pour entrer dans un monde militaire régi par des règles et des normes très strictes. Le parallèle est saisissant avec la vocation [...] religieuse [...]»¹

Ainsi, s'engager :

C'est un devoir, celui de servir la nation. (Un officier ORSA, M., 121^{ème} RT)

C'est comme entrer dans les ordres. (Un lieutenant, M., 21^{ème} RIMa)

L'armée de Terre apparaît donc pour ces officiers comme le lieu de l'épanouissement et de l'accomplissement personnel.

b. Les officiers et l'engagement par rupture

Les différents aspects de l'engagement par rupture chez les officiers

Rupture avec les modèles familiaux	Rupture avec le milieu scolaire	Rupture avec la vie civile et notamment professionnelle
10%	10%	10%

Nous trouvons 30% d'officiers répondant s'être engagés par rupture. Celle-ci se réalise à égalité sur les trois niveaux déjà évoqués : avec le milieu familial, avec le milieu scolaire et avec le monde professionnel. Ces formes d'engagement s'affirment pour ces officiers plus sous la forme de la protestation que de la rupture avec les modèles de vie proposés :

J'ai choisi la carrière des armes uniquement par opposition à mon père. Il n'aimait pas les militaires. Il était ingénieur sur les chantiers de l'Atlantique. C'était le numéro 4 des chantiers de l'Atlantique. En principe, je devais faire Sciences Po et une école de commerce. J'ai fait ma prépa au lycée Henry IV, [...] et puis uniquement par réaction, parce qu'en fait, au départ je ne voulais pas du tout être militaire ! Je me suis beaucoup amusé ! Ensuite j'ai fait Saint-Cyr pendant deux ans [...] et ça m'a plu, j'ai fait l'école d'application blindés à Saumur, [...] (Un colonel du CREDAT, M.)

J'ai un DEA de droit. Après mon DEA, je n'avais pas forcément envie de faire une thèse. J'étais un peu démotivée. J'ai travaillé quelques temps dans un cabinet d'avocats mais je n'appréciais pas le côté lucratif de l'emploi. (Un lieutenant OSC, F., 121^{ème} RT)

¹ MADOU M., *Les officiers de réserve de service d'Etat-major, logiques d'engagement et identité militaire : un essai de typologie*, GRIOT-CNAM, Document de travail, 14/2002, p.12.

Dans cette perspective, l'armée de Terre apparaît surtout comme le lieu de l'affirmation de soi au sens large, celui où il est possible de concilier les valeurs auxquelles on croit et le modèle de vie auquel on aspire.

c. Les officiers et l'engagement par pragmatisme

Les différents aspects de l'engagement par pragmatisme chez les sous-officiers

Une entreprise comme une autre	Un lieu de formation et d'acquisition de compétences et de qualifications	Un première expérience professionnelle et conciliation activités extra-professionnelles
0%	20%	0%

Contrairement à toute attente, certains officiers déclarent s'être engagés dans une logique d'engagement par pragmatisme. 20% se trouvent dans cette catégorie. Ce type d'engagement se construit autour d'une stratégie de carrière.

J'ai une maîtrise de communication. J'ai travaillé un an en mairie comme chargé de communication. Je me suis engagé en tant qu'officier sous contrat, donc pour 5 ans, c'est pour étoffer mon CV et pouvoir, à la sortie, accéder à des postes plus prestigieux. J'aurais 29 ans. Je serais dans la force de l'âge. Ce sera au moment des élections. J'aurais été officier de communication dans un régiment. Je serais parti à l'étranger, j'aurais un bon carnet d'adresses et puis il y aura toujours un parlementaire qui aura besoin d'un ancien officier dans son cabinet ! (Un lieutenant OSC, M., 121^{ème} RT)

Dans ce cadre, l'armée de Terre est conçue comme une institution où l'on peut acquérir un certain nombre de compétences professionnelles qui peuvent être réemployées et qui sont fortement valorisées dans l'espace civil.

4 – Contradiction des raisons de l'engagement et des perspectives de l'institution militaire : un problème pour l'encadrement

Au regard des raisons de l'engagement évoquées pour l'ensemble des personnels de l'armée de Terre et contrairement aux discours que nous avons analysés plus haut, l'engagement s'explique rarement uniquement par désœuvrement, pour des raisons financières ou de recherche d'emploi, mais correspond à un certain nombre d'attentes très précises vis-à-vis de l'institution militaire. Ces attentes se construisent autour de l'image identitaire que les uns et les autres souhaitent se donner.

Récapitulatif des attentes de chaque catégorie de personnel en fonction de leur mode d'engagement

	Militaire du rang	Sous-officier	Officier
Vocation	Sécurité professionnelle et sociale (cadrage, repères)	Reconnaissance sociale	Accomplissement personnel
Rupture	Stabilité Intégration professionnelle et sociale	Promotion sociale Revanche sociale Forme de deuxième chance	Affirmation de soi
Pragmatisme	Reconnaissance des compétences Formation Voie d'accès rapide à l'emploi	Acquérir une expérience professionnelle enrichissante Intégration professionnelle	Stratégie de carrière Enrichissement personnel et professionnel

C'est essentiellement au niveau des militaires du rang que l'analyse des raisons de l'engagement apparaît centrale pour comprendre le discours sur les problèmes de discipline et d'autorité dont les sous-officiers se font les porte-parole attitrés. En fait, il est essentiel de comprendre que personne ne vient à l'armée de Terre par hasard et pas non plus par défaut. Contrairement à ce qui se passe dans le « civil » dans l'armée de Terre, on **s'engage** (pour trois ans minimum) avec tout le poids sémantique du terme, et de ce fait, un engagement dans l'armée de Terre n'est pas un simple contrat de travail. Tous les interviewés ont conscience de ce fait. Au sujet de « la crise du commandement », déjà évoquée en d'autres temps et dans d'autres

circonstances, Louis Pinto démontrait en 1975 – l’armée de Terre s’adressant alors à un public d’appelé – qu’il fallait sortir d’une vision d’un refus ou d’une prise de conscience politique générationnelle « *pour observer la rupture de l’accord entre l’institution et son public modal [...]* »¹ C’est en effet en croisant l’ensemble des motivations des uns et des autres de l’engagement avec les aspirations de l’institution militaire – à savoir, être une armée professionnelle constituée d’engagés professionnels, c’est-à-dire aussi bien de leur spécialité respective que du respect de l’identité de l’excellence du soldat – que l’on peut saisir cette crise du commandement. Ainsi, « *une fois admis dans l’institution, la construction identitaire se poursuit, mais de manière différente. L’offre d’identités émanant des armées ne se fonde plus seulement sur l’image qu’elles communiquent, mais s’ancre dorénavant dans ce qu’elles proposent concrètement et quotidiennement à leurs nouvelles recrues. [...] Les militaires du rang se sont certes engagés pour tenir des emplois subalternes, mais ils l’ont fait au sein d’une institution qui, pensent-ils, ne les considère pas seulement comme une main-d’œuvre corvéable en contrepartie d’un salaire. [...] Quand les jeunes s’engagent, c’est donc rarement par défaut. Ce constat a, [...] [pour l’armée] son revers. L’image positive qu’elle véhicule suscite en effet un certain nombre d’attentes qui sont autant de facteurs potentiels d’insatisfactions professionnelles.* »² Si certains militaires du rang remettent en cause leur engagement professionnel, l’institution militaire n’ayant pas légitimé l’identité visée, les sous-officiers, ayant la charge de les encadrer se sentent dépassés par leurs conduites, ne comprenant pas l’attitude désinvolte de ne pas : « se voir d’abord comme soldat. »³ et ainsi, de ne pas satisfaire à l’exigence d’engagement nécessaire au succès de toute mission extérieure.

C – Contradictions entre les raisons de l’engagement des engagés volontaires, leurs aspirations et la discipline militaire « mitigée » à l’œuvre aujourd’hui

Si on constate une diversité des modes d’engagement – vocation, rupture et pragmatisme – il n’en demeure pas moins qu’une certaine forme d’homogénéité peut être décelée dans les attentes portées par les engagés. Ces dernières sont notamment marquées par la formulation d’aspirations de type professionnel.

J’ai arrêté tôt, en troisième, j’ai un CAP de mécano mais en fait dès que j’ai vu les affiches de l’armée, j’ai voulu m’engager [...] Moi, en fait, j’ai voulu être militaire parce que je voulais réparer des camions et que je

¹ PINTO L., *L’armée, le contingent et les classes sociales, op. cit.*, p. 25.

² LEGER J.-F., « Pourquoi des jeunes s’engagent-ils aujourd’hui dans les armées ? », *op. cit.*, p. 729.

³ Un lieutenant, M., 2^{ème} RIMa

pensais que cela pouvait être sympa et intéressant de le faire dans l'armée [...] Déjà, ça m'a permis d'occuper un poste avec des responsabilités que je n'aurai pas pu avoir dans le civil ou pas aussi rapidement. (Un sergent, M., 121^{ème} RT)

En travaillant dans l'entreprise, je me suis rendu compte que le diplôme que j'avais, ça me permettait d'arriver peut être un jour à un poste de cadre plus ou moins intéressant mais sur un long terme. Dans l'armée, ils me proposaient directement un poste de cadre avec huit mois de formation, c'était très intéressant et puis le métier, c'est quand même autre chose vis à vis du déplacement sans cesse, cadre de vie, camaraderie, toutes ces choses là, c'est un travail toujours différent. (Un élève sous-officier, M., ENSOA)

Ainsi que le démontre J.-F. Léger, les jeunes qui se rendent dans les CIRAT pour s'informer sur les opportunités offertes par l'armée de Terre entreprennent cette démarche au regard des possibilités d'emploi sur le marché du travail civil à niveau d'études équivalent. A cet égard, l'auteur précise que : *« Le point commun à tous ces jeunes est de chercher à se « fixer » sur le marché du travail. Se « fixer » ne signifie pas pour autant obtenir un contrat à durée indéterminée (CDI) ou entrer dans la fonction publique. C'est moins la stabilité de l'emploi à très long terme que l'obtention d'un véritable statut professionnel qui est au centre des démarches professionnelles. »*. Pour les moins diplômés des postulants, le marché du travail est vécu objectivement, dans un contexte de chômage de masse, comme un univers fort instable et par essence hautement sélectif. Le choix de l'institution militaire ne relève pas du hasard mais se présente comme un choix en partie par défaut relativement aux conditions d'embauche qui leur sont offertes et à leurs attentes professionnelles.

Moi, c'est mon père qui m'a poussé là-dedans parce que mon père a fait son service à Djibouti. Donc, il était là-bas en 1974. Bon, il a fait un conflit là-bas. Et puis mon oncle a fait l'Algérie et j'ai un autre oncle qui était dans les parachutistes qui a fait l'Algérie aussi. J'ai mon grand père qui a fait 1939. Bon, tout le monde a un peu tourné autour de l'armée et puis chez moi, l'armée, c'est l'armée. On en parle peut-être dans toutes les familles ou les familles de campagne, quand on n'était pas revenu de l'Armée, on n'était pas un homme. Donc, on m'a dit : « Tu as le choix. Soit c'est le civil et le chômage, soit tu vas à l'armée ? » Et bien je suis parti à l'armée. Et ça va faire huit ans que je suis là. (Un caporal-chef, M., 2^{ème} RIMa)

Mon père est ouvrier et ma mère est assistante maternelle, moi j'ai passé un Bac D Science et bio. Après j'ai fait un DUT informatique, analyste programmeur, pendant trois ans parce que j'ai redoublé ma première année et ensuite j'ai fait des petits boulots. J'ai été serveur pendant trois mois, j'ai fait quelques métiers dans l'informatique en tant qu'analyste programmeur au départ, mais comme en fait je n'étais que secrétaire, ça

ne m'a pas plu et je me suis barré. Et là, je me suis dit, je vais peut-être essayer de rentrer en tant que sous-officier et rentrer dans le système informatique. Donc, on m'a dit ça au centre de recrutement. Mais une fois que je suis rentré à l'école de Saint-Maixent, on m'a dit : « Ah non, vous êtes « tringlo ? », vous serez à conduire des camions. » Donc là, déjà ça a commencé. Et puis bah après j'ai fait Saint-Maixent, je suis rentré au 121^{ème} Régiment. (Un maréchal des logis, M., 121^{ème} RT)

Il n'en reste pas moins qu'une fois la décision prise de s'engager, les jeunes éprouvent une réelle volonté d'exercer un métier et de bénéficier des avantages statutaires – stabilité sur une période relativement longue, possibilité de formation professionnelle, reconversion organisée et facilitée, identité professionnelle socialement reconnue, valorisée¹ et organisée – afférents à la condition de soldat.

Oui, parce qu'en escadron de transport, j'ai fait pas mal de trucs à droite à gauche, j'ai fait pas mal de coins en France, j'ai continué ça après en « OPEX ». Non, là je ne regrette pas. C'est une sacrée expérience mais dans le civil, je ne sais pas si on peut trouver une équivalence, si c'est reconnu, d'autant plus que je sais gérer des déplacements, je sais faire des plannings, je sais gérer des gens, faire du management mais je n'ai pas le statut. Mais bon, je pense que l'expérience est quand même appréciée dans le civil et puis le militaire a une bonne image : la rigueur, l'organisation, donc normalement ça devrait bien se passer ! En plus c'est vrai que la reconversion est bien organisée à l'armée, on a des stages, on est mis en relation avec des entreprises, ça se passe bien de ce côté-là, mais maintenant, est-ce que ça va durer du fait que les départs sont de plus en plus nombreux et qu'ils commencent déjà un peu à serrer la vis ? Ils durcissent un peu, mais c'est normal ça doit coûter cher. En plus, maintenant, les gens ils n'ont plus peur d'aller dans le civil, les cadres notamment avant ils faisaient toute leur carrière dans l'armée. Maintenant, de plus en plus, ils font leurs quinze ans et après ils retournent dans le civil, ils ont acquis une bonne expérience, ils arrivent dans le civil à de bons postes, ils sont payés plus cher qu'à l'armée et ils sont moins « emmerdés ». (Un adjudant, M., 121^{ème} RT)

¹ Cette valorisation repose notamment sur une image positive du soldat qui reste perçu comme un individu possédant de grandes qualités d'organisation, de discipline, de méthode, de rigueur et une véritable capacité à travailler en groupe quand bien même elles peuvent également apparaître, dans certains contextes, comme des points faibles lorsqu'elles deviennent excessives dans des organisations productives qui requièrent au contraire réactivité et initiative. (Cf. JACOB M., BLANC G., *Les compétences des militaires vus par les employeurs. Analyse qualitative*, Paris, Les documents du C2SD, n°49, 2002.)

1 – Les mutations de la discipline comme réponse aux attentes des jeunes engagés et les interrogations qui en résultent

Par ailleurs ces opportunités pour des jeunes peu ou pas diplômés sont mises en avant par l'institution comme un argument de recrutement central. Les aspirations d'ordre professionnel évoquées par les jeunes rencontrés par J.-F. Léger dans les centres d'information et de recrutement mais aussi par les jeunes militaires que nous avons pu interviewer entrent en cohérence avec les transformations de l'armée de Terre liées à sa professionnalisation, telles qu'elles ont été fortement mises en avant par les diverses campagnes médiatiques de recrutement – notamment la première campagne et sa référence aux 400 métiers – et plus précisément avec, ce qui constitue le cœur de notre étude, le discours et certaines pratiques reflétant les changements des modes de commandement, d'inspiration managériale. Cependant, encore une fois au regard de nos entretiens et de nos observations, il serait erroné d'affirmer que l'armée de Terre présente tous les attributs d'une entreprise civile, y compris dans ses modes d'encadrement. Notre démarche nous a mené à établir la permanence d'aspects irréductibles du commandement, même s'il faut constater que ces aspects se trouvent désormais circonscrits à des situations spécifiques telles que l'entraînement et le combat.

Quelles conséquences concrètes peut avoir ce *commandement mitigé* au regard des aspirations d'ordre professionnel qui ont motivé l'engagement des EVAT et des sous-officiers ? Certes, ces derniers se sont tournés vers l'armée de Terre parce qu'elle se présentait comme « un univers professionnel organisé » et donc rassurant et gratifiant au regard de la situation qui était la leur dans le civil. Néanmoins, les atouts inhérents au statut de soldat ne sont qu'un aspect de la vie d'un militaire et sa finalité reste le combat. Or ce combat suppose un encadrement extrêmement prescriptif, procédural et injonctif dans sa forme. Ce faisant, quelles sont les réactions suscitées par ce qui apparaît ici comme une contradiction ? Nous avons pu, au cours de notre enquête, mettre à jour deux grands types de réactions, valides sur le plan du discours et des représentations, mais dont l'ampleur sur notre échantillon et les indices décelés au cours de nos observations nous laissent à penser qu'elles ont une réalité dans l'exercice du commandement.

2 – Réticences des EVAT et désapprobation des anciens

Le premier grand type de réactions concerne essentiellement ce que l'on peut qualifier de réticences à l'égard des dimensions militaires les plus spécifiques dont le commandement en situation de combat mais au rang desquelles on peut également compter : le rapport matinal quotidien, le sport, l'instruction, la

surveillance des casernes, une disponibilité accrue – qu'elle soit quotidienne dans le dépassement des horaires contractuels, mais aussi les opérations extérieures –, les entraînements, etc. Sans avoir été en mesure de les évaluer avec toute l'objectivité indispensable que nous aurait permis de satisfaire le recours à l'outil statistique ou à une observation à plus long terme, nous pouvons relater des faits qui nous ont été rapportés de façon récurrente au cours de nos interviews. Recours abusifs aux congés maladie de plus en plus fréquents, défaillances lors des départs en opérations extérieures, manquement à la discipline et plus largement aux codes de conduite, condition physique non entretenue, non renouvellement des contrats sont, parmi d'autres, les plus fréquents et les plus marquants. La quasi-totalité de nos interviewés font allusion à de telles réticences sans jamais se les attribuer. Une des illustrations probante de ces réticences, n'est autre que l'objectif affiché par l'Etat Major de l'armée de Terre de parvenir à maintenir les soldats dans l'institution pendant au moins huit années – ce qui suppose, a minima un renouvellement de contrat, et ce qui suppose aussi que cela n'aille pas aujourd'hui de soi. Il n'en demeure pas moins qu'elles se font surtout jour par le truchement de ceux – beaucoup plus nombreux dans notre échantillon, pour des raisons probablement propres à sa constitution – qui déplorent, voire qui fustigent, de tels comportements. Il s'agit de cet ensemble de critiques et de désapprobations, qui constituent le deuxième grand type de positionnements précédemment évoqué. Ils sont le fait essentiellement des militaires du rang et sous-officiers engagés avant la suspension du service national et d'une minorité de jeunes engagés, particulièrement acquis à la cause militaire et qui ont pour une grande part d'entre eux le point commun de compter dans leur famille un parent militaire.

Inévitablement, les motivations des gens ont évolué, on aura toujours les hyper motivés qui pensent que c'est une vocation, d'autres qui pensent que c'est un métier comme un autre et puis ceux qui sont venus parce qu'ils ont vu la lumière et qui restent parce qu'il n'y a rien d'autre à faire. Les découragements sont plus rapides aujourd'hui. On est dans une société où tout vient du ciel, société de loisirs, je ne dis pas que c'est pas bien mais le goût de l'effort, la nécessité de travailler, il faut l'inculquer à nos hommes. Les hommes sont moins « rustiques » qu'avant également, ils sont plus « urbains », ils se fatiguent plus vite, etc. (Un capitaine, M., 2^{ème} RIMa)

Maintenant et malheureusement pour nous, on reçoit les gens qui entre guillemets, qui à 80% et je pense que je ne suis pas loin de la vérité, 80% des gens que l'on reçoit sont des gens qui viendraient chez nous, à mon sens, en dernier recourt. A mon sens. Donc, ils sont, pour employer un terme militaire, ils sont plutôt là pour la gamelle, donc pour la paye plus qu'avec une réelle vocation. Je pense que lorsqu'on s'engage, ce n'est pas pour être mécanicien ou cuisinier mais avant tout pour être militaire et ça suscite une petite vocation quand même au départ. Et, aujourd'hui, il n'y

a pas ça. Les appelés, dans les 100 appelés que l'on recevait, il y en avait peut-être dix dont on ne pouvait rien en faire, mais sur ces dix, on arrivait peut-être à en sauver deux et il y avait une bonne population qui adhérait. Pourquoi ? Parce qu'ils savaient qu'ils étaient là pour dix ou douze mois et il y en avait d'autres qui étaient là et ça leur plaisait vraiment. Mais là, sur toute la population que l'on reçoit, il y en a, je vous dis 80% [...] Oui, ils sont volontaires parce qu'ils ont signé un contrat. [...] parce qu'ils se sont dit : « Bon, c'est pas pire qu'autre chose ! Au lieu d'être à la rue, je vais aller à l'armée ! » [...] Disons que non seulement, ils ne sont pas volontaires, mais ils arrivent avec beaucoup de revendications. Beaucoup de droits et très peu de devoirs ! Donc, et quand je dis beaucoup de droits, ils savent un petit peu le milieu, ils connaissent les failles du système, ils connaissent beaucoup leurs droits. (Un adjudant-chef, M., 121^{ème} RT)

Ces propos stéréotypés sont très souvent avancés comme explication des motifs d'engagement. S'ils relèvent de préjugés, il n'en demeure pas moins qu'ils sont significatifs des attentes des nouveaux engagés et de ce que leur demande l'institution. Tous ces interlocuteurs font preuve d'une nostalgie – dont nous avons conscience qu'elle se présente comme une reconstruction idéalisée du passé – à l'égard de ce qu'a été l'armée de Terre. Ils regrettent notamment l'armée de conscription ainsi que la disponibilité contrainte qui était celle des appelés et qui établissait une frontière nette entre d'un côté des conscrits dont l'incorporation était obligatoire – les aspirations et les attentes n'avaient alors qu'une importance toute relative – et de l'autre côté des militaires de carrière, qui compte tenu du volume de recrutement, pouvaient être davantage sélectionnés.

Je pense que les appelés, ils savaient qu'ils avaient dix mois à faire comme cela et ils se pliaient facilement aux règles et ainsi de suite. Alors que maintenant, le jeune qui va s'engager, quand on le voit arriver, on a plus l'impression qu'il vient pour trouver un boulot, trouver un métier. Ce n'est plus...ce n'est pas une vocation...avant il y avait plus la vocation...[...] Parce qu'avant, il y avait des critères d'entrée et tout ça alors que maintenant, vu que l'on a plus les appelés...les jeunes qui viennent et bien, on leur demande de s'engager dès le début mais ils ne savent pas ce que c'est et finalement, cela ne leur plaît peut-être pas. Et sur le pourcentage que l'on va avoir au départ, il y en a certains qui vont partir au fur et à mesure. (Un sergent, M., 121^{ème} RT)

Cette nostalgie et la considération qu'ils portent aux nouveaux engagés les poussent parfois jusqu'à envisager une reconversion anticipée dans le civil. Nous n'avons pu que très rarement constater, au cours de nos observations, les effets concrets d'une telle déconsidération à l'égard des personnels récemment engagés, sur les pratiques du commandement. Mais la fréquence des références

à cette situation nous engage à penser qu'elle ne peut être sans conséquences sur les relations hiérarchiques.

3 – La mitigation du commandement et l'émergence de représentations contradictoires

Tels sont donc les effets générés par la mitigation du commandement eu égard aux attentes et aspirations qui motivent l'engagement des jeunes aujourd'hui dans l'armée de Terre et qui se traduisent par l'émergence de contradictions. Contradiction tout d'abord entre ces dispositions des individus et les réalités irréductibles de la vie militaire – auxquelles il faut assimiler un temps du commandement. La prise de conscience de ce type de contradiction à d'ailleurs conduit les services de recrutement de l'armée de Terre (DPMAT) à rectifier « l'esprit » des premières campagnes publicitaires qui ne mettaient justement pas suffisamment l'accent sur les dimensions spécifiques du métier de soldat pour privilégier presque essentiellement l'offre des métiers.

Alors, il y a eu au départ des excès. C'est-à-dire au départ, si vous vous souvenez de la première campagne, elle disait 400 métiers dans l'armée de Terre. C'était la campagne de publicité que l'on a fait entre 1997 et 1999. Pour une raison simple. Il faut gommer l'idée qui était généralement celle de nos compatriotes, que l'on ne pouvait venir dans l'armée de Terre que pour être, j'allais dire, commando de première ligne avec le couteau entre les dents en train de ramper à un mètre de l'ennemi ! Nous voulions faire découvrir aux gens que dans l'armée de Terre, il y avait aussi derrière cette image, qui est bien celle qui est la plus importante, chaque fois qu'il y en avait un qui faisait ça, il y avait derrière des gars qui étaient en train de serrer des clés à mollette, en train de travailler sur un ordinateur, des gars en train de travailler en cuisine... On pouvait vivre sa vie comme ça ! Donc, on a communiqué 400 métiers ! Mais, du coup, il y a eu des excès. C'est-à-dire qu'il y a eu des jeunes qui sont venus en disant : « Ouais, 400 métiers ça me va bien ! Mais, non, attendez ! Il faut tirer au fusil, il faut mettre un uniforme ! Attendez, non ! » On a eu au départ quelques excès, mais les jeunes se sont vite rendus compte, il y a ceux qui se sont adaptés et qui ont accepté la deuxième jambe que l'on exige d'eux qu'est d'être soldat et il y a ceux qui ne se sont pas adaptés et qui au bout de trois semaines sont repartis en disant : « Non, non ! je me suis trompé de métier. Moi je voulais être vraiment cuisto, mais cuisto plan-plan. Je ne voulais pas bouger. Moi, je veux bien venir à la cuisine tous les matins, mais il n'est pas question que je fasse autre chose. » Et j'allais dire, si vous avez suivi l'évolution de nos campagnes publicitaires, la dernière, dont le slogan est « L'armée de Terre : un métier, bien plus qu'un métier », avait des images extrêmement militaires, prises sur le terrain. Elle capitalisait sur 400 métiers mais elle

rappelait que le métier principal c'est le métier de soldat. Voilà ! Mais bien sûr, inévitablement, quand vous créez quelque chose, il y a forcément des excès et puis dans le temps vous ramenez les choses à l'équilibre. (Un haut responsable du recrutement)

Contradiction également entre les représentations que se font les plus nostalgiques d'entre eux qui déplorent une certaine époque de l'armée de Terre aujourd'hui révolue avec la professionnalisation et les attitudes et aspirations professionnelles des nouveaux engagés.

Le constat de telles contradictions conduit à nous interroger sur les conditions d'exercice de l'encadrement de jeunes militaires du rang, – engagés sur des aspirations professionnelles et qui sont plutôt en phase avec les transformations des modes de commandement – dans le cadre de situations qui requièrent un commandement typique d'un conflit. Ainsi, comment parvenir à commander dans des situations proprement de combat, des jeunes qui, à l'origine, se sont engagés dans l'armée de Terre avec l'espoir de trouver un emploi stable, formateur et rémunérateur au regard de ce qui leur est proposé sur le marché du travail civil ? Si la mitigation du commandement va pouvoir faire accepter la plupart des ordres dans des situations banales de la vie quotidienne à la caserne, qu'en est-il alors de leur acceptation et de leur mise en application dans des configurations plus critiques de certaines missions extérieures par exemple ?

4 – Vers une « crise du commandement » ?

On ne peut alors s'empêcher de procéder à un rapprochement entre cette interrogation et une problématique qui a fait son apparition de façon récurrente, ces dernières années, au sein des travaux – que l'on peut taxer de relativement critiques – de la sociologie du travail. Ces derniers pointent notamment le paradoxe qu'il peut résider entre, d'une part, les changements organisationnels, gestionnaires et idéologiques destinés à « moderniser »¹ l'entreprise et d'autre part, des rapports de pouvoir fortement asymétriques qui perdurent. Ainsi, Yves Clot constate que « *d'un côté, le souci lancinant des gestionnaires d'intensifier le rapport subjectif au travail tend à sacraliser l'activité professionnelle. Mais, de l'autre, cette même activité est regardée le plus souvent comme un résidu temporaire de modernisation, un objet tôt refoulé dès que l'on peut s'en débarrasser* »². T. Coutrot renchérit pour sa part en s'interrogeant sur « *cet étrange mariage du downsizing et de la culture d'entreprise* » : « *comment les salariés, pressurés et « flexibilisés »*

¹ Cf. LINHART D., *La modernisation des entreprises*, op. cit.

² CLOT Y., *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995, p. 8.

à tout va peuvent-ils s'identifier à leur entreprise, coopérer et communiquer en toute confiance comme le voudraient les nouvelles conditions de la concurrence ?»¹. Enfin d'aucuns parlent d'une « crise du management »² – comme l'on pourrait parler d'une « crise du commandement » ? – pour qualifier les conséquences de ce paradoxe sur la mobilisation productive et l'implication de salariés finalement tentés d'être de plus en plus méfiants à l'égard d'organisations productives qui tendent à les instrumentaliser.

Il ne s'agit pas ici de plaquer cette tendance à l'œuvre dans les entreprises sur l'armée de Terre mais davantage de montrer que des processus de nature différente – pas de licenciements, ni d'intensification du travail à proprement parler, ni de flexibilité dans l'armée de Terre – mais animés par une logique paradoxale similaire sont comparables dans les effets qu'ils produisent. On pense ici aux deux questions centrales qui animent une grande part de la réflexion sur le monde productif et la société militaire, respectivement à savoir : « comment mobiliser les salariés ? » et « comment commander les soldats ? ».

¹ COUTROT T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, op. cit., p. 5.

² LOJKINE J., MALETRAS J.-L., *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan, p. 220.

Conclusion

Le défi de la diversité

Au fur et à mesure de notre enquête, cette institution qu'on désignait comme la « Grande Muette », nous est apparue extrêmement désireuse de parler, et même « bavarde ». Au fur et à mesure de nos investigations, cette administration qu'on dit traditionnelle et fermée, nous a montré qu'elle pouvait être très ouverte et moderne. Au fur et à mesure de nos recherches, nous avons rencontré, dans cette institution qu'on a parfois dit « obtuse », des gens d'une grande intelligence, ouverts sur le monde, l'histoire, la politique, la philosophie et la littérature. Au fur et à mesure de nos entretiens et de nos observations, l'armée de Terre, supposée unifiée et homogène, comme en atteste l'uniforme, nous est apparue de plus en plus hétérogène et diverse.

Cette diversité concerne quasiment tous les domaines de l'activité militaire, et elle est à la fois apparente, et plus discrète voire secrète.

Diversité connue de tous les militaires, celle des trois armées : de Terre, de l'Air, de la Marine. Bien que nous n'ayons mené notre enquête que dans la première, nous avons pu déduire de certains propos ce qui est de notoriété publique : on ne commande pas de la même manière, car on ne combat pas de la même manière, dans l'armée de Terre, de l'Air ou de la Marine. Mais cette diversité entre armées a pour corollaire la diversité « intra-armées » : selon les armes, les modalités de commandement ne sont pas les mêmes car le type d'armes, le combat et les traditions diffèrent. Plus encore, cette diversité joue, au sein d'une même arme, selon les situations et les moments où le commandement s'exerce. Le commandement dans une situation de combat, une situation de « maintien de la paix », une situation de repos en caserne, ne prend pas les mêmes formes. Plus encore, et ceci en contradiction patente avec l'uniformité que l'uniforme est censée garantir, il ressort des entretiens que les officiers et sous-officiers ne commandent pas exactement de la même manière selon leur propre histoire, leur formation et leur personnalité : « j'ai toujours essayé de faire comprendre les ordres que je donnais, quand c'était possible » ; « évidemment, quand vous avez en face de vous un caporal qui fait 1m 90 et est baraqué comme Schwarzenegger et qui la joue à la force en élevant la voix... ».

Certaines de ces diversités dans les modalités de commandement sont non seulement reconnues, mais institutionnalisées et ritualisées. Il en va ainsi par exemple de la différence, au sein de la Marine, entre la rigueur et la discipline « à

quai » et « en mission à bord ». A quai, l'uniforme doit être porté de manière impeccable. A bord, une fois le bateau en mer, la diversité des tenues semble acceptée, chacun s'habillant, dans certaines limites, pour être « bien » et bien faire son travail. Et bien que le bateau ait un commandant suprême, celui-ci délègue ses pouvoirs à l'officier de quart, jusqu'au moment où il dit « je reprends la main ».

Il semblerait également que les pratiques de commandement en caserne se distinguent de celles qui ont cours en situation de combat. Nous avons ainsi pu observer des modalités de commandement extrêmement strictes, des ordres secs et indiscutables, des circuits de communication hiérarchisés (et en partie canalisés par des moyens technologiques) qui ne laissaient presque aucune marge de manoeuvre en situation de combat, et d'un autre côté, des tentatives de discussion, de participation, de construction d'une part d'autonomie et de responsabilité pour les militaires du rang, dans les casernes.

D'autres de ces diversités ne sont pas officiellement reconnues, et sans pour autant être tenues secrètes ou interdites, elles existent soit depuis toujours soit à l'état émergent et posent, ici et là, et pour certains militaires, des problèmes. Ainsi, semble-t-il exister une certaine marge de manoeuvre pour les officiers et sous-officiers dans la manière de commander, et on peut ainsi, au sein d'une même unité, rencontrer à la fois des exemples de commandement plus ou moins autoritaire et « sans appel », où les références à la force, à la virilité et à la soumission inconditionnelle, peuvent voisiner avec d'autres styles, qui essaient de convaincre, de donner des explications, de démontrer rationnellement que telle ou telle manière de faire est plus efficace qu'une autre. De même nous a-t-on exposé des « cas » d'officiers qui ne s'intéressaient pas du tout à « leurs hommes », et d'autres qui au contraire étaient attentifs au « moral des troupes », s'inquiétaient de leur vie personnelle et de leur famille, et tentaient de tenir compte des caractéristiques spécifiques de chaque soldat quand il s'agissait de confier des missions. Et certains parlaient à cet égard de « paternalisme déplacé », tandis que d'autres affirmaient qu'il s'agissait de « participation avant la lettre ». Dans tous les cas, ces exemples, dont certains remontaient au passé, montrent que des prémisses de « management participatif » se sont développées bien avant les discours officiels sur l'autonomie et la responsabilité des militaires dans l'armée de Terre.

Néanmoins, nous avons aussi pu observer des attitudes diamétralement opposées à la reconnaissance et à la pratique de cette diversité des méthodes de commandement, de la part de militaires qui en tous temps, et en toutes situations, adoptaient le même style, plutôt autoritaire et disons, par moment trop « strict » et en décalage avec la situation à laquelle ce style s'appliquait. De

telles attitudes aboutissent à ce qui a pu nous sembler être des situations étranges voire tout à fait paradoxales, comme le fait que des soldats qui s'étaient déguisés pendant un exercice pour ressembler le plus possible aux « ennemis » qu'on leur demandait de jouer, se voyaient reprocher à la fin de la manœuvre d'avoir « abandonné le port de leur uniforme ».

Mais il y a aussi des causes de différences dans les pratiques de commandement qui semblent poser problème, du moins à certaines traditions en la matière.

Il en va ainsi des nouvelles caractéristiques des jeunes engagés militaires du rang, dont nous avons montré qu'elles étaient devenues un enjeu central parmi les « nouveaux facteurs du commandement ». Une partie des sous-officiers directement en contact avec ces engagés se plaint de leur manque de discipline, d'absence de respect des règles élémentaires de la politesse et de l'autorité, du manque d'éducation tout court. Certains sont ici tentés par une approche plus autoritaire, par un retour aux modalités de commandement d'antan, tout en sachant que c'est presque impossible étant donné la nécessité de « fidéliser » les engagés et étant donné les nouvelles consignes qui visent à assouplir le commandement. D'autres, tout en regrettant ces problèmes de discipline tentent de les comprendre et sont à la recherche de solutions pour un commandement « alternatif ».

Le même genre de divergences, d'hésitations dans l'attitude à adopter face à une situation nouvelle, se rencontre par rapport à la question des femmes dans les armées. Tant que celles-ci restent cantonnées aux tâches administratives ou à l'infirmerie, comme cela est le cas depuis longtemps, elles ne soulèvent pas d'enjeux particuliers. Les choses se compliquent quand elles font partie des unités combattantes, soit en tant que militaires du rang, soit en tant qu'officiers et sous-officiers.

Dans les unités combattantes, un effort est fait pour adapter l'infrastructure et la logistique à la présence de soldats femmes : douches et lits séparés. Il en va de même pour la politique sociale et de gestion des ressources humaines de l'armée de Terre : la présence des femmes, quand elles sont mères de famille (mais aussi l'accroissement du nombre d'hommes en charge de famille), amène la création de modes de garde, de crèches, une adaptation d'horaires et du rapport entre temps de mission/temps de repos. Mais la présence des femmes dans les unités combattantes oblige explicitement de réfléchir aux modalités de commandement existantes. Une partie des militaires rencontrés niait l'existence de tout problème, car de toute différence : « un soldat est un soldat, homme ou femme, ça ne change rien ». Une autre partie reconnaissait bien que cela faisait une différence, mais c'était pour le regretter : « ça sape l'esprit de discipline ».

Pourquoi ? Parce que ça risquait de « distraire » les hommes, et parce qu'on risquait de ne plus pouvoir commander des femmes de la même manière qu'on commandait les hommes : on sait que les mots employés par certains officiers et sous-officiers pour fustiger des attitudes jugées négatives (ne pas réussir à faire un exercice jusqu'au bout, avoir peur), relèvent explicitement du registre misogyne (« vous êtes des femmelettes », etc.). Et ces militaires-là pensaient, à tort ou à raison, que si le nombre de femmes dans les unités combattantes augmentait, comme cela est le cas dans d'autres armées du monde, ce mode de commandement allait devenir impossible. Le problème, c'est qu'un autre mode de commandement leur semblait impensable, et dans ce sens, nous avons parfois même eu l'impression qu'à ces militaires là, l'arrivée des femmes faisait peur.

D'autres officiers et sous-officiers, mais aussi militaires du rang, voyaient cette évolution de façon plutôt positive, y décelant même une chance pour l'invention d'un « commandement plus intelligent ». Et ceux-là étaient à la recherche de nouvelles manières de commander, de nouvelles références pour désigner le « positif » et le « négatif », sortant du seul registre de la force et de la virilité.

L'invention de ces nouvelles références se pose d'une manière encore plus accrue dans le cas d'officiers et de sous-officiers femmes. En effet, si pendant un temps celles-ci minoraient leurs différences et leurs spécificités, voulant « faire comme les militaires hommes », aujourd'hui, une partie d'entre elles revendique ces différences dans la mesure où elles leur semblent être une richesse pour l'armée de Terre et pouvoir contribuer à l'invention de nouvelles modalités de commandement. Et dans une armée de Terre qui continuerait à être dominée par un style de commandement « viril » voire machiste, du bas jusqu'en haut de la hiérarchie, il serait aussi plus difficile pour des femmes de monter en grade, ce qui serait la forme du « plafond de verre » spécifique à l'armée de Terre.

La piste de l'expérimentation

Il nous semble que le cœur des enjeux des facteurs qui devraient transformer les modalités de commandement existantes, se situe dans « l'adaptation à la diversité », qui consiste dans le fait de pouvoir passer d'un style de commandement à un autre, en fonction de ce que les situations exigent réellement. Pouvoir passer par exemple d'une situation où une certaine participation, de la concertation et de la discussion sont possibles et nécessaires

(dans la préparation d'une mission, ou dans l'analyse faite après-coup d'une mission exécutée), à d'autres où cela serait probablement impossible voire suicidaire (comme durant le combat).

En effet, toute prudence étant ici de mise de notre part, il nous semble qu'il restera toujours des situations dans l'armée de Terre où la concertation, la participation et la responsabilité sont plus ou moins exclues et où des ordres stricts, appliqués sans discussion, sont inévitables. On rencontre d'ailleurs dans la vie civile aussi de telles situations : sur un bateau à voile, pendant des manœuvres, une équipe de sportifs par ailleurs très bons camarades et tout à fait égaux les uns par rapport aux autres, obéissent aveuglément à leur capitaine une fois qu'ils lui ont confié le commandement, car discuter un ordre dans une situation à haut risque et de grave danger, peut s'avérer catastrophique. Cela n'empêche pas une fois le danger passé de critiquer telle ou telle décision, ou de changer de capitaine au prochain voyage.

Mutatis mutandis, cet exemple peut être transposé à l'armée de Terre. Il y a des situations « à commandement strict », et d'autres, où certains des idéaux et principes prônés par le management participatif dans les entreprises, pourraient être réalisés.

Mais à ce propos, notre connaissance du monde de l'entreprise et notamment des pratiques de direction et d'encadrement, nous rendent aussi prudents à l'égard des méthodes et parfois modes managériales. Celles-ci ne correspondent pas toujours dans leur mise en oeuvre, à ce qu'elles prétendent être et faire. Faisant la promotion de la responsabilité, de l'initiative et de l'autonomie, elles aboutissent parfois paradoxalement à diminuer les marges de manœuvre de l'encadrement. Prétendant fournir à ce dernier des méthodes et des techniques qui expliquent « comment encadrer », elles ne pourront pourtant jamais se substituer à certaines expériences acquises, et aux connaissances techniques et de métier que l'encadrement a en dehors d'elles. Mais elles contiennent certainement des connaissances et des savoir-faire précieux pour mieux appréhender, et d'une manière plus objective, les situations réelles de commandement.

C'est pourquoi il nous semble que la voie à suivre pourrait être celle de « l'expérimentation » : expérimentation déjà en marche, dans les formes nouvelles de commandement qui émergent ici et là. Le rôle des nouvelles caractéristiques sociales et idéologiques des engagés, les effets de la présence des femmes aussi, nous paraissent ici des facteurs décisifs : certains militaires inventent des réponses originales à ces questions, qui mériteraient d'être connues et regardées de plus près, en suivant par exemple certains projets de

développement de nouvelles formes de commandement du début jusqu'à la fin, pour en tirer les enseignements et les conséquences.

Le rôle de la formation est ici central. Formation aux méthodes et techniques de management, mais aussi formation à la connaissance des caractéristiques sociales des engagés, à la question du statut de la femme dans notre société, à l'analyse du « climat social » d'une unité combattante. Double formation donc : à des méthodes et des techniques qui peuvent expliquer très utilement « comment faire », mais aussi aux sciences sociales qui permettent d'analyser la manière dont chacun, selon son statut, son histoire et sa personnalité, s'approprie ces méthodes et techniques.

L'armée de Terre n'a-t-elle pas depuis toujours été précurseur de la formalisation des méthodes de commandement, au point d'avoir inspiré pendant longtemps les modes de direction et d'encadrement des entreprises ? Le nouveau défi à relever serait celui de la production de méthodes de commandement originales et diversifiées, s'inspirant à la fois des méthodes de management des entreprises, et des traditions militaires. Il se peut même que le fait que l'armée de Terre ne travaille pas sous la contrainte de résultats économiques et financiers à court ou moyen terme, soit ici un avantage, l'une des conditions institutionnelles pour mener des expérimentations diverses.

Défi de la diversité, donc. Mais pour une institution dont la mission même est d'affronter l'adversité, l'opposition, l'Autre, le différent, pour une institution qui sait que pour combattre un ennemi il faut avant tout le connaître, et bien le connaître, pour une institution qui sait que cette connaissance est une question d'intelligence mais aussi de grande diversité de sources d'information, un tel défi n'est-il pas tout naturellement conforme à ses traditions ?

Références bibliographiques

ABRAHAM-FROIS G., *Economie politique*, Paris, Economica, 1996.

AUBERT N., GAULEJAC (de) V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

BACHELET Général de division Jean-René, communiqué du 8 janvier 1997 dans le cadre du cycle de formation « éthique et déontologie », thème « commandement en temps de paix, de crise et de guerre », Ecole d'Officiers de Coëtquidan.

BEAUJOLIN R., *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset-Le Monde, 1999.

BENOIT-GUILBOT O. et PFIRSCH J.-V., *La décision d'engagement volontaire chez les militaires du rang : l'armée de Terre*, C2SD, mai 1998.

BOËNE B., « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique », *Revue française de sociologie*, n° 44-4, octobre-décembre 2004, pp. 647-693.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2002.

BOLTANSKI L., *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.

BOUFFARTIGUE P., *Les cadres. La fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.

BOULEGUE Jean, « L'officier dans la société française : l'héritage de la Troisième République », *Revue Française de Sociologie*, Paris, Ophrys, n° 44-4, Octobre-Décembre 2003, pp. 695-711

CAPDEVIELLE J., CHELLY L., *La présence des civils dans les armées. Travailler ensemble ? Exercice du métier et interactions*, Paris, Les documents du C2SD, n°50, 2002.

CAPLOW T., VENNESSON P., *Sociologie Militaire*, Paris, Armand Colin, 2000.

CLAUSEWITZ Carl (Von), *De la guerre* de (trad. Denise Naville), Paris, Ed. Minuit, 1955.

- CLERC D., *Déchiffrer l'économie*, Paris, Syros, 1999.
- CLOT Y., *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995.
- CORIAT B., *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, Christian Bourgois, 1990.
- COUTROT T., *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitalise ?* Paris, La Découverte, 1998.
- DE TERSSAC G., *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- DEJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.
- DUBAR Claude, « L'insertion comme articulation temporelle du biographique et du structurel », *Revue française de sociologie*, 35-2, 1994, pp. 283-291.
- DUBAR Claude, *La socialisation*, Paris, Armand Colin, 1998.
- DUMEZIL G., préface à *Mythes et épopées*, Paris, Gallimard, 1995, pp. 40-58.
- DURAND J.-P., « Chapitre 1 : le nouveau modèle productif », in BOLLIER G. et DURAND C. (Coord.), *La nouvelle division du travail*, Paris, Editions de l'Atelier, 1999.
- EMOND P., « Conséquences des transformations sociales pour l'armée professionnalisée : le logement des engagés volontaires de l'armée de Terre », *Champs de Mars*, Paris, n°11, premier semestre 2002, pp.313-325.
- État-major de l'Armée de Terre *Directive relative aux comportements dans l'Armée de Terre*, Paris, 2000.
- Etat-major de l'Armée de Terre, *L'exercice du métier des armes : fondements et principes*, Paris, 1999.
- Etat-major de l'armée de Terre, *Evolution des comportements liés à la mixité*, Paris, Centre des Relations Humaines, Ministère de la défense, juin 2001.

FANUCCHI B., « L'armée recrute 17 000 jeunes », *Aujourd'hui en France*, n° 810, 21 janvier 2004

GINSBOURGER F., *La gestion contre l'entreprise. Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, Paris, La Découverte, 1998.

GIRARD L., « Alcatel se donne dix-huit mois pour devenir une "entreprise sans usine" » *Le Monde*, jeudi 28 juin 2001.

GOFFMAN Erving, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuits, 1968.

GOLLAC M. et VOLKOFF S. « Citius, Altius, Fortius, l'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 114, 1996.

HARBULOT C., *La machine de guerre économique. Etats-Unis, Japon, Europe*, Paris, Economica, 1992.

HUGHES E. C., « Les professions établies » in *Le regard sociologique. Essais choisis*, (traduction de J.-M. Chapoulié), Paris, Editions de l'EHESS, 1996, pp. 107-121.

ISNARD J., « Des militaires français à la recherche de leur identité », *Le Monde*, Samedi 1^{er} mars 2003.

ISNARD J., « Les armées françaises ont le cafard », *Le Monde*, 22 octobre 2002.

JACOB M., BLANC G., *Les compétences des militaires vus par les employeurs. Analyse qualitative*, Paris, Les documents du C2SD, n°49, 2002.)

JAKUBOWSKI S., « Le commandement de l'armée : professionnalisation et changement », *Les Champs de Mars*, Paris, la documentation française, n°13, premier semestre 2003, pp. 125-149.

LAGREE H. CBA., « Commandement et management. La notation des officiers. Valeur ajoutée de la méthode à 360° », *La tribune du Collège Interarmées de la Défense*, n°16, décembre 1998, pp 108-110.

LALLEMENT M., « Héros et anti-héros ? Intérêts de connaissance et nouvelles rationalisations institutionnelles », *Revue européenne de sciences sociales*, Tome XLI, 2003, n°127, pp. 87-106.

LE GOFF J.-L., *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1997.

LEGER J.-F., « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », *Revue française de sociologie*, 44-4, 2003, p.713-734.

LINHART D., « Le taylorisme n'est pas mort », *Les cahiers de L'ANVIE*, Sciences Humaines n° 38, avril 1994.

LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994.

LOJKINE J., MALETRAS J.-L., *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan, p. 220.

LORDON F., *Et la vertu sauvera le monde...Après la débâcle financière, le salut par l'« éthique » ?*, Paris, Raisons d'Agir, 2003.

LORIOT D., FRIEDMANN G., BENKARA L., *Métiers de la défense, le choix des femmes. Identités et mixité des emplois dans l'armée de Terre*, Les documents du C2SD, n°43, novembre 2001.

MADOU M., *Les officiers de réserve de service d'Etat-major, logiques d'engagement et identité militaire : un essai de typologie*, Griot-Cnam, Document de travail, 14/2002.

MARLIN Capitaine Eric, « La professionnalisation induit une féminisation des unités, est-ce un problème en OPEX ? », *Armées d'aujourd'hui*, Libres réflexions sur la défense, juillet 2000, pp. 65-66,

MARUANI M., *Travail et emploi des femmes*, La Découverte, coll. Repères, 2000.

MISPELBLOM BEYER F ; *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail, politique du bonheur*, Paris, Syros, 1999.

MISPELBLOM BEYER F. : « Stratégies de direction et dispositifs de management », in BOUSSARD V., MAUGERI S. (Dir.) *Du politique dans les organisations, Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, 2003.

MUNCK J. (de), « Les métamorphoses de l'autorité », *Autrement*, n°198, 2000.

NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L., *Les jeunes et le travail, 1950-2000*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001.

PAVEAU M.-A., « Présentation du dossier : Le langage des militaires » in *Les Champs de Mars*, Paris, La Documentation française, n° 3, premier semestre 1998.

PINTO L. « L'armée, le contingent et les classes sociales », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, n°3, mai 1975, pp. 18-41

Plaquette d'information de l'Armée de Terre : *L'aguerrissement, un cran au-dessus : optimiser la préparation professionnelle*, COFAT.

RATTE P., « Le sens et l'âme », *Défense* n°82, dossier spécial.

REYNAUD Emmanuel, *Les femmes, la violence et l'armée*, FEDN, 1988.

SARAZIN M., MENU S., « Diriger et commander au 21eme siècle : à propos d'un colloque », *Le piège*, n° 161, juin 2000, pp. 25-27.

SCHMIDT C., « Marché du travail et recrutement des Forces armées », *Les Champs de Mars*, Paris, n° 11, premier semestre 2002, pp. 15-23.

SHAMIR Boas, GOLBERG-WEILL Naama, BREININ Esther, ZAKAY Eliav, POPPER Micha, « Differences in company leadership between infantry and armor units in the Israel defense forces », *Military Psychology*, New Jersey London, LEA publishers, vol. 12, n°1, 2000.

SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.

TERSSAC G. (De), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.

THOMAS H. J.-P., « Fonction militaire et système d'hommes », *Les cahiers de la fondation pour les études de la défense nationale*, n° 21, 4^{ème} trimestre, 1981. pp. 19-42

THORETTE B., Général d'Armée, Chef d'Etat Major de l'armée de Terre, « Propos liminaires », *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre : commandement et fraternité*, Paris, Etat Major de l'armée de Terre, Septembre 2003.

TROUVE P., « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, n°37/2, avril-juin 1996, pp. 287-308.

VATIN F., *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987.

VELTZ P., *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

WEBER M., *Economie et société/1. Les catégories de la sociologie*, Paris, Pocket, 1995.

ZARIFIAN P., *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Liaisons, 2001.

Annexes

Méthode de codage

La sixième partie prend appui sur l'ensemble des entretiens réalisés auprès des militaires du rang, sous-officiers et officiers de notre étude. Chaque entretien a été analysé selon une grille déterminée, notamment, par les résultats de la phase exploratoire. Cette grille s'organise autour de douze items :

1. conception et représentation du commandement
2. références au discours officiel au sujet du commandement
3. relations armée de Terre / entreprise
4. rapports à la règle, à la loi, à la norme, aux procédures
5. diversité des pratiques du commandement : (5-a) commandement et féminisation, (5-b) commandement et missions, (5-c) commandement et régiment, (5-d) commandement et technologies
6. la fin de la conscription
7. relations, rapports appelés/engagés
8. caractéristiques sociales et idéologiques des engagés
9. trajectoire des interviewés
10. civilianisation
11. les raisons de l'engagement
12. rapport aux budgets alloués aux armées

La construction de nos catégories – l'engagement par vocation, l'engagement par rupture et l'engagement par pragmatisme – permettant d'expliquer les raisons de l'engagement de nos interlocuteurs, s'organise essentiellement autour des items 9 (trajectoires des interviewés) et 11 (les raisons de l'engagement), sans que les autres items soient totalement écartés.

En ce qui concerne la catégorie *engagement par vocation*, nous avons retenu tous les termes pouvant relever selon nous de cette raison. La vocation est un construit social qui s'organise autour de valeurs et de croyances construites par les trajectoires sociales, scolaires, familiales et professionnelles. De ce fait, nous avons rangé dans cette catégorie tous les interlocuteurs déclarant explicitement s'être engagé par vocation – « C'est une vocation » ; « J'ai toujours eu la vocation » ; « J'ai toujours voulu faire ça » ; « Depuis tout petit, c'est un milieu qui m'attirait » ; « Je voulais servir la Nation », « J'ai l'esprit patriotique » – mais aussi tous ceux pour qui leur vocation s'explique par résonance à un modèle familial masculin, notamment le père ou le grand-père – « Mon père a fait son service militaire, il m'en parlait souvent, ça m'a donné envie » ; « Mon grand-père a fait la Seconde Guerre mondiale, je voulais moi aussi faire l'armée » ; « Mon père était militaire dans l'Armée de l'Air, je l'ai toujours vu en uniforme, c'est prestigieux, ça vous donne envie de faire pareil ».

La catégorie *engagement par vocation* a été distinguée en deux sous-catégories : *la vocation identitaire* et *l'appel à l'engagement*, car, déclarer s'être engagé parce que « c'est une vocation » ou/et parce que « le père a fait son service militaire » ne relevait, selon nous, pas tout à fait du même type de vocation.

En ce qui concerne la catégorie *engagement par rupture*, nous avons retenu tous les éléments faisant apparaître l'idée d'une interruption, d'une rupture avec le « monde civil ». Trois sous-catégories ont été retenues :

1. la rupture avec la famille pour ne pas reproduire les schémas traditionnels familiaux, l'armée de Terre pouvant alors apparaître comme une deuxième famille ou une famille de substitution – « Je ne m'entendais pas avec mon père » ; « Il fallait que je montre à mes parents que je pouvais faire quelque chose de ma vie » ; « Je ne voulais pas être mère au foyer comme ma mère ».
2. la rupture avec l'institution scolaire – « L'école ce n'était pas pour moi » ; « J'en avais marre des études » ; « Les diplômes c'est bien, mais ça n'empêche pas d'être au chômage ».
3. la rupture avec le milieu professionnel civil – « Le boulot ne me plaisait pas » ; « Si tu n'as pas de piston, tu n'arrives à rien ! » ; « Dans ma boîte, c'était les plus pourris qui avaient les primes, ça ne me plaisait pas. »

En ce qui concerne la catégorie *engagement par pragmatisme*, nous avons retenu toutes les expressions relevant d'une perception à la fois distanciée à l'institution militaire et pragmatique aux opportunités qu'elle peut offrir. Les expressions du hasard (« c'est un peu par hasard »), du choix par défaut (« C'était ça ou le chômage »), de l'instrumentalisation de leur engagement (« Je vais pouvoir me former correctement à un métier ») relèvent de cette catégorie. Selon nos interlocuteurs, cette perception pragmatique face à l'armée de Terre pourrait s'organiser autour de trois opportunités :

1. une opportunité d'intégration dans le monde professionnel, l'armée de Terre étant considéré comme une entreprise comme une autre où la spécificité militaire n'est pas prise en compte ;
2. une opportunité de formation ;
3. une opportunité de conciliation avec les activités extra-professionnelles.

Nous avons pleinement conscience d'être face à des récits d'histoires personnelles, toujours empreintes de reconstructions et de justifications à posteriori dont l'une des conséquences peut être une survalorisation de la pertinence des choix opérés. Ce qui nous amène à penser que les catégories liées à la vocation sont susceptibles d'être surreprésentées.

Tableau récapitulatif des entretiens réalisés

Il convient de préciser que quelques entretiens, approximativement une dizaine, n'ont pas fait, pour des raisons techniques, l'objet d'une retranscription intégrale et ne figurent pas dans ce tableau.

N°	Lieu entretien	Sexe	Cat. hiérarchique	Statut/grade	Activité	Age	Ancienneté	Niveau d'étude	Etat civil
1	Paris	M	Officier	Général	DPMAT				
2	Paris	M	Officier	Général	COFAT				
3	Paris	M	Officier	Général	CRH				
4	Paris	M	Officier	Capitaine	CDR de la doctrine				
5	Paris	M	Officier	Colonel	CREDAT				
6	Paris	M	Officier	Colonel	COFAT				
7	Paris	M	Officier	Commandant	CRH				
8	Evry	M	Officier	Capitaine	Directeur d'un CIRAT				
9	Evry	M	Sous-officier	Adjudant-chef	Orienteur-recruteur				
10	Evry	F	Sous-officier	Adjudant-chef	Orienteur-recruteur				
11	Evry	M	Sous-officier	Sergent-chef	Orienteur-recruteur				
12	Brétigny	M	Militaire du rang	Caporal-chef	Retraité armée de Terre	32 ans	10 ans		
13	Montlhéry	M	Militaire du rang	1 ^{ère} classe	Mécanicien				
14	Montlhéry	M	Militaire du rang	1 ^{ère} classe	Secrétariat du chef de corps	27 ans	4 ans	DEUG	Célibat
15	Montlhéry	M	Militaire du rang	Caporal	Cariste poids-lourd	23 ans	3 ans	BAC	Célibat

16	Montlhéry	M	Militaire du rang	Caporal	Transporteur	22 ans		BAC pro	Célibat
17	Montlhéry	M	Militaire du rang	Caporal	Chauffeur	28 ans	4 ans	BAC	Célibat
18	Montlhéry	M	Militaire du rang	Brigadier-chef	Pilote VTLR	27 ans		Niveau BAC	Célibat
19	Montlhéry	M	Militaire du rang	Brigadier-chef	Cellule exploitation	31 ans	9 ans	BAC technique	Marié
20	Montlhéry	M	Militaire du rang	Brigadier-chef	Mécanicien	29 ans		CAP	Marié, 3 enfants
21	Montlhéry	M	Militaire du rang	Brigadier - Chef	Radio-graphiste	25 ans	7 ans	Niveau 3ème	Marié, 2 enfants
22	Montlhéry	M	Militaire du rang	Caporal-chef	Transport hydrocarbure	22 ans	6 ans		Marié
23	Montlhéry	M	Militaire du rang	Brigadier - Chef	Cellule exploitation				
24	Montlhéry	M	Sous-officier	Sergent	Chef d'escouade	28 ans		Niveau BAC	Célibat
25	Montlhéry	M	Sous-officier	Sergent	Chef de groupe	27 ans	7 ans	CAP	Célibat
26	Montlhéry	M	Sous-officier	Maréchal des logis	Chef d'escouade, conducteur	29 ans	9 ans	BAC	Célibat
27	Montlhéry	M	Sous-officier	Maréchal des logis	Maître-chien	23 ans	4 ans	Niveau DEUG	Célibat géographique
28	Montlhéry	M	Sous-officier	Sergent-chef	Chef d'atelier mécanique	30 ans	13 ans	Brevet des collèges	Divorcé
29	Montlhéry	M	Sous-officier	Sergent-chef	Télécommunication	32 ans			
30	Montlhéry	M	Sous-officier	Maréchal des logis-Chef	Régulation ravitaillement	36 ans	11 ans	CAP	Célibat

31	Monthéry	F	Sous-officier	Adjudant	Administratif/ trésorerie	37 ans	15 ans	Niv. 1ère	Mariée, 2 enfants
32	Monthéry	F	Sous-officier	Adjudant	Trésorerie	35 ans	10 ans	BEP	Mariée
33	Monthéry	M	Sous-officier	Adjudant	Chef de la cellule fret	37 ans	14 ans	CAP	Marié, 3 enfants
34	Monthéry	M	Sous-officier	Adjudant	Moniteur auto-école	37 ans	15 ans	Niveau BAC	Marié
35	Monthéry	M	Sous-officier	Adjudant	Adjoint au service général	35 ans	17 ans	BAC	Marié, 3 enfants
36	Monthéry	M	Sous-officier	Adjudant	Instructeur de conduite	46 ans	27 ans	Niveau 1 ^{ère}	Marié, 2 enfants
37	Monthéry	M	Sous-officier	Adjudant-chef	Instruction de conduite	46 ans	27 ans	1 ^{ère}	Marié, 3 enfants
38	Monthéry	M	Sous-officier	Adjudant-chef	Adjoint au peloton d'instruction	26 ans	5 ans	CAP	Célibat
39	Monthéry	M	Sous-officier	Adjudant-chef	Mécanicien, chef de service	44ans	27 ans	BAC	Marié, 3 enfants
40	Monthéry	M	Officier sous contrat	Lieutenant	Télécommunication	31 ans	8 ans	BAC +3	Célibat
41	Monthéry	F	Officier sous contrat	Lieutenant	Juriste/adjointe au BRRCP	30 ans		DEA	Mariée, 1 enfant
42	Monthéry	M	Officier	Lieutenant	Chef de peloton de transport	31 ans	11 ans	BAC	Marié
43	Monthéry	M	Officier	Capitaine	Chef de peloton de transport	30 ans	11 ans	BAC	Marié, 1 enfant
44	Monthéry	M	Officier	Commandant	Chef de bataillon	36 ans	11 ans	BAC +3	Marié
45	Saint- Maixent	F		Elève direct	ENSOA	20 ans		Niveau DEUG	Célibat

46	Saint-Maixent	M		Elève direct	ENSOA	20 ans		Niveau DEUG	Célibat
47	Saint-Maixent	M		Elève direct	ENSOA	22 ans		BAC	Célibat
48	Saint-Maixent	M		Elève direct	ENSOA	22 ans		BAC	Célibat
49	Saint-Maixent	M		Elève direct	ENSOA	21 ans		Bac + 1 ^{ère} de DEUG	Célibat
50	Saint-Maixent	M		Elève direct	ENSOA	20 ans		BAC	Célibat
51	Saint-Maixent	M		Elève direct	ENSOA	22 ans		BAC	Célibat
52	Saint-Maixent	F		Elève direct	ENSOA	22 ans		BAC	Célibat
53	Saint-Maixent	M		Elève semi-direct	ENSOA	20 ans		BTS	Célibat
54	Saint-Maixent	M		Elève semi-direct	ENSOA	23 ans	3 ans	CAP	Célibat
55	Saint-Maixent	F		Elève semi-direct	ENSOA	21 ans		BAC	Célibat
56	Saint-Maixent	F		Elève semi-direct	ENSOA	25 ans	4 ans	BAC	Mariée, 1 enfant
57	Saint-Maixent	M	Sous-officier	Sergent-chef	Formateur	31 ans	13 ans	CAP	Marié
58	Saint-Maixent	M	Sous-officier	Sergent-chef	Instructeur	34 ans	14 ans	Niveau BAC	Divorcé
59	Saint-	M	Sous-officier	Sergent-chef	Formateur	32 ans	12 ans	BAC	Marié, 1

	Maixent								enfant
60	Saint-Maixent	M	Sous-officier	Sergent-chef	Formateur	31 ans	8 ans	BAC	Marié, 1 enfant
61	Saint-maixent	M	Sous-officier	Sergent-chef	Instructeur	35 ans	14 ans	BAC	Marié, 1 enfant
62	Saint-Maixent	M	Sous-officier	Sergent-chef	Formateur	34 ans	14 ans	BAC	Marié, 2 enfants
63	Saint-Maixent	M	Officier	Adjudant	Formateur	40 ans	23 ans	Niveau 1 ^{ère}	Marié, 2 enfants
64	Saint-Maixent	M	Officier	Adjudant	Formateur	30 ans	4 ans	BAC + 3	Célibat
65	Saint-Maixent	M	Officier	Adjudant	Instructeur	30 ans	8 ans	BAC + 3	Marié
66	Saint-Maixent	M	Officier	Adjudant-chef	Formateur	38 ans	21 ans	BAC	Marié, 3 enfants
67	Saint-Maixent	M	Officier	Adjudant-chef	Instructeur	32 ans	10 ans	BAC +2	Célibat
68	Saint-Maixent	M	Officier	Capitaine	Adjoint en compagnie d'instruction	34 ans	12 ans	BAC	Marié, 2 enfants
69	Fréjus	M	Militaire du rang	1 ^{ère} classe	Mécanicien	22 ans	2 ans	CAP	Célibat
70	Fréjus	M	Militaire du rang	Caporal	Compagnie de combat				
71	Fréjus	M	Sous-officier	Adjudant	Chef de section en compagnie de combat	37 ans	19 ans		
72	Fréjus	M	Sous-officier	Sergent-chef	Chef de section en compagnie de	29 ans	10 ans	BAC	Célibat

					combat				
73	Fréjus	M	Sous-officier	Sergent-chef	Chef de section en compagnie de combat	30 ans		BAC	Célibat
74	Fréjus	M	Sous-officier	Sergent-chef	Atelier réparation armement maintenance, service technique	30 ans	12 ans	CAP	
75	Fréjus	M	Officier	Lieutenant	Chef de section en compagnie de combat	27 ans	4 ans	BAC +3	Marié, 2 enfants
76	Fréjus	F	Officier	Lieutenant	Secrétariat du chef de corps	27 ans	1 an	BAC +4	Mariée
77	Le Mans	F	Militaire du rang	Caporal	Secrétariat du foyer	22 ans	4 ans	Niveau BAC	Célibat
78	Le Mans	M	Militaire du rang	Caporal-chef	Secrétariat	32 ans	11 ans	BEP	Marié, 2 enfants
79	Le Mans	M	Militaire du rang	Caporal-chef	Pointeur mortier	30 ans	8 ans	CAP	Célibat
80	Le Mans	F	Militaire du rang	Caporal-chef	Pointeur mortier	22 ans	2 ans	BAC	Célibat
81	Le Mans	F	Militaire du rang	Caporal-chef	Pilote de véhicule blindé	23 ans	4 ans	BEP	Mariée
82	Le Mans	M	Militaire du rang	Caporal-chef	Pilote de véhicule blindé	21 ans			Célibat
83	Le Mans	M	Sous-officier	Sergent	Gestion	21 ans	6 mois	BAC	Célibat
84	Le Mans	M	Sous-officier	Sergent	Cuisine	26 ans	4 ans	CAP	Marié
85	Le Mans	F	Sous-officier	Sergent-chef	Responsable du magasin NBC	23 ans	2 ans	BAC	Célibat
86	Le Mans	M	Sous-officier	Sergent-chef	Chef de section	30 ans	10 ans	BAC	Marié, 3

									enfants
87	Le Mans	M	Sous-officier	Sergent-chef	Chef de section Groupe de mortier	28 ans	11 ans	Niveau 3ème	Célibat
88	Le Mans	M	Sous-officier	Adjudant	Chef de section	25 ans		Bac + 2	Célibat
89	Le Mans	M	Sous-officier	Adjudant	Chef de section	32 ans	10 ans	BAC + 2	Marié, 1 enfant
90	Le Mans	M	Sous-officier	Adjudant-chef	Chef d'atelier mécanique	37 ans	21 ans	Niveau 2e	
91	Le Mans	M	Sous-officier	Adjudant Chef	Adjoint technique	44 ans	25 ans	CAP	Marié, 2 enfants
92	Le Mans	M	Sous-officier	Adjudant Chef	Chef d'atelier	27 ans	21 ans	Niveau seconde	Marié
93	Le Mans	M	Officier sous- contrat	Aspirant	Responsable cellule multimédia	24 ans	12 mois	BAC + 4	Célibat
94	Le Mans	M	Officier sous contrat	Sous- lieutenant	Communication	25 ans	1 an	BAC +4	Célibat
95	Le Mans	M	Officier	Sous- lieutenant	Chef de section de combat	29 ans	6 ans	BAC +3	Marié, 1 enfants
96	Le Mans	M	Officier	Lieutenant	Chef de section de combat	29 ans	7 ans	BAC +3	Célibat
97	Le Mans	F	Officier sous- contrat	Lieutenant	Cellule multimédias	24 ans	1 ans	BAC +4	Célibat
98	Le Mans	M	Officier	Capitaine	Polytechnicien	32 ans	10 ans		Marié
99	Le Mans	M	Officier	Chef de bataillon	Commandant	40 ans	15 ans	BAC + 4	Marié, 3 enfants