

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

**LE MÉTIER DE SOUS-OFFICIER  
DANS L'ARMÉE DE TERRE AUJOURD'HUI**

André THIÉBLEMONT

Christophe PAJON  
(Chercheur au Centre Morris Janowitz, IEP Toulouse)

Avec la contribution de Yves RACAUD  
(Chercheur au Centre Morris Janowitz, IEP Toulouse)

Mai 2004

*Ce document est le rapport final de l'étude commanditée au Centre Morris Janowitz – Institut d'études politiques de Toulouse, par le C2SD,  
CCEP 2001-137/SOC, Marché DEF/C2SD/2001 n° 46*



## SOMMAIRE

<b>Sommaire</b> .....	<b>3</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>7</b>
<b>CHAPITRE I – MÉTHODE ET TECHNIQUES D'ENQUÊTE</b> .....	<b>15</b>
<b>1 – Choix des terrains et description des contextes</b> .....	<b>16</b>
1.1 – Le 1 <sup>er</sup> Rcp .....	17
1.2 – Le 31 <sup>ème</sup> Rg .....	18
1.3 – Le 4 <sup>ème</sup> Glat .....	20
1.4 – La 2 <sup>ème</sup> Bsc .....	21
1.5 – L'accès au terrain .....	22
<b>2 – Les outils et les techniques de l'enquête</b> .....	<b>24</b>
2.1 – L'entretien semi-directif et l'échantillonnage .....	24
2.2 – L'observation non-participante .....	26
<b>3 – Le terrain et ses « accidents »</b> .....	<b>27</b>
3.1 – Présentation de soi et « gestion des méfiances » .....	27
3.2 – Les codes et la culture institutionnelle .....	28
<b>CHAPITRE II – LE CONTEXTE</b> .....	<b>31</b>
<b>1 - Le taux d'activité des formations de l'Armée de terre</b> .....	<b>31</b>
<b>2 – La rareté</b> .....	<b>40</b>
2.1 – Un sous-effectif endémique .....	41
2.1.1 – Les inadaptations du <i>Duo</i> .....	42
2.1.2 – Les formes structurelles de sous-effectifs .....	47
2.1.2.1 - Absentéisme d'organisation .....	48
2.1.2.2 - Absentéisme statutaire ou institutionnel .....	49
2.1.2.3 - Absentéisme circonstanciel .....	50
2.2 – Une relative rareté des moyens .....	54
<b>3 – De la gestion par Armes à la gestion par Spécialités</b> .....	<b>59</b>
<b>4 – Recrutement et fidélisation des <i>evat</i></b> .....	<b>62</b>
4.1 – Le recrutement .....	63
4.2 – La fidélisation .....	65

<b><u>CHAPITRE III – LE SOUS-OFFICIER DANS SON METIER : UN DEUS EX MACHINA</u></b> .....	<b>69</b>
<b><u>1 – Les sous-officiers et leurs espaces de travail identifiants</u></b> .....	<b>71</b>
<u>1.1 - La compagnie</u> .....	71
<u>1.2 - Un espace spécialisé par nature : l'atelier</u> .....	76
<u>1.3 – Le Service restauration-loisir</u> .....	79
<u>1.4 - Le bureau</u> .....	81
<b><u>2 – Etre sous-officier : être un "chef"</u></b> .....	<b>83</b>
<u>2.1 – Commander : ordonner et prévoir</u> .....	84
<u>2.1.1 – Les formes d'expression de l'ordre</u> .....	84
<u>2.1.2 – L'autonomie du sous-officier</u> .....	86
<u>2.1.3 – Un exercice de l'autorité adaptable ? Evat, "féminines" et civils</u> .....	87
<u>2.1.3.1 - Commander des evat, des limites à l'autorité à l'adaptation aux contraintes</u> .....	87
<u>2.1.3.2 - Commander des civils ?</u> .....	96
<u>2.1.4 - Mobilisation et "course au matériel"</u> .....	100
<u>2.2 – Instructeur et formateur</u> .....	102
<u>2.3 - Gérer des hommes, une certaine forme de "paternalisme"</u> .....	106
<u>2.4 – La dégradation du sous-officier ou le « Roi nu » ?</u> .....	109
<b><u>3 – Spécialistes et polyvalents</u></b> .....	<b>116</b>
<u>3.1 – Militaire et spécialiste</u> .....	116
<u>3.1.1 - Le sous-officier est un militaire</u> .....	116
<u>3.1.2 - Identification et perception des différences</u> .....	118
<u>3.1.3 - Le sous-officier, militaire et spécialiste : des dosages subtils aux effets discriminants</u> .....	121
<u>3.2 – La polyvalence synchronique : instituée ou circonstancielle</u> .....	123
<u>3.2.1 – Des fonctions multiples à la distorsion d'emploi</u> .....	124
<u>3.2.3 – Quand les faits s'imposent : la polyvalence circonstancielle</u> ...	128
<u>3.2.3.1 - La suppléance</u> .....	129
<u>3.2.3.2 - Le matériel</u> .....	129
<u>3.2.3.3 - Sur le terrain</u> .....	133
<b><u>CHAPITRE IV - LES CARRIÈRES DU SOUS-OFFICIER : DE LA SPÉCIALITÉ AU GRADE ET DU DIPLÔME Á L'ARME</u></b> .....	<b>137</b>
<b><u>1 – L'hétérogénéité des recrutements et des filières</u></b> .....	<b>138</b>
<u>1.1 – De l'engagement</u> .....	138
<u>1.2 - ...au choix de la spécialité</u> .....	143
<b><u>2 – Faire carrière dans la spécialité ou la spécialité au cours de la carrière</u></b> .....	<b>146</b>
<u>2.1 – Le sous-officier et sa carrière</u> .....	147
<u>2.1.1 - Le diplôme et le grade</u> .....	147

<a href="#">2.1.2 - Formation continue ou une "frénésie" diplômante ?</a>	153
<a href="#">2.1.3 – Une formation professionnelle officieuse : de l'apprentissage à l'autoformation.</a>	159
<a href="#">2.1.4 – Orientation, notation, ancienneté, et mutation</a>	163
<a href="#">2.1.4.1 -Avancement par l'ancienneté et/ou au choix</a>	163
<a href="#">2.1.4.2 -Orientation des parcours et volontarisme</a>	169
<a href="#">2.1.4.3 - Mutation et mobilité géographique</a>	173
<a href="#">2.2- Sous-officier et spécialiste : une identité ?</a>	175
<a href="#">2.2.1 - Arme versus Spécialité</a>	175
<a href="#">2.2.1.1 - Changement de spécialité</a>	176
<a href="#">2.2.1.2 - Des modèles de carrière ?</a>	183
<a href="#">2.2.2 – Grade versus Spécialités.</a>	184
<a href="#">2.2.2.1 - Devenir officier : un objectif professionnel du sous-officier ?</a>	185
<a href="#">2.2.2.2 - Le « Personnel non-officier »</a>	188

## **CHAPITRE V – MODES DE VIE PROFESSIONNELS..... 194**

### **1 – Des différents degrés de mobilité professionnelle..... 195**

<a href="#">1.1 – La culture du « partir »</a>	195
<a href="#">1.2 – Un éventail de situations et d'attitudes</a>	198
<a href="#">1.3 – Saturation et sentiment de saturation</a>	201

### **2 – La disponibilité au quotidien..... 206**

<a href="#">2.1 – Le sous-officier et la réduction du temps de travail</a>	207
<a href="#">2.1.1 - Le temps professionnel du militaire et celui des civils d'après les textes officiels</a>	208
<a href="#">2.1.2.1 - La connaissance des mesures</a>	209
<a href="#">2.1.2.3 - La comparaison avec les personnels civils</a>	216
<a href="#">2.2 -Le temps répétitif de la routine</a>	218
<a href="#">2.2.1 - De différentes temporalités ordinaires</a>	219
<a href="#">2.2.2 - Les horaires au quotidien</a>	223
<a href="#">2.2.3 - Les services de veille</a>	230
<a href="#">2.3 -Le temps précipité et la rupture de routine</a>	234
<a href="#">2.3.1 - Le télescopage des fonctions et des tâches</a>	235
<a href="#">2.3.2 - L'imprévu</a>	237
<a href="#">2.3.2.1 - L'imprévu routinier</a>	238
<a href="#">2.3.2.2 - L'imprévu imprévisible</a>	240
<a href="#">2.3.3 - La perception de l'imprévu</a>	242

## **CHAPITRE VI – MANIFESTATIONS DE SOCIABILITÉ..... 246**

### **1 – Relations problématiques dans le couple ou dans la famille ..... 247**

<a href="#">1.1 - L'absence</a>	249
<a href="#">1.2 - La rupture</a>	256

<b><u>2 – Vie relationnelle et communautaire</u></b> .....	<b>258</b>
<u>2.1 - Des relations plutôt endogènes</u> .....	258
<u>2.1.1 - La vie professionnelle</u> .....	259
<u>2.1.2 - L'habitat et son voisinage</u> .....	262
<u>2.1.3 - L'ouverture vers des milieux civils</u> .....	265
<u>2.2 -La vie communautaire professionnelle</u> .....	268
<u>2.2.1 Manifestions de cohésion et régression de la sociabilité</u> <u>régimentaire</u> .....	268
<u>2.2.2 - Le repli sur la « compagnie »</u> .....	274
<u>2.3 - L'ancien et l'ancienneté</u> .....	280
<u>2.3.1 - L'ancien</u> .....	281
<u>2.3.2 - L'ancienneté</u> .....	283
 <u>Conclusion</u> .....	 292
 <u>Glossaire de termes et expressions utilisés par les sous-officiers</u> .....	 296
 <u>Bibliographie</u> .....	 300

## Avant-propos

Les sous officiers, « charnière », « colonne vertébrale » de l'institution militaire ! Ces métaphores anatomiques figurent dans la plupart des discours institutionnels sur les sous officiers. Elles commencent à s'user. Elles sont néanmoins puissamment évocatrices de la place des sous officiers dans le système d'action militaire. On les retrouve partout. Voilà des sergents ! Les uns sont chefs d'un groupe d'une dizaine de combattants, manœuvrent un char ou une pièce d'artillerie ; d'autres sont informaticiens, maîtres chien, moniteurs de sport, mécaniciens, électroniciens ou encore chargés d'administration en unité de combat, en charge de la gestion des dossiers d'une centaine d'evat, etc. Voilà des sergents chefs ! Celui-là est à la tête d'une section d'appui du génie avec ses engins blindés, de vraies « bêtes de guerre » qui lancent des mines, en font exploser à coups de roquettes et crachent des obus de démolition, d'autres sont adjoints d'un chef de section ou de peloton, commandos parachutistes infiltrés derrière les lignes ennemies, spécialistes du déminage, chefs d'un atelier de réparation de matériels de campagne, restaurateurs, etc. Et voilà enfin des adjudants, adjudants chefs et majors, chefs de section de combat, de peloton blindé ou de transport sanitaire, d'un groupe de canons, maîtres d'armes ou moniteurs de saut parachutistes, chuteurs opérationnels, éclaireurs skieurs ou guides de haute montagne, adjudants d'unité, chefs d'un bureau des effectifs, chanceliers, gérant de foyer, de mess, aubergistes et hôteliers, chef d'un atelier de réparation automobile ou d'engins blindés, etc.

Quelle que soit la nature de leurs responsabilités – qu'ils encadrent des hommes ou des femmes ou qu'ils ne soient que techniciens – ces sous-officiers sont effectivement à l'articulation de la conception et de l'exécution. Leurs conditions de travail et de vie, leur rôle, leur statut sont exposés directement ou par incidence aux tensions qui s'exercent sur et dans le corps militaire, du fait des décalages et perpétuelles inadaptations entre des principes, des normes, des objectifs, des intentions et leur mise en exécution. Ces tensions seront d'autant plus fortes que l'organisation militaire tout entière sera elle-même soumise à des forces et à des dynamiques internes ou externes accélératrices de changements. C'est le cas dans la conjoncture actuelle. L'Armée de terre subit les effets directs ou indirects des changements qui accompagnent le passage d'une armée (plutôt)

de conscription à une armée d'engagés ou qui sont induits par ce passage : réduction de son format et « sous-effectifs chroniques » (notamment en infanterie), augmentation des taux d'encadrement, restrictions budgétaires au détriment des titres V et VI (équipements, investissements), difficultés du recrutement et effets pervers d'une politique de « fidélisation » des engagés, civilianisation ou plus précisément augmentation du pourcentage de civils dans certaines formations, externalisation de certains services, etc. (Boëne 2003, p. 662-673). Mais ces incidences de la professionnalisation ne sont pas isolables des effets des changements qui ont affecté l'Armée de terre dans la période contemporaine ; ils s'y combinent : multiplication des actions extérieures et de missions de courte durée outremer, technicisation des systèmes de communication, modifications d'organisations tactiques (modularité), de règles juridiques ou de discipline, de règles et de normes de gestion (« Plan de modernisation de la Fonction personnel »), de formation des cadres, etc., sans compter les changements de différentes natures qui ont touché la société environnante au cours de ces dernières décennies et qui, directement ou non, ont influé le devenir des armées ( évolutions des modes de vie, mouvements d'idée, réduction du temps de travail, etc.).

Cette étude sur le métier de sous-officier dans l'Armée de terre a été menée dans cette conjoncture perturbée. Une demande du Centre d'études en sciences sociale de la Défense est à son origine : « Rechercher et évaluer dans quelle mesure la professionnalisation des armées et son corollaire, la fin de la conscription, variable institutionnelle, ont conduit non à la banalisation mais à une variation relative des caractéristiques du métier de sous-officier ».

La demande a posé deux problèmes méthodologiques. Les changements que nous venons d'évoquer sont d'origines, d'âge, de natures et d'intensité différentes. Ils ne sont ni univoques ni linéaires. Ils affectent à des degrés divers les différents secteurs de l'Armée de terre : « une société ne se transforme pas en bloc ; ses éléments sont affectés de mouvements différentiels » (Rivière p. 73). Les armées n'échappent pas au constat anthropologique : dans son étude sur les transformations de la société militaire, Pascal Vennesson fait état de la grande diversité des situations au sein de la société militaire, de la « divergence des modalités du changement social » (Vennesson 2000, p.112) et constate que « la société militaire semble le lieu de coexistences de temporalités différentes de plus en plus étrangères l'une à l'autre, en un même espace social » (ibidem p.130 et suiv.). Une analyse du changement dans les armées ne peut donc s'en tenir à ces processus unilinéaires qui, selon l'expression de Pascal Vennesson sont « devenus des prêts à penser »<sup>1</sup> de la sociologie militaire : convergence du militaire et du civil et « banalisation » du métier des armes ou divergence et maintien d'une spécificité. A cette conception monolithique et unilinéaire du

---

<sup>1</sup> A ce propos, Pascal Vennesson note combien la multiplication des débats de la sociologie militaire autour des couples antinomiques « banalisation ou spécificité » et « convergence ou divergence » du militaire et du civil « ont contribué à anesthésier les investigations sur les forces armées » (Vennesson 2000, p. 124).



changement dans les armées, il devient nécessaire de substituer une approche dynamique qui prenne en compte la « divergence des modalités sociales du changement ».

Les changements cumulés et plus ou moins progressifs qui ont affecté l'Armée de terre au cours des dernières décennies (long terme) ont produit des dynamiques divergentes – ne serait-ce que celles qui résultent du progrès technique -, contribuant à considérablement diversifier le corps des sous-officiers et les modalités d'exercice de leur métier.

Les effets combinés de la professionnalisation et de changements accélérés de la dernière décennie ont sans doute touché de diverses façons des populations de sous-officiers, déjà différenciées par les spécialités et par les cultures d'arme, par les types d'activité, par les organisations ou par les styles de vie qui caractérisent les formations à l'intérieur desquelles s'exerce le métier de sous-officier.

Les différenciations existantes se seraient ainsi considérablement amplifiées sous l'impulsion de deux dynamiques. D'un côté, une dynamique dont les sources et les forces idéologiques s'alimentent à l'expérience séculaire du combat est actualisée et renouvelée dans la période actuelle par l'intensification de l'activité opérationnelle et produit cette existence et cette culture dont les militaires proclament la « spécificité ». De l'autre une dynamique, dont les sources et les forces résultent des processus permanents d'acculturation<sup>2</sup> entre le militaire et le civil, produit un type d'existences qui se rapprochent des standards de la société civile. Ces deux dynamiques sont en relation dialectique. Plus ou moins puissantes, elles coexistent à tous les niveaux de la réalité militaire et sont productrices de tensions : le sous officier tiraillé entre les séductions et les contraintes de l'activité opérationnelle et celles d'une vie familiale équilibrée. On notera ici que nous ne faisons que reformuler en termes dynamiques et culturels cette dualité du système militaire qui fut naguère mise en évidence par HJP Thomas dans sa construction de deux sous-systèmes militaires – l'un « opérationnel » tendu vers l'activité finale des armées, l'autre « organisationnel », tendu vers « l'équilibre des échanges entre le militaire et le civil (Thomas 1994, p.60). Et ce sont encore ces deux dynamiques que l'étude de Pascal Vennesson sur les transformations de la société militaire précédemment évoquée fait apparaître lorsqu'il traite de la sociabilité des militaires<sup>3</sup> (Vennesson 2000, p.129).

Sous le coup des changements récents, les processus de différenciation produits par ces deux dynamiques auraient ainsi amplifié deux natures de clivage. Un

---

<sup>2</sup> Par le concept d' « acculturation », il faut entendre l'ensemble des phénomènes qui résultent du contact continu et direct entre cultures différentes.

<sup>3</sup> « Il existe tout d'abord une dynamique interne à la société militaire, qui est centrée autour de la singularité d'un mode de vie qui dépasse la frontière privée/professionnel (.) et qui influence une partie de la sociabilité des militaires. Mais à côté de cette dynamique interne, la sociabilité des militaires est aussi influencée par une dynamique externe qui conduit à la banalisation de certains de ses aspects » au point que « certaines caractéristiques sociales des militaires sont impossibles à distinguer de celles des Français dans leur ensemble »

premier clivage séparerait plus ou moins ceux qui exercent durablement leur métier au cœur de la militarité<sup>4</sup> dans des formations opérationnelles et ceux qui exercent leur métier aux périphéries de la militarité, dans ces organismes administratifs, techniques ou logistiques que le progrès et la spécialisation ne cessent de sécréter. Un second clivage différencierait fortement des sous-officiers en charge d'une action collective (encadrant) de ceux qui ne sont que des « technicien sous uniforme » sans autres responsabilités que celle de leur propre tâche.

Telle était du moins l'hypothèse que la demande du C2SD a suggérée. Les changements récents, et pas seulement la professionnalisation, auraient amplifié les dynamiques différentielles qui écartèlent le corps des sous-officiers entre des populations dont le métier et les modes de vie renforceraient la militarité et ne feraient en cela que subir des « variations relatives » et d'autres, dont le métier et les modes de vie épouseraient de plus en plus les standards de l'entreprise civile.

Le second problème méthodologique tenait à la difficulté d'évaluer dans le temps cette hypothèse de différenciation croissante du métier de sous-officier et en quoi professionnalisation et/ou les changements de la décennie avaient joué ou non sur cette différenciation. En effet, il nous fallait passer par une méthode comparative qui supposait de disposer d'études sur les sous-officiers antérieures à la professionnalisation ou aux années 1990 ou de séries de mesures chronologiques sur la décennie écoulée. A défaut, il devrait être nécessaire de construire *a posteriori* un lourd dispositif d'indicateurs de changement.

Antérieurement à la professionnalisation, il n'existe aucune étude sur le métier de sous-officier. A l'exception de quelques enquêtes menées postérieurement à la professionnalisation par le Centre des relations humaines de l'Armée de terre et de quelques études menées dans la décennie 1980 sur le recrutement, sur les stratégies de carrière (Gay, 1985) sur les attitudes des sous-officiers (Rose, 1986) et sur les femmes de sous-officier (Laharanne, 1983), les seuls travaux consacrés aux sous-officiers sont ceux qui furent conduits par Hubert Jean Pierre Thomas, Françoise Subileau et Etienne Schweisguth entre 1969 et 1973 dans le cadre d'un vaste programme d'enquête du Centre de sociologie de la Défense nationale (Thomas 1973). Ce programme d'enquête a été par la suite largement exploité par plusieurs ouvrages. Il s'attachait à l'analyse sociale et psychosociologique des sous-officiers des trois armées. Utilisant des techniques très sophistiquées de traitement des données, il débouchait sur un modèle de

---

<sup>4</sup> Nous empruntons ce concept de linguistique à M.A Paveau qui le définit comme « l'ensemble des marqueurs (professionnels, juridiques, sociaux, idéologiques, culturels, corporels) attachés au statut militaire qui est selon nous autant un métier qu'un mode d'être » (Paveau, p.59). Nous le redéfinissons comme l'ensemble des phénomènes culturels originaux qui marquent, signalent et différencient le corps militaire : l'espace et l'architecture, les techniques y compris les techniques du corps, l'esthétique, les modes d'organisation, les temporalités, les logiques de pensée et d'action, les modes et manifestations de sociabilité, les rapports hiérarchiques, les idéologies ou mythologies, les rites, signes et symboles.

compréhension des carrières de sous-officier qui, utilisant le concept de « projet de mobilité », différencie le corps des sous-officiers en quatre « types idéaux » de trajectoires professionnelles<sup>5</sup>. Pour comprendre ces trajectoires au regard des contraintes et des ressources du système militaire HJP Thomas introduit dans l'analyse le jeu dialectique de ces deux sous-systèmes de pensée et d'action évoqués plus haut, dont les idéologies contrastées, les rationalités et les légitimités qui en découlent servent de référentiel aux acteurs. Le sous-système « organisationnel », tendu vers l'équilibre des échanges entre les armées et leur environnement civil, produit une idéologie de convergence entre le militaire et le civil pour laquelle l'Armée, serait « une entreprise comme une autre ». « L'image de l'acteur sera celle du technicien et du fonctionnaire ». Le sous-système « opérationnel » est tendu vers la finalité des armées ; « l'idéologie produite (.) tend vers l'isolement du système militaire » et vers une « divergence croissante des armées et de la société dans son ensemble » ; « le discours est celui de la vocation », de « la discipline », de « l'abnégation », du « désintéressement ». Là aussi, il s'agit de « deux types idéaux », jamais totalement incarnés. Mais HJP Thomas insiste sur le contresens qui consisterait à retomber dans le débat « convergence/ divergence » et dans une interprétation univoque, en concevant ces deux systèmes comme opposés et inconciliables. Ils ne sont jamais « exclusifs » l'un de l'autre : ils coexistent nécessairement, chacun étant une source de contraintes pour l'autre ». C'est « la relation dialectique entre sous-système organisationnel et sous-système opérationnel qui rend compte de la réalité observée » (HJP Thomas 1994, p. 60 et suiv.).

La mise en évidence de cette dualité du système militaire et de cette dialectique des idéologies, des rationalités ou des légitimités qui le travaillent a constitué une avancée théorique décisive pour comprendre le changement dans les armées et on pourrait s'interroger sur la rareté des travaux de sociologie militaire qui, en France comme dans les pays anglo-saxons, y font référence et enrichissent cette approche. Mais là n'est pas notre propos. S'agissant plus précisément des travaux sur les sous-officiers réalisés par HJP Thomas, ils ne peuvent que partiellement nous servir de référence comparative, dans la mesure où, ne traitant que de trajectoires de carrière, ils ne procurent aucune donnée sur l'exercice du métier de sous-officier ou sur les modes de vie qui en découlent.

---

<sup>5</sup> « Le projet de mobilité rend compte des décisions successives prises par l'acteur » au cours de sa trajectoire professionnelle. Quatre « types idéaux » ont été ainsi construits. Le « projet institutionnel » tend vers une carrière longue ; il est orienté « par l'intériorisation des valeurs militaires et l'identification à l'institution » (*le vieux serviteur*). « Le projet communautaire ou initiatique (.) tend vers l'insertion dans une communauté plus restreinte, (.) et plus exigeante que l'institution militaire » et vers l'adhésion au code non écrit d'une communauté d'appartenance (*le para*). « Le projet individuel ou industriel (.) tend vers une carrière courte et la recherche d'une qualification professionnelle » (*le technicien*). Enfin, le projet instable ou sans projet tend vers l'utilitarisme à court terme et la satisfaction de besoins élémentaires (Thomas 1994, p. 53 et suiv.).

Des séries de mesures chronologiques à base de recueils d'opinions sont détenues par le Centre des relations humaines de l'Armée de terre (Crhat). Il s'agit d'enquêtes d'opinion bisannuelles auto-administrées auprès des personnels de l'Armée de terre depuis 1983. Les questionnaires sont très complets et couvrent pratiquement toutes les dimensions du métier de sous-officier (vie courante, entraînement, relations avec les supérieurs, environnement civil, etc.). Toutefois, l'exploitation des rapports d'enquête est malaisée, dans la mesure où il s'agit de documents de synthèse rédigés pour l'Etat major de l'Armée de terre. Ces documents n'exploitent pas les données stockées depuis 1983 et ne restituent pas de séries comparatives sur les dix ou quinze dernières années. En revanche, l'exploitation de ces données brutes informatisées aurait permis l'observation de continuités ou de différenciations en jouant de ventilations par ancienneté ou grades, par arme ou spécialité, par types de formation ainsi que de traitements croisés. Il n'a pas été possible d'y accéder.

Restait à tenter de construire *a posteriori* des indicateurs de changement par l'exploitation de données statistiques ou comptables archivées au niveau local ou national. La construction d'un tel instrument d'investigation s'est révélée incompatible avec le budget et les délais de cette étude.

Force a été d'abandonner toute comparaison dans le temps, sinon en recourant à la connaissance intimiste que nous possédions sur les évolutions de l'Armée de terre depuis les années 1970, et nous avons donc renoncé à évaluer méthodiquement le jeu de la professionnalisation et/ou des changements de la décennie sur le métier de sous-officier.

En définitive, cette étude se limitera à rendre compte du métier de sous-officier en 2003, sans trop préjuger des évolutions qu'il aurait pu subir sur le moyen terme. Néanmoins, l'hypothèse de différenciation a été maintenue. C'est elle qui a déterminé les types de formations à l'intérieur desquelles nous avons choisi d'enquêter : en fonction de l'intensité de leur militarité. En horizon de nos analyses, la différenciation des situations et des activités des sous-officiers ne sera traitée et discutée qu'en synchronie.

« Dans le processus de différenciation, c'est au fond l'issue intégrative qui fait problème » (Rivière, p. 99). En débutant cette étude, il nous semblait vraisemblable que ces différenciations croissantes dont nous faisons l'hypothèse dans le métier comme dans les modes de vie des sous-officiers puissent conduire à une « explosion » du corps de sous-officiers, tant les écarts entre deux modes d'existence – celui qui maintient le sous-officier dans l'essence d'un métier voué au commandement et à l'organisation de l'action collective dans des situations d'adversité ; celui qui en fait un « technicien sous uniforme » en situation de simple exécutant – nous paraissaient devoir produire des perceptions et des attitudes profondément divergentes. Déjà, dans les années 1970, HJP Thomas avait mis en question « le monolithisme » de règles qui lui apparaissaient « en contradiction avec la gestion de personnels » dont les trajectoires professionnelles étaient aussi contrastées. Et, de son point de vue, il

en était de même d'un statut juridique qui juxtaposait sous un moule commun « deux types principaux de condition militaire : la condition militaire traditionnelle, fondée sur les notions de corps et de hiérarchie, et une condition nouvelle, fondée sur les notions de métiers et de fonction » (HJP Thomas 1994, p 274 et 275).

Or, en 2003, par delà les différences de situation, d'emploi, de modes de vie professionnels observés, il paraît exister une puissante intégration idéologique qui structure le corps des sous-officiers de l'Armée de terre. Qu'il s'agisse de ce jeune sous-officier absent de sa garnison six mois de l'année qui ne rêve que d'être en section de combat, de cet adjudant gérant d'un mess qui n'a pratiquement jamais eu que des civils sous ses ordres et qui n'a pas bougé de la région parisienne depuis près de quinze ans ou encore de ce vieux serviteur, adjudant chef, dont la carrière s'est déroulée dans l'Arme du Train entre Limoges et Paris, rien ne permet vraiment de différencier des attitudes devant la vie militaire et des pratiques qui sont très souvent marquées par ce qu'il faut bien appeler la « conscience professionnelle ». Tel est sans doute l'un des principaux résultats de cette enquête.

On en rendra compte en traitant successivement du contexte singulier de ce début de siècle (chapitre II), de la carrière des sous-officiers telle qu'elle se déroule et telle qu'elle est vécue (Chapitre III), de l'exercice de leur métier (Chapitre IV), de leurs modes de vie professionnels (chapitre V), de leur sociabilité enfin (chapitre VI). Préalablement, il nous faut passer par un exposé de notre technique d'enquête et des problèmes plus ou moins anecdotiques que nous avons rencontrés au cours de cette investigation.

Cette enquête doit beaucoup à l'accueil qui nous a été ménagé dans les formations enquêtées : au 4<sup>ème</sup> Groupement logistique du Commissariat de l'Armée de terre (Glcat 4), au 31<sup>ème</sup> Régiment du génie (31<sup>ème</sup> Rg) au 1<sup>er</sup> Régiment de chasseurs parachutistes (1<sup>er</sup> Rcp), à la 2<sup>ème</sup> Base de soutien au commandement de Vincennes (2<sup>ème</sup> Bsc). Que leur chef de corps, que leurs officiers et surtout que les sous-officiers, croisés, rencontrés, interrogés en soient remerciés.



## CHAPITRE I - MÉTHODE ET TECHNIQUES D'ENQUÊTE

La première phase (note méthodologique et premier rapport intermédiaire) de l'enquête de septembre 2002 à mai 2003 a laissé apercevoir un champ d'étude trop vaste trop complexe pour les moyens et les délais qui lui étaient consacrés. En effet, cette étude se situait dans une période de rééquilibrage par l'institution des effets inattendus sur le métier de sous-officier induits par certaines mesures consécutives à la professionnalisation. Surtout, les effets de ces mesures se télescopaient avec ceux des changements cumulés qui ont affecté l'Armée de terre depuis dix ans (multiplication des interventions extérieures, réorganisation des forces et principe de « modularité », réforme de la gestion des personnels, etc.). De la sorte, et en l'absence d'études sur les sous-officiers avant 1996, l'appréhension des effets induits par la professionnalisation de l'Armée de terre aurait exigé un dispositif de recherches et d'interprétation d'indices comparatifs dont la mise en œuvre est apparue trop lourde.

Cela nous a conduit à abandonner l'objet initial, et à concentrer notre enquête sur le métier de sous-officier de l'Armée de terre en 2003 : il s'agit déjà là d'un phénomène social total, mettant en cause toutes les dimensions de l'institution et nécessitant aussi un lourd dispositif.

Cependant, l'abandon formel de la problématique du changement et l'adoption d'une approche synchronique n'empêchent pas la considération et la référence à un passé plus ou moins lointain, ne serait-ce que par la référence à la dernière grande enquête sur les sous-officiers menées à la fin des années 70. D'autre part, l'approche monographique du métier de sous-officier aujourd'hui n'interdit pas une vision dynamique. Cette dernière se concrétise par la validation de l'hypothèse de différenciation. Enfin, de l'approche exploratoire, nous avons conservé l'idée que le métier de sous-officier en tant qu'objet social ne peut-être construit que par l'emploi d'une pluralité de techniques : recueil et exploitation de documents (littérature "grise", statistiques), observation, entretiens. De plus, le plan d'enquête n'a pas fait l'objet d'une définition trop détaillée. Sa concrétisation s'est caractérisée par un certain "nomadisme" au sein des unités visitées.

Cette dernière exigence rejoint notre volonté de ne pas seulement "expliquer", mais surtout "comprendre" au sens que lui donne la tradition sociologique allemande le métier de sous-officier. Le choix de cette démarche, nécessitant de forts approfondissements et les contraintes de temps, ont alors déterminé une approche essentiellement qualitative. En effet, « en sciences sociales, le choix de l'approche qualitative répond souvent à des problèmes de délimitation de la population étudiée » (Pollack, Heinich, 1986)

Cependant, quelques soient la méthodes et les techniques choisies, leurs mises en oeuvre soulèvent des problèmes liés aux particularités du terrain et de son accès.

## **1 – Choix des terrains et description des contextes**

Notre hypothèse centrale était celle d'une forte différenciation entre les emplois occupés par les sous-officiers de l'Armée de terre. Un de nos postulats a alors été que pour découvrir cette diversité, il fallait ne pas limiter notre enquête à une seule entité de l'Armée de terre. Les sous-officiers sont bien sûr disséminés dans toutes les structures de l'organisation et y occupent différents emplois. Mais, de plus, il existe selon nous un lien entre le lieu où le sous-officier est affecté et l'exercice de son métier. En effet, il n'existe pas une homogénéité fonctionnelle de ces structures. Une formation du Commissariat de l'Armée de Terre n'a pas les mêmes missions et parfois la même organisation qu'un régiment d'Infanterie. La structure dans laquelle un sous-officier est employé constitue alors un contexte professionnel particulier. Enfin, il existe un lien entre les types d'emplois les plus répandus dans ces différentes structures et leur finalité opérationnelle. En d'autres termes, il sera difficile de découvrir un sous-officier, électromécanicien frigoriste dans un régiment du Génie, ou un chuteur opérationnel dans une base de soutien.

Le contexte professionnel est donc devenu un critère pertinent dans la construction de notre échantillon de sous-officiers. La caractérisation de ce que nous avons appelé contexte professionnel, soit les régiments ou formations dans lesquelles sont employés les sous-officiers, aurait pu se faire par l'emploi de la nomenclature classique militaire : mêlée/appui/soutien. Nous avons cependant fait le choix de la militarité comme critère distinctif des contextes professionnels. L'emploi de ce concept culturaliste conduit à une polarisation. On distingue entre les contextes au cœur de la militarité, ceux à sa périphérie, et les situations médianes. Cette classification peut de manière superficielle être considérée comme une simple déclinaison de la classification fonctionnelle. Cependant, elle permet d'appréhender des phénomènes plus complexes.

D'une part, elle suppose des phénomènes de continuité entre les différents contextes. Elle n'oppose pas des situations où certains sous-officiers auraient tous les attributs culturels du militaire, en tant qu'archétype, au sous-officier qui ne serait plus qu'un "civil en uniforme". Les contextes sont plus ou moins empreints de militarité. Celle-ci peut être dégradée, mais reste toujours présente.



Ce choix méthodologique s'est par ailleurs révélé pertinent, parce qu'il permettait d'intégrer certains comportements professionnels qui auraient été sinon qualifiés d'aberrants soit que le contexte professionnel était largement noyé dans un environnement civil (un cercle militaire dans un arrondissement parisien), soit que l'emploi du sous-officier pouvait avoir son équivalent dans le monde civil (par exemple, un électromécanicien).

D'autre part, elle introduit l'idée de l'existence non pas d'une culture professionnelle mais de cultures professionnelles construites autour d'un socle commun.

A partir de cette classification, le choix des unités dans lesquelles serait menée l'enquête s'est réalisé avec l'aide du comité de pilotage et au regard des disponibilités. En effet, certaines étaient inaccessibles par leur déploiement sur différents théâtres au moment de l'enquête. Par facilité d'accès, deux chercheurs habitant le Sud-ouest et un Paris, trois des formations visitées sont situées dans le Sud-ouest : le 1<sup>er</sup> Régiment de Chasseurs Parachutistes (1<sup>er</sup> Rcp) à Pamiers, le 31<sup>ème</sup> Régiment du Génie (31<sup>ème</sup> Rg) à Castelsarrasin, le 4<sup>ème</sup> Groupement Logistique du Commissariat de l'Armée de Terre (4<sup>ème</sup> Glcat) à Toulouse. La dernière est la 2<sup>ème</sup> Base de Soutien au Commandement (2<sup>ème</sup> Bsc) à Vincennes. Cette énumération reflète la gradation que nous souhaitons faire entre un cœur de la militarité et sa périphérie.

Etant donné le rôle que nous accordons à ces contextes professionnels non seulement dans la construction de l'échantillon de sous-officiers rencontrés, mais également à leur lien avec l'exercice même du métier de sous-officier, il est apparu nécessaire de les présenter rapidement. Cette "fiche signalétique" devra rester à l'esprit du lecteur pour parfois comprendre certains phénomènes qui seront abordés dans les futurs développements.

### 1.1 – Le 1<sup>er</sup> Rcp

Anciennement basé à Souges, le 1<sup>er</sup> Rcp a succédé à Pamiers au 9<sup>ème</sup> Rcp dissous en 1999. A quelques kilomètres de la cité ariégeoise, son architecture en "ruche" est suffisamment remarquable pour être décrite. Le Rcp fait face à la place d'armes, et autour de celle-ci sont disposés en U les différents bâtiments des compagnies. D'un seul étage, ils forment également un U, dont l'ouverture donne sur l'espace de la place d'armes. Chaque compagnie identifie fortement cet espace par la présence d'un insigne compagnie. Les couloirs ou allées qui traversent les locaux portent des noms. Chaque compagnie dispose d'une pièce aménagée en salle de tradition. Des souvenirs (photos, armes ou munitions neutralisées, etc.) des opérations marquantes et des disparus de la compagnie y sont réunis. Elles possèdent également un foyer, entre bar et espace de détente. Le 1<sup>er</sup> Rcp est un régiment jeune par la moyenne d'âge de ses effectifs, le doyen en serait à 47 ans le chef de corps, selon son propre témoignage. Les effectifs réalisés du 1<sup>er</sup> Rcp s'élevaient en juin 2003 à 1097 : 55 officiers, 265 sous-officiers, 727 militaires du rang et 38 civils.

La structure des compagnies du 1<sup>er</sup> Rcp subit certaines évolutions communes aux régiments aéroportés. Cela n'a cependant pas d'influence sur la description suivante. Le 1<sup>er</sup> Rcp se décompose en :

- Un état-major (EM)
- Une Compagnie de Commandement et de Logistique (Ccl) composée d'une section de commandement et de services de soutien appartenant à différentes catégories (Opérations/Instruction, services techniques régimentaires, services administratifs, service médical, gestion des ressources humaines)
- Une Compagnie d'Eclairage et d'Appui (Cea) : divisée en 4 sections, la Cea est chargée de fournir au commandement les renseignements nécessaires pour la conduite de la manoeuvre. Elle se doit aussi de fournir un appui avec ses mortiers.
- 4 Compagnies de combat : 4 sections de combat.
- Une Compagnie de base et d'instruction (Cbi) ou 5<sup>ème</sup> Compagnie rassemble les réservistes du 1<sup>er</sup> Rcp

Le 1<sup>er</sup> Rcp, intégré à la 11<sup>ème</sup> Brigade Parachutiste, a les mêmes missions que d'autres régiments d'Infanterie : missions intérieures (Vigipirate, Aide aux populations), missions de souveraineté et de présence (Nouvelle-Calédonie, Mayotte, Gabon, etc.). Sa particularité est de pouvoir intervenir sur court préavis partout dans le monde.

Unités légères par nature, les troupes aéroportées se sont vues progressivement alourdir à partir des années 1996/1997 par des dotations en véhicules blindés. Le 1<sup>er</sup> Rcp dispose ainsi de 74 Vab, 28 Vac et 10 Val. Son appui est assuré par 6 mortiers de 120mm, et 6 mortiers de 81mm. Les sections des différentes compagnies de combat se répartissent des armes antichars (postes MILAN et ERYX). A cela s'ajoute les nombreux équipements du combattant en armement petit calibre (Famas, mitrailleuse 12,7, des fusils pour tireur d'élite dont des PGM), mais aussi des moyens de transmission, ou d'observation nocturne.

Au cours des 3 dernières années, le 1<sup>er</sup> Rcp a effectué 3 missions au Gabon, 1 en Macédoine, 1 en Bosnie, 2 séjours en Nouvelle-Calédonie et a réalisé une "ouverture" de théâtre en Côte d'Ivoire.

## 1.2 – Le 31<sup>ème</sup> Rg

Le 31<sup>ème</sup> Rg est implanté depuis 1971 à Castelsarrasin (65km à l'Ouest de Toulouse). S'il occupe encore en partie les bâtiments de l'ancienne caserne en Centre Ville (le Quartier Banel, essentiellement un cercle), le régiment s'est déplacé dans la banlieue de Castelsarrasin, la caserne Marescot, et une architecture des années 70. Dominant une très grande place d'armes et à proximité de l'entrée, le Pc est dans un bâtiment de 5 étages, surnommée par certains « La Tour ». L'"espace vie", séparé de la place d'armes par un terrain de

rugby, rassemble dans deux séries de 4 "barres" parallèles (3 étages) les différentes compagnies ainsi que certains ateliers. Presque en face de l'entrée principale de la caserne et de l'autre côté d'une route ouverte à la circulation, le Quartier ou la Zone Technique Lavallette rassemble les ateliers mécaniques et les zones de stationnement. En raison du nombre et du volume de certains engins dont disposent un régiment du Génie, son périmètre est équivalent à environ la moitié de celui de la caserne Maresco. La diversité des véhicules ou engins, ainsi que la nature de certains appelle une multiplication des aménagements (atelier "Gamme Commerciale", ateliers Blindés Roues/Chenillés, etc.). Il faut par exemple des « ponts » nécessaires simplement à l'entretien de véhicules légers de type Voiture de Tourisme mais aussi certains pouvant supporter plusieurs dizaines de tonnes. A coté de ces ateliers parfois vétustes, on découvre dans un préfabriqué la cellule des plongeurs de l'Armée de terre du 31<sup>ème</sup> Rg.

Le 31<sup>ème</sup> Rg a un effectif de 958 personnels militaires et civils : 58 officiers, 243 sous-officiers, 622 militaires du rang et 35 civils. Il se décompose comme suit :

- Une Compagnie de commandement et de logistique (Ccl) réunissant les services d'état-major du chef de corps et les éléments nécessaires au commandement (22/87/116)
- Une Compagnie d'administration et de soutien (CAS) qui réunit les services administratifs et techniques (14/48/76)
- 3 Compagnies de combat (5/24/100)
- une Compagnie d'Appui (7/36/119) : un élément Commandement, un élément Organisation du terrain, un élément Déminage-destruction, un élément Aide au déploiement, un élément Aide au franchissement.

Dépendant de la 3<sup>ème</sup> Brigade mécanisée, ses missions sont de trois types : l'appui Génie de la Brigade (franchissement, déminage, ouverture d'itinéraire, réalisation d'obstacle), les missions communes de l'Armée de terre (sécurité intérieure, forces de souveraineté en Outre-mer) et des missions dites de "service public" (aide d'urgence aux populations).

A coté d'équipement en dotation dans tous les régiments des forces (Famas, mitrailleuses 7,62 et 12,7, canons de 20 mm, 40 Vab), ce régiment du Génie possède une soixante d'engins qui sont propres à cette Arme : 10 blindés chenillés AMX 30 EBG (Engins Blindés du Génie) d'environ 40 tonnes chacun (capacités de terrassement) et 50 engins spéciaux de Travaux publics (foreuses, etc..) et de franchissement (Engin de Franchissement de l'Avant, Ponts Flottants Motorisés).

Malgré son ancienneté, le 31<sup>ème</sup> Rg a subi une profonde mutation depuis 1999 en devenant un régiment tourné vers la projection après avoir été un régiment de travaux lourds, « de préretraités » selon certains. Depuis 1999, et en pleine transformation, les effectifs du 31<sup>ème</sup> Rg ont accompli un certain nombre de séjours. Les principaux séjours (en terme d'effectifs) ont été La Martinique (1998), le Kosovo (2000, 2001), l'Afghanistan (2002), La Réunion (2002).

### 1.3 – Le 4<sup>ème</sup> Glcat

Situé dans une zone industrielle et commerciale au nord de Toulouse à proximité d'une voie ferrée et d'une voie rapide, le Glcat s'étend sur un espace très étendu. Il est partagé avec certains éléments du 3<sup>ème</sup> Régiment du Matériel (3<sup>ème</sup> RMAT). L'atelier mécanique (réparation des véhicules) est situé à quelques kilomètres, mutualisé avec ce même régiment du Matériel. La disposition des bâtiments de construction récente (dont une dizaine recouvre chacun plus d'un millier de mètres carré) traduit un éloignement physique important entre, d'un côté, les ateliers et les magasins, et le Pc de l'autre. Certains militaires se déplacent à vélo. Le bâtiment où sont réunis les chefs de service est également éloigné du Pc où se trouve le bureau du Chef de corps. L'organisme a été créé en 1997, il s'est substitué localement au 14<sup>ème</sup> RPCS disparu en 1999.

Ses effectifs se décomposent comme suit : 250 militaires dont 70 sous-officiers, 12 officiers et 150 militaires du rang, et 130 employés civils. (12/70/150/130). Ces effectifs réduits, s'ils impliquent des charges importantes, donnent une dimension humaine à cette formation.

Elle n'est pas embrigadée, c'est-à-dire qu'elle n'est pas intégrée à une Brigade, mais elle est dite "abonnée". Elle est aussi interarmes, ceci signifie que les militaires qui y servent ne sont pas tous issus du Commissariat. Son organisation par le Duo est le simple calque de la structure d'un Bataillon de soutien du Commissariat de l'Armée de Terre (BSCAT), tel qu'il serait en opération extérieure. Cette situation serait à l'origine selon de nombreux témoignages des difficultés organisationnelles rencontrées dans le cadre de la vie quotidienne de l'unité en métropole. Elle possède 4 compagnies :

- L'UCL (Unité de Commandement et Logistique) : elle se divise en plusieurs cellules (Etat-major, Service Administratif et financier, Services Techniques, Gestion des Ressources Humaines) – 10/32/22
- La 1<sup>e</sup> Compagnie : 4 cellules ou sections (Administrations finances, Vivres, Eau, Transit) – 17/73/112
- La 2<sup>e</sup> Compagnie : 4 cellules ou sections (HCCA, Matériel, Boulangerie, ATCP) – 2/21/31
- La 3<sup>e</sup> compagnie dite aussi la "23<sup>e</sup>" ou encore "territoriale et de maintenance". Les effectifs, 103 personnes, sont composés à 90% de civils. Cette compagnie gère différents magasins (Habillement, matériels, vivre). Sa division Maintenance comprend un Atelier dit « territorial » et un atelier « matériel *opex* ». Le premier a à sa charge la maintenance et la réparation des équipements des emprises militaires (électroménagers blancs) comprises dans une zone géographique déterminée. Le second répare et reconditionne les matériels distribués dans les différents Modules 150 (qui représente un ensemble de matériels et équipements nécessaires au soutien de 150 hommes sur le terrain : 3 containers et 4 camions). Ces modules 150 sont "pris en

compte" par les régiments de l'Armée de Terre partant en *opex*, et seront rendus au Gcat à leur retour.

La 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> compagnie peuvent être qualifiées d'opérationnelles. Ces unités élémentaires peuvent être projetées en unité "constituée", c'est-à-dire en totalité, ou seulement certains de ses membres. En garnison, leurs effectifs viendront soutenir l'activité de la 3<sup>ème</sup>, où se trouve le « cœur des métiers du Commissariat », une opinion largement partagée par les officiers et sous-officiers rencontrés : électromécaniciens frigoristes (EMF) aussi surnommés les « Chauds et Froids », les gestionnaires des approvisionnements (rations, habillement, tentes, etc...), et MAT-CAT (Responsable du Matériel du Commissariat de l'Armée de Terre). Un autre métier important du Commissariat est celui de comptable, spécialiste des finances publiques.

Le matériel du 4<sup>ème</sup> Gcat est de deux types. D'une part, il y a celui nécessaire à son fonctionnement et l'accomplissement de ses missions opérationnelles : véhicule civils, P4, TRM 1000 et, d'autre part, celui dont il gère la maintenance et qu'il conserve à la disposition des autres unités. La liste de ce dernier groupe ressemble à un inventaire à la Prévert : 54 cuisines ETRAC, 164 réchauds 30/50 hommes, 50 conteneurs de 50 m3, 40 douches, 47 laveries, 230 tentes 3 travées, 30 000 sac de couchages, 9000 chaises, 1000 poêle de campagne, 5000 lits de camps, etc...

80 % des effectifs accomplissent au moins une *opex* (opération extérieure) par an. Des éléments du Gcat durant les dernières années ont ainsi été envoyés en Bosnie, au Kosovo, au Congo, au Sénégal, au Gabon, en Cote d'Ivoire, en Afghanistan. S'y adjoignent des séjours dans le cadre de missions de présence à Mayotte, Djibouti, à La Réunion, à Papeete, en Guyane, et en Nouvelle-Calédonie. Le bilan d'activité au cours des six derniers mois précédant notre visite s'établissait pour l'ensemble des militaires du Gcat à 18 000 jours hors de la métropole.

#### 1.4 – La 2<sup>ème</sup> Bsc

La 2<sup>ème</sup> Bsc est installée dans les murs de l'ancien 1<sup>er</sup> Régiment du Train (disparu le 1<sup>er</sup> juillet 2002) au Fort-Neuf de Vincennes. Elle a officiellement été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2003. Entre bâtiments classiques d'une architecture militaire du 19<sup>ème</sup> siècle et un ensemble de structures des années 1960-1970, elle partage l'espace avec différents organismes de l'Armée de terre. On peut citer sans être exhaustif un Centre d'information et de recrutement de l'Armée de Terre (Cirat), un bureau de recrutement de la Légion étrangère, un Centre de sélection, une branche de la Direction centrale du service de santé des Armées, etc.

De plus, en raison de sa mission de soutien (hébergement, hôtellerie, service de restauration, loisirs, service médical d'urgence, sécurité) de différents

organismes de l'Armée de terre situés dans Paris *intra muros* ou sa couronne (50 organismes dits "abonnés"), elle est implantée sur 6 sites :

- le Fort-Neuf de Vincennes, où se trouvent l'état-major de la 2<sup>ème</sup> Bsc et différents services : Bureau Gestion ressources humaines, Moyens généraux, Bureau des services administratifs et financiers, la Section Maintenance de l'infrastructure, le Service Restauration Loisir, le service hébergement. Le 1<sup>er</sup> Escadron, unité élémentaire (équivalent de la compagnie dans un régiment d'Infanterie), y est également implanté ;
- la caserne de Reuilly où sont réunis le 2<sup>ème</sup> Escadron et un Cercle ;
- la Résidence Pascal qui assure un service d'hôtellerie ;
- le Bâtiment Cadres Célibataires (BCC) Mortier et son équipe de gestion pour 600 chambres ;
- Le Fort de l'Est, avec un ensemble *Alimentation-Loisirs* et un centre d'hébergement régional, assure l'accueil des unités provinciales en transit ou affectées pour de courtes durées à des missions dans la région parisienne. Il peut s'agir aussi bien de la participation au plan Vigipirate qu'au défilé du 14 juillet ;
- Le Fort de Vaujours où la 2<sup>ème</sup> Bsc assure la mise en place d'un dispositif de gardiennage.

Plongée dans un milieu interarmes, voire interarmées (le BCC Mortier est ainsi par exemple cogéré avec l'Armée de l'Air et la Marine Nationale) et dans l'environnement parisien, cette jeune formation constitue un contexte professionnel très particulier. Cette particularité s'accroît si l'on s'intéresse à la composition de ses effectifs : 20 officiers (dont 3 médecins), 57 sous-officiers, 68 militaires du rang et 131 civils. Il y a donc autant de civils que militaires dans cette formation. Enfin, les membres de la 2<sup>ème</sup> Bsc n'ont pas vocation à être projetés. C'est d'ailleurs l'un des soucis de son chef de corps : « protéger le socle », soit fixer en accord avec l'Etat-major de l'Armée de terre un volume d'effectif le plus important possible qui ne peut être distrait de ses missions de soutien pour répondre à des besoins dans le cadre de la projection. Par ses missions, la composition de ses effectifs, ses missions, une forte ouverture sur son environnement (par exemple l'accueil des Journées d'Appel à la Défense, la gestion de salles régionales de concours) la 2<sup>ème</sup> Bsc semble pouvoir être placée à la périphérie de la militarité.

### 1.5 – L'accès au terrain

Par nécessité fonctionnelle (le "secret Défense") et tradition, l'institution militaire est présentée comme difficile d'accès. La perception, l'idée, d'une certaine hostilité de la société civile est aussi à l'origine parfois des réticences qu'éprouve l'institution à "ouvrir ses portes". Ainsi à la question anodine : « que

dites-vous à vos amis, quand ils vous demandent ce que vous faites comme métier ? ». La réponse a souvent fusé : « militaire », souvent suivi de « je n'ai pas honte de le dire », alors que la question se voulait neutre et était intégrée dans une discussion plus générale sur l'identité professionnelle. La méfiance à l'égard du civil et le souci de l'institution pour son image ont conduit et conduisent encore à des attitudes de repli.

Toutefois, dans le cadre de notre enquête répondant à un appel d'offres du C2SD, il faut admettre que la recommandation obtenue, les chercheurs approuvés, l'accès au terrain nous a été largement ouvert, et l'accueil des plus chaleureux. Autant si la méfiance semble régner avant l'adoubement officiel (faut-il encore prendre compte de la personnalité des chercheurs comme nous allons le voir), autant l'existence d'un intérêt chez le chercheur civil pour les forces armées est souvent considérée avec sympathie. On se trouve parfois interroger sur les motifs d'un tel tropisme. Cependant, ceci n'est qu'une étape.

D'une manière plus précise, une fois le choix des formations que nous souhaitions visiter déterminé, le représentant de l'Etat-major de l'Armée de terre au sein du comité de pilotage nous a obtenu très rapidement (un mois) les autorisations nécessaires. Chaque unité a ainsi reçu une note nous présentant succinctement ainsi que l'objet de notre recherche. Il était à charge pour nous d'organiser les visites à partir du mois de juillet 2003.

Généralement, nous fixions après un premier contact téléphonique, et un premier rendez-vous avec les officiers chargés de nous accueillir, les dates de notre visite. Cette planification s'est heurtée à la situation d'activité des unités. Celle-ci a pu prendre deux formes opposées. La période estivale du démarrage de l'enquête correspondait souvent à une "mise en sommeil" de l'organisation. En d'autres termes, les quartiers étaient désertés alors que beaucoup prenaient leurs permissions. A l'autre extrême et parfois en conjonction avec le phénomène précédent, les garnisons vivaient au ralenti parce que la très grande majorité de leurs effectifs était en opérations extérieures ou en manœuvres. Des quartiers vides, des militaires en vacances ou par trop occupés, il fallait trouver la semaine où nous avions le plus de chance de trouver une situation "normale" d'activité de la garnison, que nous souhaitions observer. Quatre visites ont été ainsi effectuées : 5 jours au début du mois de juillet 2003 au 4<sup>ème</sup> Gcat, 5 jours au 31<sup>ème</sup> Rg à la fin du mois de juillet 2003, 5 jours au mois de septembre 2003 à la 2<sup>ème</sup> Bsc. La visite du 1<sup>er</sup> Rcp s'est déroulée en deux temps en raison de la très forte activité du régiment, 3 jours à la fin du mois d'août 2003 et 3 jours à la fin du mois de novembre 2003.

Les 5 jours de visite s'inscrivaient dans une semaine de travail du lundi au vendredi. A l'exception d'une fois, tous les chercheurs ont été présents pour chaque terrain. Nous nous présentions tous les jours aux environs de 9h à l'entrée de la garnison<sup>6</sup> et partions vers 17h30. La première journée a toujours commencé par une rencontre avec le chef de corps et l'officier avec lequel avait

---

<sup>6</sup> Cet horaire a été adopté d'un commun accord avec nos hôtes pour ne pas interdire à nos interlocuteurs de la journée de participer à la séance de sport matinale et quotidienne.

été organisée la visite. Autour d'un café, nous présentions à nouveau notre recherche et nos *desiderata*. A la suite de cette conversation, le régiment ou la formation nous était décrite dans le cadre d'un exposé formel de 20 à 30 minutes. C'était parfois l'occasion de nous présenter les principaux officiers et/ou chefs de services que nous pouvions être amenés à rencontrer dans la semaine. Avec l'aide de l'officier chargé de nous accompagner pendant la durée de notre séjour et/ou du Président de la Catégorie Sous-officier (PSO), nous établissions un programme provisoire de la semaine ainsi qu'une ébauche de la liste des sous-officiers que nous souhaitions interviewer.

Souvent le premier déjeuner était pris avec le chef de corps et les principaux officiers de l'unité. Certains sous-officiers étaient parfois présents et souvent le PSO. Ces premiers contacts ont permis souvent d'établir les relations devant conduire à des entretiens.

Notre volonté de caractériser le contexte professionnel nous a poussé à vouloir rencontrer aussi et de manière quasi systématique des personnes, voire des « personnages » du régiment, qui par la fonction occupée détenaient selon nous des informations (souvent des données quantitatives) ou une perception (parfois la "mémoire" du régiment) nécessaires à la compréhension du contexte professionnel dans lequel évoluaient les sous-officiers : le PSO, le chef du Bureau Opérations Instruction (BOI), le chef du service général, le chef du Bureau Ressources humaines, le médecin, le chef des Services administratifs et financiers, l'assistante sociale. Mais nous abordons déjà là certains aspects de la technique d'enquête.

## **2 – Les outils et les techniques de l'enquête**

Notre recherche, de nature qualitative, s'est articulée autour de deux techniques et d'un principe d'action. Les techniques sont celles de l'entretien semi-directif et de l'observation non-participante. Le principe fut celui d'un certain "nomadisme" exploratoire. En effet, malgré la construction d'une grille de recherche, d'un échantillon et d'un guide d'entretien, nous avons essayé de nous laisser "porter"<sup>7</sup> dans leur mise en œuvre par les rencontres et les lieux.

### **2.1 – L'entretien semi-directif et l'échantillonnage**

« L'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, et que l'on ne veut pas décider *a priori* du système de cohérence interne des informations recherchées » (Blanchet, Gotman, 1992, p. 40). Même si pour certains des chercheurs, ce monde de référence n'était pas totalement inconnu, l'entretien permettait dans le cadre d'un récit de recueillir à la fois des informations factuelles mais aussi de révéler des attitudes et des opinions.

---

<sup>7</sup> Il s'agissait aussi parfois de s'adapter aux disponibilités des sous-officiers rencontrés.



L'objet de notre recherche – le métier de sous-officier – et la détermination d'un certain nombre de thèmes (voire d'indicateurs) dans la phase exploratoire furent à l'origine de questions que nous souhaitions poser aux sous-officiers. C'est pourquoi les entretiens menés peuvent être qualifiés de semi-directifs. « L'entretien dit "semi-directif", (...), est réalisé grâce à un ensemble, une "grille" de questions – appelé aussi "guide d'entretien" – que l'enquêteur pose en adaptant plus ou moins, suivant la liberté qui lui a été donnée par le chercheur, leur ordre et leur formulation, et en sollicitant un approfondissement variable des réponses » (Duchesne, 2000, p.9). Les questions étaient réunies dans le guide d'entretien au sein de thèmes que nous avons identifiés : mobilité, organisation du travail, gestion de la carrière, identification, etc...

Les entretiens furent tous réalisés par l'un des chercheurs et enregistrés à l'aide d'un dictaphone. Ils se sont tous déroulés durant les horaires de service et sur le lieu de travail des sous-officiers : bureaux, ateliers, cercles et pour trois d'entre eux, sur le terrain (au camps de Caylus). Ce dernier point n'est pas anecdotique, et est lié la technique d'enquête adoptée.

En effet, la construction de notre échantillon ne s'est appuyée d'une manière théorique que sur deux critères. Le premier distinguait les sous-officiers occupant un emploi largement dédié à l'encadrement ("encadrants") de ceux dont le rôle de "chef" était réduit ("non-encadrants"). Le deuxième critère était celui de l'ancienneté : jeunes sous-officiers en dessous de 15 ans de service, anciens au-delà. Nous souhaitions alors interroger 8 sous-officiers par régiment visité. C'est à la suite de la présentation du régiment et au regard des missions qui sont les siennes – n'oublions pas le rôle accordé au contexte professionnel – que nous précisons l'échantillon.

Cette adaptation constante, parfois quotidienne, avait pour but de mieux satisfaire l'exigence de représentativité qu'induit la démarche qualitative. Nous ne pouvions déterminer *in abstracto* tous les emplois au sein des différentes formations dont les détenteurs seraient les plus représentatifs. Dans le cadre d'une démarche qualitative, le rôle des grands nombres et de la représentativité n'est pas le même. L'individu devient « représentatif » (Duchesne, 2000, p.11) des groupes étudiés. D'ailleurs, la notion de représentativité des sous-officiers que nous devons interviewer n'avait parfois pas le même sens pour les officiers avec lesquels nous discutons de la composition de l'échantillon. Cependant, ils se sont tous efforcés de répondre à nos souhaits et à ce qui pouvait peut-être ressembler à des lubies. Au fur et à mesure de l'enquête, l'échantillon s'est enrichi de modèles de travail que nous recherchions lors de notre arrivée: le sous-officier en compagnie de combat, dans les bureaux, dans les ateliers, le sous-officier information, etc. En termes plus synthétiques, notre démarche s'est voulue très inductive et nous avons laissé le terrain nous dicter sa loi. Ceci est encore plus manifeste, si l'on souligne que certains sous-officiers avec lesquels nous nous sommes entretenus ne devaient pas être interviewés, mais que nous les avons rencontrés au cours des phases d'observation non-participante.

A la fin de cette enquête, nous avons réalisé 38 entretiens, de 50 minutes pour les plus courts jusqu'à 2 heures pour les plus longs. La répartition entre les unités est la suivante : 9 au 1<sup>er</sup> Rcp, 9 au 4<sup>ème</sup> Gcat, 10 au 31<sup>ème</sup> Rg, 10 à la 2<sup>ème</sup> Bsc. La répartition en terme de grade est la suivante : 18 sergents, 7 sergents-chefs, 6 adjudants, 7 adjudants-chefs. 4 sous-officiers féminins ont été interviewés<sup>8</sup>. En terme de domaines de spécialités, c'est-à-dire de filières d'emplois selon la nomenclature de l'Armée de terre, les sous-officiers rencontrés représentent 13 domaines de spécialités (plus si on prend en compte les changements qui ont pu intervenir au cours de leurs carrières).

L'exploitation s'est réalisée de manière thématique. Celle-ci a été facilitée par l'organisation du guide d'entretien autour des thèmes déjà évoqués. Bien sûr, en raison du caractère semi-directif des entretiens, les articulations ne sont pas toujours nettes. Les entretiens s'ouvraient sur des questions biographiques qui permettaient d'identifier plus précisément les interlocuteurs. Dans les développements qui vont suivre, et pour respecter l'anonymat des sous-officiers qui ont accepté de nous répondre, les citations seront identifiées de différentes manières selon le thème. En effet, les éléments d'identification de l'auteur d'une déclaration - son grade, sa fonction, sa spécialité et sa formation d'emploi - seront combinés de différente manière selon qu'ils éclairent ou pas un témoignage, pour souligner le caractère commun d'une attitude selon le grade ou l'emploi, etc...<sup>9</sup>

Enfin à côté des entretiens enregistrés, de nombreuses conversations lors de déjeuners ou d'entretiens informels lors des phases d'observation, ont fourni une matière exploitable. Il a pu s'agir d'autres sous-officiers, parfois au sein des services au sein desquels nous souhaitions obtenir des informations quantitatives et statistiques, ou d'officiers. Ceci double facilement le volume des entretiens proprement dits.

## 2.2 – L'observation non-participante

Dans le cadre de l'analyse du métier de sous-officier, nous ne pouvions faire l'impasse sur une observation même superficielle du ou des cadres de travail des sous-officiers. Il eut été bien sûr souhaitable de pouvoir suivre un ou deux sous-officiers tout au long de leur journée voire de leur semaine, et plusieurs fois sur l'année. Pour des raisons évidentes de temps, cela n'était pas possible. Toutefois, il a été déjà possible de découvrir physiquement les sous-officiers dans leur espace professionnel : bureau, atelier, compagnie. Il s'agissait aussi de tenter de percevoir une atmosphère, des non-dits : des affiches au murs à la caricature discrètement collée sur la porte d'une armoire en passant par l'écran

---

<sup>8</sup> Involontairement, ce nombre rejoint la proportion de femmes militaires au sein de l'Armée de Terre, qui est d'environ 11%.

<sup>9</sup> Certaines de ces identifications seront encore marquées par un codage nécessaire à leur exploitation, celui des régiments visités : Formation A, B, C....

de veille d'un ordinateur. Le souhait de se retrouver immergé dans des conditions concrètes de travail des sous-officiers répondait aussi à l'idée que nous nous faisons de la prise de contact avec les sous-officiers que nous allions interroger.

Le plus souvent, un ou deux chercheurs rejoignaient pour une demi-journée, parfois plus, une structure : un atelier, une section de combat ou un ordinaire. Les activités de la journée ou de la semaine lui ou leur étaient expliquées le plus souvent par un sous-officier qui avait été au préalable averti. Nous cherchions à introduire, sans trop de naïveté bien sûr, le moins de perturbations possibles. Alors que le travail se poursuivait, des discussions étaient entamées, et parfois se poursuivaient lors d'un apéritif au mess puis du déjeuner pris en commun avec les sous-officiers. C'est souvent à ce moment qu'était planifié l'entretien dans l'après-midi ou le lendemain avec certains sous-officiers.

Les 48 heures passées aux camps de Caylus, dont une nuit avec la section de Renseignement-Reconnaissance de la Compagnie d'Eclairage et d'Appui du 1<sup>er</sup> Rcp sont un exemple de ce genre de procédure. A l'autre extrême, les entretiens peu nombreux menés sans ces rencontres préalables semblent avoir été moins riches lors de leur exploitation.

Au recueil d'informations générales sur l'organisation du travail et des contacts pris préalablement aux entretiens, ces phases d'observation non-participante nous ont offert une grande liberté de déplacement au sein des formations. Cette forme de nomadisme pour reprendre une expression déjà employée a permis des rencontres fortuites, fructueuses, et de découvrir parfois de véritables informateurs tels que décrits par Marcel Mauss (Mauss 1971 : p.9).

### **3 – Le terrain et ses « accidents »**

La difficulté d'accès du terrain d'enquête qui peut caractériser l'institution militaire a déjà été soulignée. Elle a disparu pour nous dans le cadre de cette enquête. « *Nous n'avons rien à cacher, toutes les portes vous sont ouvertes* » sont des phrases qui nous ont souvent accueillies. Certains traits qui sont propres à ce champ ne pouvaient cependant être totalement résorbés. Ceux-ci se sont particulièrement faits jour autour de l'accueil du chercheur sur son terrain.

#### **3.1 - Présentation de soi et « gestion des méfiances »**

Cette gestion des méfiances telle que la qualifie Patrick Bruneteau (Bruneteau, 1995, p. 118) représente la version en actes des difficultés d'accès évoquées plus haut. Dans le cadre de l'observation non-participante, notre identification en tant qu'élément extérieur était aisée dans l'environnement militaire. Cela était un peu moins vrai dans les unités fortement civilianisées, ou celles ayant développés dans le cadre de son activité de forts contacts avec le secteur privé (fournisseurs).

Nous nous présentions en tant que sociologues civils faisant une enquête pour le ministère de la Défense. Nous décrivions aussi le thème de notre enquête. Cependant, dans le petit monde que représente un régiment, les rumeurs vont vite. Si nous n'avons pas fait l'objet d'une classique réticence à l'égard du civil qui peut provoquer l'autocensure, nous avons été confrontés à une autre attitude. L'habit civil a pu être assimilé, souvent sur le ton de la boutade, à une tentative de l'institution pour espionner les attitudes et opinions de ces membres. Les sociologues n'est-il pas en réalité des membres de la DPSD (Direction de la protection et de la sécurité de la Défense), des « *beuf-carotte* » ? Même énoncé sur le ton de la blague, ces réflexes d'autodéfense peuvent aussi trouver leur origine dans la mode d'introduction des chercheurs dans les unités et à leurs profils.

L'annonce de la visite par une note interne à tous les chefs de service, répercutée ensuite, ruine en effet tous les espoirs d'anonymat. Nos qualités furent d'ailleurs souvent précisées (anciens militaires, titres universitaires). En effet, deux des membres de l'équipe étaient d'anciens officiers supérieurs d'active. Si ceci peut conduire à des confusions cocasses – le plus jeune d'entre nous, universitaire, ayant ainsi été interpellé par un « *mon colonel* » -, de nombreuses règles méthodologiques sont d'ores et déjà violées avant même que l'enquête proprement dite n'ait commencé. On peut aussi s'interroger sur le caractère fructueux d'un anonymat même relatif au sein d'une unité militaire. Dans des unités fonctionnelles et fortement intégrées, cette absence d'identification aurait pu susciter encore plus de réserves et d'interrogations.

Enfin, à l'opposé, dans la période de forts questionnements que traverse en même temps que l'Armée de terre, le corps des sous-officiers, (professionnalisation, transformations de la gestion des ressources humaines, projet de nouveau statut général des militaires, situation de forte activité, etc...), nous nous sommes vu attribuer une mission de témoin. De nombreux sous-officiers, non sans parfois un brin de scepticisme, nous demandèrent, par exemple à la fin d'un entretien, de « dire là-haut » ce qu'il se passait dans les unités. Devenir porte-parole du corps des sous-officiers n'était pas l'un des buts de notre enquête. Cependant, le fait que certains sous-officiers nous aient chargé de cette "mission" peut être considéré comme un bon indicateur de notre « immersion ». De plus, si nous considérons ne pas avoir été instrumentalisés, ce travail répondra on l'espère à certaines des attentes de celles et de ceux qui ont accepté de nous rencontrer.

### 3.2 - Les codes et la culture institutionnelle

Si la pré-connaissance du monde militaire peut rendre difficile l'objectivation, elle peut aussi constituer un avantage non-négligeable dans le démarrage d'une enquête au sein du monde militaire. La connaissance des grades, des éléments distinctifs d'un uniforme, certaines formes de politesse (telle que la visite au chef de corps du régiment dans lequel se déroule l'enquête), le respect de

certaines espaces (comme la place d'armes) sont autant de codes qui, s'ils peuvent ne pas avoir de conséquences sur la qualité des analyses, facilitent l'enquête. A cela plusieurs raisons. La démonstration de la maîtrise d'un certain nombre de codes permettent de rendre plus neutre l'intégration, et est un moyen de réduire les méfiances soulignées plus haut. Le recueil des informations (données brutes, entretiens, etc.) se voit de fait facilité. La connaissance du fonctionnement et de la dénomination des postes, permet de se rendre à l'essentiel et d'éviter certains errements. Le dévoilement de sa propre connaissance ou la naïveté feinte fait partie des instruments dont dispose le chercheur dans le cadre de son investigation.

Ces traits ne sont pas propres à une investigation dans le champ militaire. En revanche, la difficulté d'accès au terrain et d'un retour pour compléter ou approfondir certains points transforme le temps et les entretiens en denrées précieuses.

Or, peut-être plus encore que pour d'autres types d'enquête, l'adaptation à la réalité étudiée et le développement d'une certaine empathie demandent du temps. Une démarche s'inspirant de techniques ethnographiques a pu être un bon moyen pour mieux appréhender cette dimension de l'enquête en milieu militaire. La récupération des caricatures dans les bureaux, la constitution d'un petit glossaire, les conversations autour d'un apéritif anisé au mess sont autant de moyens d'entrer pleinement dans l'institution.



## CHAPITRE II – LE CONTEXTE

Le contexte national dans lequel les sous-officiers de l'Armée de terre exercent leur métier est très fortement marqué par les incidences de processus de changement politiques, socioculturels ou institutionnels qui ont affecté l'Armée de terre au cours de la dernière décennie : en particulier, la multiplication des engagements à l'extérieur du territoire et la mise en œuvre d'une doctrine de projection, la réorganisation de l'Armée de terre qui en ont découlé, le passage à la gestion des personnels par spécialité, la professionnalisation des armées et la réduction du format de l'Armée de terre qui l'a accompagnée.

Il n'est pas dans notre propos de traiter de ces différents changements ou réformes, mais bien plutôt de les mettre en perspective dans la mesure où leurs incidences se sont répercutées notablement sur le métier et sur le mode de vie des sous-officiers. Ainsi, traiterons-nous successivement de quatre phénomènes qui nous sont apparus déterminants pour comprendre dans quel climat vivent les sous-officiers de l'Armée de terre en 2003.

Un taux d'activité qui atteint un seuil critique,

Un contexte de rareté,

Le passage à la gestion par spécialité des personnels de l'Armée de terre

La politique de « fidélisation » des engagés consécutive au passage à la professionnalisation.

### 1 - Le taux d'activité des formations de l'Armée de terre

Dans son étude consacrée aux transformations de l'Armée française depuis les années 1960, Pascal Vennesson constate que « les caractéristiques et les évolutions des missions dévolues aux Armées, y compris la multiplication des interventions extérieures, influencent fortement les transformations de la société militaire » (Vennesson 2000, p. 118). En effet, depuis le début des années 1980, l'engagement de plus en plus fréquent de toutes les formations de l'Armée de terre dans des interventions extérieures et leur participation à des missions de « souveraineté » ou de « présence » dans les départements et territoires d'outremer ou dans des pays avec lesquels il existe des accords d'assistance et de coopération – missions qui étaient jusque là réservées aux

troupes de marine ou à la légion étrangère – ont profondément modifié la physionomie de l'Armée de terre.

Insistons sur le fait que ces changements ne sont pas récents, contrairement à ce que certains observateurs laissent entendre. C'est dans le contexte politique de l'arrivée de la gauche au gouvernement en 1981 et d'une conception pacifiste de l'usage de la Force armée que dès le début des années 1980, l'Armée de terre va être plus fréquemment engagée dans des expéditions ou dans des missions permanentes dites de « maintien de la paix » (Force multinationale à Beyrouth, interposition à la frontière israélo-libanaise) ou d'assistance à un pays africain (Tchad, Gabon, République Centrafricaine / RCA). A la même époque, pour briser la coupure que la stratégie de dissuasion a provoquée entre une armée plutôt de professionnels qui intervient et stationne outremer et une armée plutôt de conscription, qui reste l'arme au pied face à une hypothétique menace venant de l'Est, l'Etat-major de l'Armée de terre décide de faire participer des formations métropolitaines d'appelés au stationnement des Forces outremer et aux interventions extérieures. Des compagnies dites « tournantes » iront durant quatre ou six mois relever ou renforcer tel ou tel détachement stationné dans les Dom Tom. En outre, en 1983, est créé pour les appelés le « volontariat service long » : cette mesure permet de former des compagnies de marche d'appelés volontaires qui peuvent alors participer aux opérations extérieures – *opex* – (interposition sur le Litani et opérations Diodon à Beyrouth, opérations Epervier au Tchad, Elément français d'assistance opérationnelle en RCA à la fin des années 1980, etc.). Au début des années 1990, environ 40.000 appelés constitués en compagnies de marche participeront ainsi aux interventions en Bosnie, en Somalie, au Cambodge, etc.

Ce bref rappel était nécessaire pour comprendre que la professionnalisation n'a jamais fait qu'amplifier un changement de posture de l'Armée de terre lent et profond, qui, dès les années 1980 passe progressivement d'une culture dominante d'interdiction du territoire – avec tout ce que celle-ci comporte de routinisation – à une culture dominante d'intervention, avec tout ce que celle-ci comporte d'imprévu et d'improvisation. Ce sont les traces de cette culture dominante d'intervention et l'image qu'elle diffuse dans certains secteurs de la population que nous retrouverons dans l'attitude de jeunes sous-officiers qui, aujourd'hui, déclarent s'être engagés pour « bouger » et qui ne rêvent que d'*opex*, c'est à dire d'opérations extérieures.

De la sorte, à condition qu'il soit resté en corps de troupe, il n'est pas rare qu'un sous-officier ancien, à quinze ou vingt ans de service ou encore un officier passé par le rang, n'appartenant ni aux troupes de marine ni à la légion étrangère – ces armes censées offrir l'aventure outremer – puisse arborer une batterie de médailles commémoratives et arguer d'une quinzaine d'opérations extérieures : un tel personnage aurait été introuvable dans l'Armée de terre voilà dix ou quinze ans.

La professionnalisation aidant, les actions extérieures se sont effectivement multipliées. En 2003, les régiments des forces de l'Armée de terre interviennent ou stationnent aux quatre coins du monde. Il y a d'abord les opérations



extérieures menées dans un cadre bi ou multinational mettant en œuvre les mandats de l'Onu : Bosnie, Kosovo, Macédoine, Afghanistan, Cote d'Ivoire (opération *Licorne*), République démocratique du Congo, et récemment, Haïti.

Il y a ensuite les missions dites « de courte durée » ou *mal* qui n'impliquent pas a priori d'opérations proprement dites. Il s'agit, soit de maintenir la présence de forces dans des pays avec lesquels ont été passés des accords de défense (forces pré-positionnées) – Tchad, Gabon, Djibouti, Sénégal, Cameroun, Cote d'Ivoire (indépendamment de l'opération *Licorne*) – soit d'assurer une présence de souveraineté dans les départements et territoires d'outremer – Antilles, Guyane, Polynésie, La Réunion, Nouvelle Calédonie. Dans ces deux derniers cas, la présence française est soit assurée par des formations permanentes (41<sup>ème</sup> Bataillon d'Infanterie de marine en Côte d'Ivoire, 13<sup>ème</sup> demi-brigade de légion étrangère à Djibouti, 3<sup>ème</sup> régiment étranger d'infanterie en Guyane) qui sont renforcées par des « compagnies tournantes », soit par des formations qui se relèvent périodiquement (La Réunion, Tchad, etc.). Qu'il s'agisse des *opex*, des forces de présence ou des forces de souveraineté, les relèves sont le plus souvent effectuées tous les quatre mois.

Les formations de l'Armée de terre sont engagées dans ces missions extérieures selon le principe de « modularité ». La structure actuelle des forces consiste en effet à concevoir la brigade ou le régiment plutôt comme une structure de préparation opérationnelle, un « réservoir de forces » fournissant des « modules » pour former les ensembles interarmes destinés à être projetés. Les unités composant ces ensembles interarmes sont le plus souvent fournies par les diverses formations d'une brigade. Ces modules aux effectifs variables selon les types d'engagement sont généralement du volume d'une unité élémentaire<sup>10</sup> – compagnie, escadron ou batterie.

### Participation de l'Armée de terre aux opérations extérieures (juillet 2003)

Sources : Vinçon S., sénateur, Avis 76 (Tome VI 2003-2004) de la comm. des Affaires étrangères du Sénat sur le projet de loi de finance pour 2004 -nov.2003.

Type d'opération	Nom	Pays	Effectifs	Évol. sur un an
<i>Sous l'égide d'une institution internationale</i>	<b>SFOR</b>	Bosnie-Herz.	976	- 967
	<b>KFOR</b>	Kosovo	3 657	- 1 413
	<b>FINUL</b>	Liban	222	- 12
	<b>Concordia</b>	Macédoine	170	+ 170
	<b>FIAS</b>	Afghanistan	600	+ 103
	<b>Artemis</b>	Rd. Congo	1 146	+ 1 140
	<b>MONUC</b>	Rd. Congo	87	+ 55

<sup>10</sup> Nous emploierons souvent ce terme générique pour désigner une formation du volume de la compagnie, de l'escadron ou de la batterie.

	<b>Divers</b>		52	+ 3
<i>Accord de défense ou coopération</i>	<b>Aramis</b>	Cameroun	63	-
	<b>Furet</b>	Gabon	46	+ 5
	<b>Licorne</b>	Côte d'Ivoire	3 696	+ 3 696
	<b>Boali</b>	Centrafrique	185	+ 185
	<b>Epervier</b>	Tchad	648	- 12
<b>Total</b>			<b>11 548</b>	<b>+ 2 783</b>

**Participation de l'Armée de terre aux autres forces stationnées hors de métropole (juillet 2003)**

<b>Zone</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Évol. sur un an</b>
Antilles	958	- 21
Guyane	1 459	+ 4
Océan indien	986	+ 3
Pacifique(Nlle-Cal., Polyn.)	1 758	+ 5
TAAF (Kerguelen)	13	-
<b>Forces de souveraineté</b>	<b>5 174</b>	<b>- 9</b>
Côte d'Ivoire	561	+ 94
Djibouti	1 633	+ 11
Gabon	737	+ 55
Sénégal	582	- 16
Cameroun	7	-
<b>Accords de déf et de coopér</b>	<b>3 520</b>	<b>+ 146</b>
<b>Total hors métropole</b>	<b>8 694</b>	<b>+ 137</b>

Les soutiens des formations projetées sont très consommateurs de spécialistes. Il est fréquent que le régiment ou la brigade support de l'intervention n'en possède pas en nombres suffisants. Il faudra alors prélever ces spécialistes dans d'autres formations. Nombre de sous-officiers spécialistes (démineurs, mécaniciens, transmetteurs, etc.) partent ainsi en individuels.

Par ailleurs, compte tenu d'un sous-effectif endémique (cf. supra) il est assez rare qu'un régiment puisse fournir la totalité des effectifs projetables qui lui sont réclamés à partir de ses éléments organiques. Ils doivent être renforcés. De la sorte, la projection d'une unité élémentaire de 100 à 130 hommes nécessite en moyenne la contribution d'au moins deux unités et hypothèque en conséquence l'activité opérationnelle d'au moins une autre unité du régiment support restée en garnison.

*On a un taux de projection qui représente actuellement à peu près deux séjours à l'année (.). Les sous-effectifs, le taux de projection et les différentes formes d'absentéisme*

(formation initiale et spécialisée, congé de maladie, etc.) *sont tels que la projection de trois compagnies de combat nécessite d'hypothéquer 5 compagnies de combat [C'est nous qui soulignons] dont la Cea [Compagnie d'éclairage et d'appui] (Chef de corps).*

La parcellisation des effectifs projetés est telle, que les planifications des régiments des forces deviennent des « mille feuilles », selon l'expression d'un officier supérieur : elles sont établies non plus par compagnie ou par escadron comme cela se faisait naguère, mais par section ou peloton. Ainsi, au début de l'année 2003, un commandant de compagnie du 31<sup>ème</sup> régiment du génie, dont une partie conséquente des effectifs avait été prélevée pour renforcer une compagnie tournante destinée à La Réunion et un détachement projeté en Afghanistan, est parvenu à engager toute sa compagnie à l'extérieur en dispersant les effectifs sur plusieurs théâtres d'opération :

*Une section complète en Afghanistan, des gens de chez nous partis comme instructeurs dans l'Armée afghane. On en a eu au Sénégal, au Kosovo, en Bosnie... Une compagnie éclatée sur sept théâtres d'opération au premier trimestre... C'est formidable! C'est quelque chose de magnifique! Si, si, faut quand même le dire... Parce que, bon, euhh... tout le monde n'aura pas la chance comme ça, Sénégal, Bosnie! Non, c'est quelque chose de magnifique qui a été... comment dire... ben initié par notre commandant d'unité, parce que tout le monde n'était pas pris pour La Réunion et tout le monde n'était pas pris pour l'Afghanistan! C'était une volonté du commandant de compagnie et c'était une volonté de nous, puisqu'on voyait des gens partir à La Réunion, des gens partir en Afghanistan... Nous qu'est ce qu'on fait pendant ce temps là! Voilà! Voilà, voilà... Donc le commandant d'unité s'est entre guillemets battu, pour nous envoyer tous en opérations extérieures (Sergent-chef, 31<sup>ème</sup> Rg).*

Un certain nombre de formations et d'organismes mais aussi de cellules et de personnels appartenant aux régiments des forces sont non projetables : en principe, du fait de leurs missions ou de leurs fonctions, ils ne peuvent pas participer aux actions extérieures. Pour faire bref, il s'agit d'organismes de commandement ou de soutiens centraux, régionaux ou locaux chargés de concevoir et d'organiser les missions des forces stationnées sur le territoire national (dont la chaîne de commandement territoriale), d'assurer les soutiens administratifs, financiers, techniques, logistiques, sanitaires, etc. de ces forces ou le recrutement, la formation, l'entraînement spécialisé des personnels ou des régiments (écoles de formation ou d'application, centres nationaux, etc.), etc.. A l'intérieur d'un régiment, il existe ainsi des services et des personnels en principe non projetables : services administratifs, techniques et leurs ateliers de réparation, services de restauration, etc. Cela ne signifie pas que dans ces grands et petits organismes de commandement et de soutien – le *socle*, composé en 2003 d'environ plus de 28.000 civils et de quelques 35.000 militaires –, des personnels ne partiront pas en opérations extérieures ou en missions de courte durée. Mais, cela sera sur leur demande, au gré des besoins des forces engagées

et des demandes du commandement ou des politiques des chefs de formation. La base de soutien au commandement de Vincennes, qui constitue l'une des formations dans laquelle nous avons enquêté, est l'une de ces formations non projetables. Bien des personnels y souhaiteraient partir en *opex*. Le sous-effectif de cette formation relativement à ces charges est tel que politique adoptée est de refuser les demandes de projection individuelle. Il reste que dans l'un des organismes de cette base, on cherche une solution pour permettre à des engagés de partir sans que le service en pâtisse :

*Oui. (...) Je réfléchis pas pour moi, je réfléchis pour mes subordonnés par rapport à ça, parce que pour moi, c'est cuit (...) Euh... je voulais mettre un engrenage en route, avec le capitaine (...) On voudrait mettre un système en route. C'est-à-dire qu'on veut mettre en place un système d'opex possible. Il suffit qu'il y en ait un qui commence à partir pour que ce soit après un turn-over (Un adjutant, chef de service).*

En revanche, au Gicat4 cette petite formation du Commissariat de l'Armée de terre qui assure le soutien de l'homme au cours des *opex* et des *mad*, la question se pose différemment. Là, la faiblesse des effectifs des deux petites unités opérationnelles est telle que la mise sur pied de tout détachement pour une *opex* nécessite un renfort de sous-officiers provenant de la compagnie de commandement et de logistique (Ccl) : une aubaine, car les volontaires n'y manquent pas.

En 2003, on peut estimer à plus de 20.000 hommes les effectifs de l'Armée de terre engagés dans des *opex* ou stationnés outremer dans le cadre des missions de courte durée. Cela signifie que compte tenu des relèves, l'Armée de terre projette annuellement plus de 50.000 hommes. A ces effectifs s'ajoutent ceux qui sont engagés sur le territoire national dans l'action antiterroriste (*Vigipirate* et sommet du G8 à Evian) ou pour des secours aux populations (inondations, incendies de forêt, marée noire, etc.). Il est difficile d'estimer à l'année les effectifs hypothéqués par ces missions. En 2003, en moyenne, *Vigipirate* a mobilisé en permanence 700 à 1000 hommes, avec des relèves tous les 15 jours. En juin, lors du sommet d'Evian, 2500 soldats de l'Armée de terre étaient engagés dans l'action antiterroriste<sup>11</sup>.

A ces opérations extérieures ou intérieures, s'ajoutent diverses missions périodiques, ponctuelles ou permanentes au profit d'organismes de soutien, en particulier au profit des écoles : en effet, du fait de la suppression des régiments

---

<sup>11</sup> Sources : Hart J., député, *Avis présenté au nom de la commission de la Défense nationale de l'Assemblée nationale sur le projet de loi de finance pour 2004 – Tome IV – Défense Forces terrestres* – octobre 2003 ; Vinçon S., sénateur, *Avis 76 (Tome VI 2003-2004) de la commission des Affaires étrangères du Sénat sur le projet de loi de finance pour 2004* – nov.2003. Ces deux rapports diffèrent sur les chiffres des effectifs engagés dans les *opex* ! Ainsi, en juillet 2003, pour le Sénat, 3696 militaires de l'Armée de terre sont engagés dans l'opération *Liorne* en Côte d'Ivoire, 3657 au Kosovo ou 222 au Liban dans le cadre de la Finul. Pour l'Assemblée nationale, à la même date, ces effectifs sont respectivement de 3154, 2988 et 213 ! Les chiffres de l'Assemblée nationale sont systématiquement inférieurs à ceux du Sénat. Au 1<sup>er</sup> semestre 2004, le site Internet de l'Armée de terre donne le chiffre de 23.000 hommes engagés ou stationnés hors des frontières.

de manoeuvre qui étaient naguère attachés aux écoles d'application, des unités de combat doivent régulièrement être fournies aux écoles pour servir d'éléments de manoeuvre dans le cadre de la formation des officiers ou des sous-officiers élèves ou stagiaires.

A partir d'un effectif budgétaire de 137.500 militaires – censé permettre de disposer d'un « réservoir » de 100.000 soldats projetables –, la loi de programmation 2003-2008 fixe à 20.000 hommes, le volume des forces que l'Armée de terre doit pouvoir engager « simultanément et sans limitation de durée sur plusieurs théâtres, que ce soit dans le cas d'une opération nationale (1 000 à 5 000 hommes) ou dans celui d'une opération européenne (12 à 15 000 hommes) »<sup>12</sup>. Cet objectif paraît donc avoir été dépassé et même très largement au regard des effectifs réalisés. En 2003, il manquait plus de 2.500 militaires à l'Armée de terre. A ce déficit s'ajoutait un sous-effectif de personnels civils dont les postes devaient être pourvus par des militaires, ce qui réduisit d'autant le « réservoir » de forces projetables.

Cette forte tension sur les effectifs a été exprimée de manière très nuancée le 15 octobre 2002 par le général, chef d'état-major de l'Armée de terre, lors d'une audition devant la commission de la Défense nationale de l'Assemblée nationale : « Les nouvelles capacités permettent de projeter rapidement des forces, chaque fois différentes, sur des zones d'engagement variées, mais, avec des moyens juste suffisants pour faire face à des situations opérationnelles diversifiées, les conditions d'emploi sont tendues dès que les théâtres d'opérations se multiplient dans la durée ».<sup>13</sup>

**Les effectifs militaires de l'armée de terre en 2003 :  
effectifs budgétaires et effectifs réalisés**

	<b>Off.</b>	<b>Ss-off.</b>	<b>evat</b>	<b>Volont.</b>	<b>Total milit.</b>
Eff. budg. 2003	15 776	51 274	66 470	3.944	137 474
Eff. réal. au 1.6.03	15 667	49 514	66 694	2.921	134 796
<b>Écart</b>	<b>109</b>	<b>- 1 760</b>	<b>+ 224</b>	<b>- 1 033</b>	<b>- 2 678</b>

<sup>12</sup> Et à « plus de 50000 hommes, sans relève », le volume des forces qu'elle doit pouvoir engager dans un conflit majeur.

<sup>13</sup> Cf. Audition du Général Bernard Thorette, Chef d'état-major de l'Armée de terre sur le projet de loi de programmation militaire 2003-2008 et sur le projet de loi des finances pour 2003, dans Hart J., député, *Avis présenté au nom de la commission de la Défense nationale de l'Assemblée nationale sur le projet de loi de finances pour 2003* (n° 230) – Tome IV – Défense, Forces terrestres

**Les effectifs en personnels civils de l'armée de terre de 2001 à 2003:  
effectifs budgétaires et effectifs réalisés**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Effectifs budgétaires	29 729	29 959	29 783
Effectifs réalisés	27 458	28 572	28 658*
<b>Ecart</b>	<b>- 2 271</b>	<b>- 1 387</b>	<b>- 1 125*</b>

*Sources : Vinçon S. : Avis 76 (Tome VI 2003-2004) de la commission des Affaires étrangères du Sénat sur le projet de loi de finance pour 2004 – nov.2003.*

En fait, tout laisse à penser que les capacités de l'Armée de terre sont insuffisantes au regard des missions qui lui sont demandées. Il faut bien parler de « surchauffe ». Certains indices factuels recueillis dans les régiments vont dans ce sens. En juillet 2003, voici une compagnie qui est en alerte sur trois ou quatre éventualités d'intervention à la fois : en alerte *Guépard* (éventualité de l'intervention sur une crise hors territoire métropolitain) et *Vigipirate*, en alerte incendie et/ou catastrophe naturelle. Elle interviendra d'ailleurs effectivement sur Biscarosse à la suite d'une tempête. Deux compagnies du 1<sup>er</sup> Rcp ont été engagées dans l'opération *Licorne* en décembre 2002. L'une était rentrée au milieu août d'un séjour de quatre mois en Nouvelle Calédonie, l'autre en mai de l'opération *Minerve* en Macédoine : soit en 16 mois pratiquement huit à neuf mois d'absence de la garnison pour ces deux compagnies, si l'on prend en compte les séjours en camp ou en centre d'entraînement. Selon les normes arrêtées par l'Etat-Major de l'Armée de terre, les activités des régiments des forces devaient respecter un cycle de 16 mois articulé en quatre périodes : « disponibilité opérationnelle », « projection », « remise en condition des personnels et des matériels et préparation opérationnelle », « alerte, renfort de projection et/ou contribution aux activités de formation des écoles », soit une *opex* ou une *mad* de quatre mois tous les seize mois. Depuis deux ou trois ans, ce cycle est « pétardé » – selon l'expression d'un officier – comme ne cessent de l'être les planifications annuelles ou semestrielles des régiments. De janvier 2002 à septembre 2003, soit sur 21 mois, le 1<sup>er</sup> Rcp a engagé ses cinq compagnies de combat en Macédoine et en Nouvelle Calédonie, au Gabon à deux reprises, en Côte d'Ivoire, en République Centre africaine, en Bosnie. Ces compagnies ont opéré de huit à neuf mois hors métropole et certaines sections 12 mois par le jeu des renforcements de compagnies. Pour ce régiment, le taux d'activité moyen par sous-officier et par an a été de 124 jours pour l'année 2002. Il s'agit du nombre de journées/sous-officier/an passées hors garnison dans des *opex*, dans des *mad*, des opérations intérieures (*opint*), dans des manœuvres et exercices ou dans des camps, rapporté aux effectifs de sous-officiers du régiment<sup>14</sup>. Ce chiffre doit être majoré pour les sous-officiers qui sont en

<sup>14</sup> Cet indice très significatif est établi périodiquement pour l'ensemble des personnels des

compagnie de combat : on y part plus en opération, en manœuvre ou en exercice que dans les unités de commandement et de soutien et dans celles-ci, un certain nombre de sous-officiers ne sont pas ou peu projetables.

Certes, il s'agit là d'un régiment d'infanterie. L'infanterie, particulièrement sollicitée pour les actions extérieures comme pour les opérations intérieures, est sous-dimensionnée dans le nouveau format de l'Armée de terre. La demande d'infanterie se propage sur les autres armes qui sont mises à pied pour certaines missions

Le phénomène est constant dans la période contemporaine. Durant la guerre d'Algérie ou au cours de l'engagement de l'Armée de terre en Bosnie de 1992 à 1995, il fallut pallier l'insuffisance des effectifs d'infanterie en transformant des cavaliers, des sapeurs, des artilleurs, des soldats de l'arme du train etc. en fantassins (Thiéblemont 2001, Tome 1 p.108).

C'est le cas encore aujourd'hui. Les missions de courte durée, notamment la présence de souveraineté dans les Dom Tom, *Vigipirate* ou les aides d'urgence aux populations sont devenues des missions « toutes armes » ou « Proterre ». De la sorte, le 31<sup>ème</sup> régiment du génie, dont on a vu précédemment qu'il était éclaté au début 2003 sur plusieurs théâtres d'opération, contribue régulièrement aux missions de courte durée ou aux opérations intérieures en plus des appuis du génie qu'il apporte aux unités engagées dans les opérations extérieures. En 2002, le taux d'activité hors garnison par sous-officier et par an a atteint 80 jours. Il est beaucoup moindre qu'au 1<sup>er</sup> Rcp, mais ce taux ne rend pas compte des disparités de situations dans ce régiment dont les spécialistes, notamment les démineurs, sont très sollicités, d'où un nombre important de séjours extérieurs en individuels. « En 1992, on se serait battu pour partir. « Aujourd'hui, on a tendance à choisir là où on veut aller » nous déclare le président des sous-officiers de ce régiment en août 2003. Et le chef de corps d'encherir : « En septembre, je n'ai plus de marge de manœuvre. La situation est critique (.) Actuellement, je ne pourrai pas fournir 4 conducteurs en plus ! ».

Quant à l'intendance – aujourd'hui le commissariat de l'Armée de terre (Cat) – en 2003, elle ne suit pas, elle accompagne, quand elle ne précède pas. Dans le cadre de la réorganisation de l'Armée de terre, cinq « groupements logistiques du commissariat de l'Armée de terre » (Glcats), ont été constitués : en quelque sorte de petits bataillons d'à peine 250 hommes dont les sections ou les groupes d'approvisionnement en matériels de campagne, en vivre, en eau, les boulangeries et les ateliers d'entretien et de réparation des équipements chauffant ou réfrigérant (roulantes, douches de campagne, réfrigérateurs, etc. dénommés « chaud et froid ») accompagnent les unités engagées. Au Glcat 4, au premier semestre 2003, le taux moyen d'activité hors garnison par sous-officier rapporté à l'effectif théorique a été estimé à 84 jours. On peut en fait à

---

régiments, mais ne fait l'objet d'aucun suivi par catégorie de personnel. Son calcul pour les sous-officiers a été réalisé par exploitation des fiches d'activité que chaque compagnie établit pour la moindre sortie hors garnison ou à partir des paiements des frais de missions. Nous voulons ici remercier tout spécialement les officiers et sous-officiers qui ont bien voulu se livrer pour nous à ce travail récapitulatif astreignant.

évaluer ce taux d'activité à 90 jours si l'on ne prend en compte que les sous-officiers projetables ! Là aussi, le nombre important de détachements individuels ( Côte d'Ivoire, Djibouti, Bosnie, Martinique et Guyane, Gabon, Mayotte, La Réunion pour l'année 2003) explique un tel taux d'activité, qui éloigne les sous-officiers du Glat4 de leur garnison pratiquement trois mois sur six. En fait, on revient de mission pour repartir deux ou trois mois plus tard !

## 2 – La rareté

En 2003, l'Armée de terre opère dans la rareté : rareté des effectifs, rareté de certains matériels. Cette situation a été largement dénoncée, notamment dans différents rapports parlementaires de l'Assemblée ou du Sénat et sans doute, est-elle en voie de redressement à la suite de la loi de programmation 2003-2008 et du vote du budget pour 2004. On peut considérer cette situation de plusieurs points de vue. Il y aura le point de vue de l'analyse politique : des gouvernements successifs qui font du maintien de la paix une politique extérieure adressent à l'Armée de terre des demandes exorbitantes au regard de capacités limitées par les contraintes économiques et/ou de politique intérieure (le budget de l'Armée de terre au regard des autres domaines d'allocations des ressources).

Un second point de vue est celui du regard critique qui peut être porté sur une organisation dont on se peut se demander si elle parvient à optimiser les ressources allouées. Un officier supérieur met ainsi en cause « une chaîne de commandement polycéphale », de sorte « que la main droite ne sait plus ce que fait la main gauche »<sup>15</sup>. Pour lui, comme pour certains officiers rencontrés, le sous-effectif de l'Armée de terre serait plutôt un « problème d'organisation et de méthode ». La question ainsi soulevée n'est pas nouvelle. En 1973, dans une remarquable thèse de doctorat restée en diffusion restreinte, le lieutenant-colonel Michel Lhostes, considérant l'Armée de terre comme une organisation bureaucratique y appliquait le modèle d'analyse de Michel Crozier. Observant le fonctionnement d'un corps de troupe, il montrait alors les décalages entre le modèle de fonctionnement officiel, hiérarchique et rigide, basé sur la subordination et le modèle de fonctionnement pratique de l'organisation militaire. Selon lui, « l'organisation militaire fonctionnerait selon un modèle de survie ». En période de rareté notamment, dans un système centralisé et procédurier d'allocation des ressources « où le contrôle hiérarchique s'effectue

---

<sup>15</sup> « Aujourd'hui, la main droite ne sait pas ce que fait la main gauche (.) La chaîne de commandement est polycéphale : la Région, le commandement logistique de l'Armée de terre, le Commandement des forces de l'Armée de terre, la Dpmat (Directions des personnels de l'Armée de terre), le Cofat (le Commandement des formations de l'Armée de terre, le Commandement zonal pour les tournantes, le Général commandant la Brigade... Et la Brigade n'est qu'un organisme d'emploi. Elle ne fait pas fonction de filtre comme la Division avant la réforme (.) Oui ! Le corps de troupe, il est dans l'entonnoir des décisions. » (Lieutenant-Colonel, Directeur des Relations humaines).



en fonction de règles et de procédures auxquelles il faut se conformer », il y aurait décalage entre les allocations de ressources et les besoins, entre la règle et la réalité. Et Michel Lhostes d'insister sur une dynamique de la contrainte hiérarchique qui perpétuerait ces dysfonctionnements : soit que les décalages et inadaptations soient « camouflés vers le haut » par l'existence à tous les échelons d'une « fraude » ou de multiples formes de débrouillardises, soit que le système central se raidisse, définisse des règles encore plus contraignantes et augmente son contrôle. (Lhostes, notamment, p. 58 et suiv.).

Mais notre intention n'est pas ici de produire une analyse critique du fonctionnement de l'Armée de terre. Comme nous l'avons déjà souligné, il s'agit plutôt de traduire le contexte dans lequel les sous-officiers ont à exercer leur métier. Notre point de vue sera donc simplement descriptif.

## 2.1 – Un sous-effectif endémique

Dans les régiments des forces comme dans les formations de soutien, l'expression « sous-effectif endémique » est un leitmotiv qui, du chef de corps au sergent chef de groupe traduit une préoccupation constante :

*Au sein des compagnies, il manque des bonhommes et au sein de l'Armée de terre, il manque des régiments (Sergent, chef de patrouille).*

*On a la sensation d'être sous-dimensionné (.). On est obligé de piquer dans les compagnies pour pouvoir faire vivre le régiment (Chef de corps, formation A).*

*Notre problème principal ? Le sous-effectif (.). On a une cote taillée au plus court. Je suis obligé de prendre du monde sur les compagnies pour mes soutiens. (Chef de corps, formation C).*

*On nous a taillé un costard trop court et on doit rentrer dans ce costard (Chef de corps, formation D).*

Il nous faut toutefois distinguer plusieurs natures de sous-effectifs. Il y a d'abord celui qui est évoqué dans « ce costard taillé trop court » et qui renvoie aux faiblesses des capacités de l'Armée de terre au regard de ces missions. Il y a en second lieu ce sous-effectif de gestion traité plus haut au travers des grands agrégats : il se répercute sur les formations par une absence de titulaires sur des postes tenus par des militaires ou par des civils, absence à laquelle il faut suppléer. Dans deux des quatre formations observées, le sous-effectif des sous-officiers par rapport à l'effectif théorique atteint ainsi 5% notamment en sergents. Mais, d'une part, le cas n'est pas général et par ailleurs, ce phénomène est relativement classique : il est observable en d'autres temps.

En revanche, en 2003, deux natures de sous-effectifs distinctes des précédents, dont les grands agrégats ne rendent pas compte, amplifient la situation de rareté en personnels dans laquelle se trouvent les formations de l'Armée de terre tout en la masquant.

L'une est nouvelle. Il s'agit de sous-effectif provenant des inadaptations du *document unique d'organisation* ou *Duo*, qui fixe l'organigramme de chaque formation et des éléments organiques qui la composent, qui répartit et contingente les effectifs de ces différents éléments par niveau de responsabilité, par domaine de spécialité et par poste. La seconde est due à des sous-effectifs que l'on peut qualifier de « structurels » parce qu'ils ont toujours plus ou moins existé, mais que les changements intervenus ces dernières années ont amplifié.

### 2.1.1 – Les inadaptations du *Duo*

Sans entrer dans les procédures complexes de la gestion et du contrôle centralisé du *Duo* ou des différentes négociations dont il fait l'objet, contentons-nous ici de noter quelques faits recueillis.

#### ***Le document unique d'organisation ou Duo***

Jusqu'à ces dernières années les effectifs des formations de l'Armée de terre, leur répartition par unités élémentaires, sections, services ou bureau et par postes faisaient l'objet de deux documents appelés tableaux d'effectifs et de dotation (ces documents prévoyaient également les dotations en matériel) ou *Ted* : un *Ted* pour temps de paix, un *Ted* pour temps de guerre. A partir de leurs effectifs du temps de paix, il appartenait aux chefs de corps de mettre à jour en permanence leur *Ted guerre*, en jouant sur les personnels de réserve, c'est à dire sur les appelés du dernier contingent libéré et en prévoyant l'instruction nécessaire pour qualifier des personnels dont le poste tenu en temps de guerre serait différent du poste tenu en temps de paix. *Le Document unique d'organisation* a remplacé ces deux documents depuis le milieu des années 1990.

Les normes d'organisation fixées par le *Duo* ne sont pas toujours adaptées aux besoins des formations. Les cas sont multiples. Tantôt, certains postes ou certains organismes qui sont indispensables à la vie courante d'une formation ou aux charges de garnison qu'elles assument ne sont pas prévus par ce document, tantôt certains organismes y sont sous-dimensionnés.

*J'ai un sous-effectif endémique du aux nécessités de notre organisation (.) Il nous faut bien conduire l'instruction de nos evat à plusieurs niveaux (.) Hormis, 1 officier, 4 sous-officiers et 3 evat, il n'est pas prévu d'encadrement d'instruction au Duo. Cela me coûte 4 sous-officiers par an à prélever sur les compagnies (Chef de corps formation B).*

*Certains postes n'existent pas au Duo : c'est le cas de la cellule stage qui est nécessaire pour suivre la diversité des départs en stage d'évat ou de sous-officiers. L'adjudant X est sur un poste de reconversion et de formation des personnels. En fait il suit les dossiers des militaires du rang Or ce poste n'existe pas. Il y a donc un premier décalage entre le Duo et les besoins du corps. (Lieutenant, chef du bureau effectif, formation B)*

*Il y a quelques postes qui n'évoluent jamais, notamment en ce qui concerne le service général (0/1/2). Un poste de sous-officier instructeur para... ! Mais jamais honoré ! Les postes d'adjudant d'unité n'existent pas. C'est pareil pour les postes d'officier adjoint d'unité. Dans les compagnies opérationnelles, il n'y a que des chefs de section Appro, mais pas d'adjoint d'unité (.)(Adjudant-chef, chef du bureau effectif, formation A).*

*Personne ne veut prendre en compte le gîte d'étape que l'on nous demande d'assurer pour des personnels ou des unités de passage. Il faut bien que je trouve les personnels (.)(Chef de corps, formation A).*

L'absence de postes d'adjudant d'unité dans des formations nouvellement créées (Gicat et bases de soutien) ou le sous-dimensionnement de services nécessaires à la vie en garnison (notamment, le service général) est typique de ces inadaptations. On peut s'interroger sur les logiques qui ont déterminé la conception de ces *Duo* : « Tout se passe comme si ces documents avaient été conçus pour les *opex* et non pour la vie courante » nous déclare un chef de corps. Fort heureusement, ces documents sont inadaptés dans les deux sens. En effet, il y est prévu parfois des cellules dont le corps peut aisément se passer : les personnels qui sont affectés pour ces cellules constituent alors un précieux réservoir d'effectifs. Ainsi, tel régiment de cavalerie possède au *Duo* une cellule « équitation » qui n'est pas activée en tant que telle mais dont les personnels comblent les sous-effectifs d'autres cellules. Il en est de même pour les cellules cynotechniques de certaines formations. « On a tout intérêt à garder la cellule cynophile et à camoufler le fait qu'elle n'est pas réalisée au régiment, parce que ses effectifs permettent de répondre à des besoins du régiment que ne prévoit pas le *Duo* » déclare le chef d'un bureau des effectifs.

### **Le service général et l'adjutant d'unité**

A l'entrée de tout cantonnement d'une formation, le service général. Dirigé généralement par un adjudant-chef, ce service traite de tout ce qui concerne la police, la sécurité, la vie courante et le petit entretien des bâtiments et des espaces communs du quartier : organisation, missions et mise en œuvre des services de garde et de permanence (cf. encadré dans chap. « Modes de vie ») dont il organise les tours par unité, établissement quotidien des effectifs de la formation, entretiens, nettoyages d'espaces communs – dont les espaces verts – renforcements de main d'œuvre, spécialisée ou non, réclamés par des chefs de service ou par des organismes de commandement (brigade, division, région) dont dépend la formation, etc. Les punis ou l'unité dite « de grande semaine » lui fournissent les personnels nécessaires à ces différentes tâches.

Son correspondant dans les unités, c'est l'adjutant d'unité. Personnage clé de l'unité, celui-ci est un sous-officier du grade d'adjudant ou d'adjudant-chef. Il est le chef de la section de commandement de l'unité. Au niveau de l'unité, il remplit les mêmes fonctions que le chef du service général. Selon les personnalités, il est plus ou moins le confident des sous-officiers de la compagnie. En campagne ou en *opex*, c'est sur lui et sur ses initiatives que reposeront l'organisation du cantonnement de l'unité et l'amélioration de son confort.

Ces désajustements entre les normes du *Duo* et les besoins de fonctionnement courant d'une organisation régimentaire sont tels que tous les chefs de corps rencontrés reconnaissent qu'ils sont contraints de distraire une partie des effectifs des compagnies au profit de leurs soutiens<sup>16</sup> techniques ou administratifs. C'est particulièrement le cas au Gicat 4 dont les organes de commandements et de soutien ont été très sous-dimensionnés par les concepteurs de ce type de formations du Commissariat de l'Armée de terre. Les effectifs réalisés y sont conformes aux effectifs théoriques. Mais, comme le montre le tableau ci-après, le fonctionnement de l'unité de commandement et de logistique nécessite de déshabiller les compagnies opérationnelles d'une proportion non négligeable de leurs personnels, notamment sous-officiers<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Comparativement aux années 1980, le gonflement des effectifs des Pc (notamment des Boi) et des services régimentaires est frappant. Ce gonflement est dû bien sûr aux tâches de gestions des personnels *evat*, mais aussi, semble t-il, à un fonctionnement des corps devenu extrêmement procédurier.

<sup>17</sup> Dans le cas de cette formation, la 3<sup>ème</sup> compagnie essentiellement composée de civils assure au niveau régional le stockage et la maintenances des matériels du Commissariat, alors que les deux autres compagnies fournissent les personnels de soutien de vie en campagne aux unités engagées dans les *opex*.

#### Réalisation des effectifs au Gicat4

	Ucl	1ère cie	2ème cie	Total dont 3ème cie
<b>Duo</b>	8/25/26	3/25/48	2/19/61	14/ 77/141
<b>Organisat. du corps</b>	9/38/35	2/12/41	2/14/45	14/80/ 136

Une autre forme d'inadaptation du *Duo* provient de l'augmentation importante des matériels et équipements de combat dont les unités des régiments des forces ont été progressivement dotées ces dernières années conduisent – armement, matériels de transmission, de protection contre les agressions nucléaires, biologiques ou chimiques (nbc), optiques, etc. Or, en 2003, les personnels chargés d'assurer le magasinage, la gestion et le contrôle de l'entretien de ces équipements ne sont pas plus nombreux – et peut être moins nombreux – que naguère. C'est flagrant pour les matériels optiques des régiments d'infanterie. L'Armée de terre en était sous-équipée au début des années 1990. Ce n'est plus le cas maintenant. Les unités de combat disposent en 2003 de matériels sophistiqués, coûteux et fragiles (matériels optroniques, intensificateurs de lumière, laser, etc. ). Hier, il suffisait d'une armoire pour stocker quelques jumelles et boussoles. Aujourd'hui, le stockage particulier de ces nouveaux matériels nécessite un espace de 20 à 30m<sup>2</sup>. Il faut comptabiliser ces matériels, les déstocker et les restocker au gré des besoins des sections, contrôler leur état et leur entretien, les mettre en réparation, les réformer, en percevoir de nouveaux, les affecter dans les sections, etc. Toutes ces opérations sont procédurières et réclament la tenue rigoureuse d'une comptabilité. Pour pallier les déficiences du *Duo*, le commandant d'unité doit, soit prélever dans ses sections un cadre qui soit capable de gérer de tels matériels, soit charger un ou plusieurs de ces cadres de cette tâche et créer ainsi des doubles emplois. C'est le cas de ce sergent à 7 ans de service, chef de groupe en section de combat :

(.) Votre activité comme chef du magasin optique, ça consiste en quoi ?  
*En fait, je suis responsable des perceptions, des réintégrations de tous les matériels... de toutes les sections... Ensuite... (.) Quand je suis là, je suis pas en section ! Donc s'il y a un groupe, donc j'peux pas m'en occuper ! Donc pratiquement à plein temps vous êtes responsable optique ? Non ! Enfin... A plein temps, je suis chef de groupe et à... En fait non ! J'ai deux fonctions, c'est ça, je suis responsable optique et chef de groupe ! (.)*

(.) Nous, ce qu'on pense, c'est qu'il devrait y avoir une personne à temps complet. Nous ce qu'on pense, c'est que... une personne de la commandement qui serait au magasin optique mais pas un chef de groupe ! C'est ce qu'on pense quoi ! C'est que

*maintenant, il y a vraiment beaucoup de matériels ! Avant, il y avait pas beaucoup de matériels d'optique ! Maintenant, il y a en a de plus en plus et à gérer, c'est... On est obligé d'y passer du temps... On est obligé !* (Sergent, chef de groupe en section de combat)

Notons tout de suite que ce sergent ne se plaint pas, mais qu'il accomplit néanmoins facilement ses dix heures de travail quotidien, qu'il lui arrive fréquemment de travailler chez lui sur son ordinateur personnel et qu'en définitive, les départs en *opex* aidant, en juillet dernier, son petit ménage a éclaté. A ces sous-effectifs liés aux inadaptations du *Duo*, s'ajoutent ceux que provoque par incidences indirectes la gestion des sous-officiers par spécialité<sup>18</sup>. En effet, cette gestion implique une notation et un avancement par spécialité. Elle nécessite donc que les sous-officiers soient employés dans leur spécialité. Or, bien souvent, les commandants de formation devront déroger à cette règle. Ils seront amenés à placer des sous-officiers sur des postes qui ne correspondent pas à leur spécialité, lorsqu'il leur faudra remplir un poste non prévu au *Duo* ou non pourvu par la Dpmat (Direction des personnels de l'Armée de terre) ou que les spécialités de sous-officiers affectés dans une formation ne seront pas en adéquation avec celles prévues par le *Duo*. Ces sous-officiers employés hors spécialité seront en « distorsion d'emploi ». Ils ne seront donc pas notés dans leur spécialité – au moins provisoirement, ces situations n'étant pas en principe tolérées par la Dpmat au-delà d'un an. Dans les formations observées, nous avons pu ainsi observer jusqu'à 10% des sous-officiers placés ainsi en « distorsion d'emploi ».<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Pour la description de cette gestion par spécialité et des problèmes qu'elle pose, cf. supra, chapitre IV.

<sup>19</sup> Les exemples recueillis sont nombreux. Un cas typique, déjà évoqué, est celui de l'adjudant d'unité dans certaines formations, dont il faut bien pourvoir le poste. Le Président des sous-officiers du Glacat<sup>4</sup> pose ainsi le problème :

*« Oui ! On touche là aux distorsions d'emploi... C'est là où le problème est assez criant chez nous... parce que on a des métiers, on a des emplois qui n'existent pas qu'il faut qu'on crée pour faire vivre la formation... Donc (.) c'est vrai que là, c'est nettement faussé ! Parce que entre un adjoint de compagnie [dont le poste n'existe pas dans cette formation et qui est pourvu par un officier chef de section] et un chef de section... ! Même si l'adjoint a une supernotation, il sera noté que comme adjoint, alors qu'en réalité, il est sur un poste de chef de section au Duo (!) Ou encore, lui, il est sur un emploi de chef d'équipe chaud et froid, et... et il n'est pas noté comme chef d'équipe, parce qu'en fait, il travaille sur un autre emploi C'est à dire qu'en fait, il va être noté dans cet emploi... ? Ouais ! Et lorsqu'il y aura fusion euh...aux différents échelons de notation et donc au niveau central...à un certain moment, la comparaison de la notation va se faire dans la qualification (.) Et ça c'est vrai que ça peut être très pénalisant... (.) C'est tous des cas particuliers, j'dirai euh... les adjudants d'unité ! Bon, être adjudant d'unité pour un sous-officier, c'est quand même un boulot qui est...c'est comme chef de section, c'est quelque chose qui est très valorisant (.) C'est le bâton de maréchal d'un sous-officier ! Le gars, il est adjudant d'unité chez nous...Euh...Le poste n'est pas reconnu au Duo ? J'veux dire, on peut écrire qu'il a été adjudant d'unité, mais le poste n'est pas reconnu, donc il ne sera pas dans l'emploi tenu ou dans...pas dans les qualifications mais dans l'emploi tenu, il sera noté peut être comme chef de section ou comme autre chose (!) Et si en réalité, sa spécialité c'est la boulangerie comme dans le cas de l'adjudant X...qui est adjudant d'unité...Il ne sera pas noté dans sa spécialité ! En tous les cas, il sera géré dans sa spécialité ! Mais bon ! Entre son emploi*

A l'inverse, si dans de telles situations de désajustement entre les effectifs réalisés et les affectations de la Dpmat, le chef de corps cherche malgré tout à respecter cette règle d'emploi dans la spécialité, favorisant l'individu au détriment du collectif, il créera quelque part un sous-effectif. C'est notamment le cas lorsque la Dpmat affecte des spécialités en surnombre. Si le chef de corps veut maintenir dans leur spécialité les personnels affectés ainsi en surnombre, il créera ici un sureffectif et ailleurs un sous-effectif :

*(.) Je prends la cellule Eps. Le duo prévoit 1 moniteur Bsat Eps [Brevet supérieur dans la spécialité Education physique et sportive] En réalité nous avons 2 sous-officiers Bsat Eps et 2 sous-officiers Bstat [Brevet supérieur technique], un evat spé Eps. Le gars qui est Eps il doit être noté dans sa spécialité. Il faut donc l'affecter dans une cellule Eps et la cellule Eps est plus importante que celle prévue par le Duo, d'où l'affectation à la cellule Eps de personnels qui d'après le Duo devraient être employés ailleurs que dans cette cellule (Adjudant-chef, chef du bureau effectif, Formation A)*

*Le sergent J, Bsat comptabilité finance, n'a jamais travaillé dans sa spécialité. Elle est secrétaire à l'Ucs. Il faut qu'elle prépare un Bstat. On l'affectera en surnombre à la 3ème compagnie (Lieutenant, chef bureau effectifs Formation B).*

### 2.1.2 – Les formes structurelles de sous-effectifs

Les formes structurelles ont toujours plus ou moins existé, mais certains choix liés à la professionnalisation et à la réorganisation de l'Armée de terre paraissent les avoir amplifiées et leurs contraintes sont d'autant plus ressenties que comme le disent les chefs de corps « le costard est étroit » ! Il s'agit de personnels figurant sur les effectifs du corps, mais absents de leur unité d'affectation (en dehors des permissionnaires). Si l'on prend comme référence l'unité d'affectation, on peut ainsi parler d'absentéisme. On distinguera alors trois types d'absentéisme : d'organisation, institutionnel ou statutaire et un absentéisme circonstanciel ou conjoncturel.

---

*principal et son emploi secondaire...son emploi principal ça va être adjudant d'unité, son emploi secondaire boulanger... !Là c'est compliqué...Euh...Il sera noté comme adjudant d'unité parce que ça sera vraiment son boulot ! (.) Il sera après fusionné au niveau de la Dpmat, donc il va être géré (incompréhensible) parce que bon, tous les gens du Commissariat sont gérés par...(incompréhensible) ! Comment il va sortir du chapeau à ce niveau là ? Là, il y a un point d'interrogation !*

*(.) Actuellement, ils veulent faire à tout prix coller la réalité du terrain avec la réalité du Duo qui est pas forcément toujours la bonne ! Et donc tant que les Duo n'ont pas évolué... (.) Et le souci qu'on a nous ici, c'est que notre Duo n'évolue pas... (.) pour qu'on arrive effectivement à remonter l'information vers Paris, en disant « ben voilà ! La réalité chez nous c'est ça ! Et donc, le Duo que vous devez prendre en compte à Paris, c'est ça ! » Mais c'est quelque chose qui doit partir des formations vers le haut et c'est pas toujours fait ! Et c'est pénalisant pour les sous-officiers !*

### 2.1.2.1 - Absentéisme d'organisation

Nous classons dans ce type d'absentéisme l'absence de personnels due certaines incidences de choix d'organisation générale de l'Armée de terre en réponse à la situation de rareté dans laquelle elle est tenue, mais pas seulement.

Il s'agit d'abord des détachements de personnels. Des spécialistes (du cuisinier au démineur en passant par le frigoriste) sont sans cesse détachés sur ordre au profit de formations engagées en *opex* ou stationnées outremer en missions de courte durée, dans des pays étrangers au titre d'accords de coopération. Ce phénomène touche particulièrement des formations à fort pourcentage de spécialistes comme le 31<sup>ème</sup> Rg ou le Gicat4. En 2003, sur un effectif de quelques 14 officiers, 80 sous-officiers et 140 militaires du rang, cette dernière formation a ainsi détaché individuellement par périodes de quatre mois 1 officier, 17 sous-officiers et 39 militaires du rang, soit presque la valeur des effectifs réalisés de l'une de ses compagnies opérationnelles.<sup>20</sup> On comprend alors la réflexion d'un des officiers de cette formation qui fait remarquer que « les compagnies ne peuvent pas armer à elles seules une *opex*. Il faut ponctionner dans l'unité de commandement et de logistique ».

Des charges de garnison ou des demandes d'organismes de commandement distraient temporairement ou durablement des personnels : ainsi de la Brigade – échelon de commandement au dessus du régiment mais sans guère de moyens – qui, manquant elle-même de personnels en raison des inadaptations du *Duo*, demandera aux formations qui lui sont subordonnées les personnels nécessaires à ses soutiens. « Je sors ainsi plus de 100 personnes à l'année » nous déclare un chef de corps.

A coté de ces détachements, nous rangerons dans cette catégorie d'absentéisme l'hypothèque qui pèse sur les engagés, récemment incorporés, et sur leur encadrement. L'instruction des nouveaux engagés comporte une formation initiale (Fi) puis de spécialité (Fsi) étalée sur six mois. L'Armée de terre a choisi d'instruire les engagés là où ils sont affectés – sauf pour certains organismes de soutien. C'est là un choix d'organisation<sup>21</sup>. De la sorte, cette formation de base étant à juste titre prioritaire, les sections à l'instruction comme leur encadrement sont considérés comme indisponibles pour le service opérationnel durant six mois – sauf cas d'urgence –, bien qu'ils figurent sur les registres du corps.

---

<sup>20</sup> Rappelons que cette formation est composée d'une compagnie qui assure la maintenance des matériels du Commissariat et de deux compagnies d'intervention.

<sup>21</sup> En effet, signalons que jusqu'au début des années 1960, l'organisation de cette formation de base était identique à celle qui est encore pratiquée par la légion étrangère ou aux troupes de marine : un organisme (régiment, centre d'instruction) est spécialisé dans cette formation et les engagés – ou appelés à l'époque – sont affectés dans les corps une fois instruits.



L'organisation de cette instruction combinée aux contraintes budgétaires conduit notamment à un déficit de conducteurs de véhicules blindés de l'avant (*vab*) dans certaines formations. Un sous-officier chef de section déclare : « A l'heure actuelle, je n'ai aucun pilote *vab*! ». Les pilotes *vab* sont en effet sélectionnés parmi des conducteurs de poids lourds (Pl) et formés à la compagnie au cours d'une période de 15 jours. Les conducteurs, quant à eux, ayant comme beaucoup de fantassins une double qualification, sont formés à la conduite à l'issue de leur formation de spécialité, soit au bout de six mois. Naguère, il existait un centre d'instruction et d'entraînement à la conduite pratiquement dans chaque régiment (Ciec). Par rationalité budgétaire, la formation des conducteurs a été centralisée (« mutualisée »), mais les nouveaux centres ont été sous dimensionnés : dans le cas étudié, il faut une attente d'environ un mois avant de pouvoir disposer de places au Ciec. La formation à la conduite dure 15 jours.

« Calculez ! Nous dit un de nos interlocuteurs. 3 mois de Fi, 3 mois de Fsi, 1 mois d'attente, 15 jours de stage VI Pl, 15 jours de stage sur *vab* ! Il faut au moins 8 mois après l'incorporation pour obtenir un pilote de *vab* ! ». En cas de besoin, ce chef de section devra donc faire appel à des pilotes d'autres sections ou d'une autre compagnie.

#### 2.1.2.2 - Absentéisme statutaire ou institutionnel

En permanence, des personnels de tout grade sont en formation à l'extérieur du corps, qu'il s'agisse de stages de perfectionnement ou d'acquisition de diplômes et de brevets prévus dans le cursus professionnel (cf . chapitre IV). Il n'y a rien là de nouveau. L'Armée de terre est sans doute l'institution en France qui possède le meilleur système de formation continue et cela coûte des effectifs.

En revanche, la professionnalisation a introduit une forme nouvelle d'absentéisme dans les formations, celle due à la reconversion des evat. Le dispositif de reconversion de evat comporte notamment, soit un congé d'une durée maximale de douze mois permettant aux intéressés de préparer sous statut militaire une reconversion, soit la possibilité, à partir de quatre ans de service, de bénéficier d'un dispositif d'aides – préparation aux concours d'accès à la fonction publique, admission à un stage de formation professionnelle en milieu militaire ou civil, participation à des sessions d'orientation approfondies et de techniques de recherche d'emploi. Il est fréquent que des engagés en fin de contrat de trois ans, renouvellent leur contrat pour un an de façon à bénéficier de cette dernière disposition. En moyenne, la durée de reconversion est de six mois. En 1998, elle touchait environ 5% des effectifs d'engagés<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Pour ces données, cf. Vinçon S., sénateur, *Avis 69 (98-99), Tome VI de la Commission des Affaires étrangères du Sénat sur le projet de loi de finances pour 1999*.

### 2.1.2.3 - Absentéisme circonstanciel

C'est celui qui est ressenti le plus négativement par les sous-officiers. Il s'agit essentiellement des indisponibilités pour raison de maladie. Un document récent du Sénat fait état d'une étude de l'Armée de terre sur l'absentéisme menée de juin 2001 à mai 2002 sur 90.000 militaires. Le taux d'absentéisme dans l'Armée de terre y est estimé à 6.5% – l'absentéisme étant étendu dans cette étude aux désertions et absences irrégulières, aux congés de maternité et de paternité qui représentent un pourcentage infime. L'absence pour maladie et accidents représente 5.80%, dont 2.90% d'arrêts de travail délivrés par des médecins civils, 2.30% de permissions d'absence temporaire ou de convalescence (*patc*)<sup>23</sup> délivrées par des médecins militaires et 0.40% d'hospitalisations. Le taux d'absentéisme global est de 8.80% pour les *evat*, 4.40% pour les sous-officiers et 2.50% pour les officiers. D'après le rapport du Sénat, le taux moyen d'absence pour maladie, tout grade confondu, est équivalent à celui observable en milieu civil (5.8%) mais très inférieur à celui des personnels de la fonction d'Etat (10.9%).

Pour tenter d'expliquer un taux d'absentéisme relativement élevé chez les *evat* (8.80%), l'étude de l'Armée de terre insiste sur les tensions « dans l'organisation et l'exécution du service » que le *temps d'activité et d'obligation professionnel des militaire (Taopm)* aurait « paradoxalement » provoqué « en ayant accru le temps de repos sans réduire les charges de travail » ainsi que sur l'exposition des *evat* – une population « souvent fragile et peu stable » – « à la fatigue ou à l'usure physique plus forte que pour les autres catégories de personnels ». Enfin, le rédacteur de cette étude fait observer qu'en raison de consultations médicales « qui ont lieu désormais bien souvent en secteur civil », certains congés de maladie de complaisance peuvent prendre de l'ampleur et « échapper au contrôle du service de santé des armées et du commandement ». Il conclut : « Dans ce domaine, l'évolution des comportements des militaires tend évidemment à se rapprocher de celle observée dans l'ensemble de la société »<sup>24</sup>. Ce sont bien, à quelques nuances près, les types de problèmes qui sont soulevés par les uns et les autres lorsque cette question de l'absentéisme pour maladie est abordée dans les formations observées.

Manifestement, les taux d'absentéisme pour raisons de maladie sont liés à la suractivité que connaissent certaines formations depuis quelques années. Le tableau ci-après, dressé par le service médical du 1<sup>er</sup> Rcp, montre dans ce

---

<sup>23</sup> Les médecins civils délivrent des arrêts de travail. Les médecins militaires délivrent des permissions d'absence temporaire ou de convalescence (Patc). Parfois, le terme Patc est employé improprement par les sous-officiers pour désigner l'une ou l'autre de ces deux procédures.

<sup>24</sup> Cf. Marin, P. sénateur, rapporteur – *Rapport général fait au nom de la Commission des Finances du Sénat sur le projet de loi de finances pour 2004 – Tome III – les moyens des services et les dispositions spéciales – Annexe 42 – Défense – Dépenses ordinaires.*

régiment une progression de plus de 200% du nombre de journées d'arrêt de travail pour les *evat* entre 2001 et 2003. Sur la même période, on y note par ailleurs la forte progression des dénonciations de contrat par les *evat* ou des inaptitudes aux troupes aéroportées (Tap).

#### Pertes en *evat* au 1<sup>er</sup> Rcp

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Dénonciat. de contrats</b>	1	2	5	16	18
<b>Inapt Tap</b>	2	2	7	21	20
<b>Arrêts de travail<sup>25</sup> ou abs. temp.</b>	/	/	3000	4233	8495

L'analyse assez saisissante que fait le médecin chef de ce régiment de cette question met l'accent sur l'usure physique et psychique des personnels du régiment qui commence à atteindre les sous-officiers. Dans certains cas, l'arrêt pour maladie ne serait jamais alors que l'ultime moyen permettant de « souffler » :

*Les gens sont usés physiquement et moralement par un turn-over excessif. On a de plus en plus de traumatologies : lombalgies, tendinites, etc. (.) 70% des lombalgies sont l'expression d'une souffrance (.) On peut apparenter les paras à des sportifs de haut niveau. Or, ils n'ont plus le temps de souffler avec une activité physique intense [C'est nous qui soulignons]. La Cea n'a pas arrêté de tourner depuis quatre ans : ils font en moyenne six mois à l'extérieur par an ( en raison notamment des spécificités de leurs sections). D'où un état de fatigue diffus (.) On commence à voir des arrêts de travail chez les sous-officiers. S'ils font cette démarche, c'est qu'ils ont besoin de la faire. (.) Ils sont dans cette contradiction, on ne veut pas faillir à la mission même si on en est pas capable. Il y en a qui fuient dans les patc, c'est un phénomène qui est récent et qui prend de l'ampleur .*

*En Cote d'Ivoire, un certain nombre de sous-officiers ont présenté des troubles d'adaptation : rébellion à l'autorité, refus d'obéissance, problèmes relationnels avec des supérieurs ou de subordonnés (.) C'est la première fois qu'on a été obligé de rapatrier quatre sous-officiers. On a rapatrié un sous-officier supérieur au bout de trois jours (.) On a rapatrié un sous-officier du 17<sup>ème</sup> RGP au bout de quinze jours. C'est un type qui n'avait pas tourné depuis sept ans et dont la femme supportait difficilement son absence (.) La famille, le privé prennent de plus en plus d'importance chez le sous-officier (.) Ne pas avoir de date butoir... On ne sait pas combien de temps on part. Dans le cas de la Cote d'Ivoire, les gens étaient vraiment coupés de l'arrière et ils ne*

*savaient pas combien de temps cela pouvait durer (.) Les demandes [de patc] sont très motivées chez les sous-officiers. Ils sont obligés de se séparer du milieu militaire pour pouvoir souffler (.) C'est pas pour rien que la devise d'un régiment para est « être et durer ». (Médecin-chef du 1er Rcp).*

Ce médecin met le doigt sur cette mythologie si répandue chez ceux dont le métier ou la passion est de combattre (dans tous les sens du terme) et qui porte l'homme à forcer le corps, à ne pas reculer devant l'effort, à marcher alors que le « sac est lourd » et qu'il a envie de s'arrêter. Or, si certains parviennent à « fuir dans l'arrêt maladie » cette tension entre ce que leur imposent des modèles dominants de comportement et leur fatigue ou leur lassitude, d'autres en revanche n'y parviennent pas. Dans l'incapacité de résister à cette force symbolique que le mythe diffuse, ils refusent de « souffler », pour ne pas déroger au regard des supérieurs, des pairs, de ceux qu'ils commandent. Alors, le corps forcé, soudain, les lâche. Ils se retrouvent en absence maladie, bien qu'ils ne l'aient pas recherché :

*C'est la première fois que je vois des militaires en arrêt maladie. J'avais jamais vu ça. Il y en a quatre dans la section (.) Et cela se comprend... On se trouve devant des entorse à répétition. Le gars, il a une entorse, il veut vite repartir, il force et il se fait une entorse à l'autre pied. Il n'y a pas consolidation (Sergent, chef de patrouille).*

En second lieu, bien des officiers et des sous-officiers ont le sentiment d'une prolifération des absences pour maladie due effectivement selon eux à cette « complaisance » des médecins civils et à cette « fragilité » des engagés dont fait état l'enquête de l'Armée de terre. Certes, ces mises en question peuvent être sans doute en partie fondées. Notamment, la politique de recrutement des engagés comme la nature de leurs motivations pour certains conduisent effectivement à incorporer des individus qui n'ont aucune idée de ce qui les attend et dont l'aptitude physique et psychique à la pénibilité du métier militaire n'est peut être pas évidente ( cf. supra).

Toutefois, cette crispation sur les absences pour maladie, ces jugements sur les engagés et sur les médecins civils seront d'autant plus forts et sévères que le manque d'effectifs exaspère les tensions et que, comme nous le verrons dans le corps de ce rapport, beaucoup de sous-officiers parmi les plus anciens comme parmi les plus jeunes jugent les comportements des engagés au travers d'une vision mythique d'un métier qui ne se conçoit pas sans vocation et sans « engagement ».

*Mais... euh... on va dire que les gens viennent... bon, moi, j'ai l'impression que les gens viennent... les gens viennent maintenant pour voir et ont plus forcément la foi du militaire... qu'avant... (.) Et vous les trouvez moins militaires?... (silence)... ben, je sais pas... (silence)... je sais pas... on va dire chez nous qu'ils sont venus parce qu'ils ont vu la lumière, donc... (Sergent-chef, Soa en section de combat).*

A cela s'ajoute cette mutation démographique et sociale qu'induit la professionnalisation : elle prive les cadres militaires d'une ressource captive d'appelés dont les problèmes de santé étaient le plus souvent régis dans le cadre de la caserne. C'est ce climat, semble-t-il, qui amplifie le sentiment d'absentéisme de leurs personnels que ressentent les cadres militaires, tout particulièrement les sous-officiers parce qu'ils subissent de plein fouet les conséquences de ces absences dans leurs responsabilités respectives. Les médecins sentent bien le problème. Mais, parfois, ils réclament des cadres militaires une modification par trop radicale de leurs perceptions et de leurs attitudes.

*(.) La plupart des cadres sont en train de passer à côté d'un phénomène nouveau : c'est un métier comme un autre. Les evat s'engagent pour gagner leur vie. Sur l'incorporation annuelle 50% ont une motivation financière (.)* (Médecin-chef, formation C)

*Les militaires ont du mal à s'accoutumer aux arrêts de travail (.) Le médecin civil prescrit beaucoup moins d'arrêts de travail que dans le temps. Mais c'est une question de culture (.) Les appelés étaient corvéables à merci (.) Les militaires en unité veulent du rendement. Quelque fois on, on est bien obligé d'arrêter les gens. D'où un problème de sous-effectif. C'est surtout ce problème de sous-effectif qui exaspère les cadres et qui les fait se crispier sur les arrêts de travail.* (Médecin-chef, formation D)

Nous avons qualifié d'endémique le sous-effectif que connaît l'Armée de terre en 2003. Nous aurions pu tout aussi bien lui appliquer le qualificatif d'épidémique. En effet, l'épidémie se propage du haut vers le bas. La recherche à tout prix de la réalisation des effectifs d'engagés au niveau national produit par la suite du sous-effectif par attrition, par reconversion ou par absentéisme. L'épidémie se propage entre compagnies, entre escadrons, entre sections ou entre pelotons se contaminant mutuellement, puisqu'il faut sans cesse déshabiller Pierre ou Paul pour habiller Paul ou Pierre. Le sous-effectif final est lui-même alimenté par l'intensité des activités productrices de tensions et fatigues entraînant des formes épisodiques de sous-effectifs. Tel est sur ce point le contexte dans lequel opèrent la plupart des sous-officiers.

*Un problème permanent d'effectifs qui entraîne des problèmes d'adaptation quotidienne. Cela touche les groupes de combat qui sont renouvelés sans arrêt, avec des gens qui changent chaque matin. C'est avec ces hommes que le sergent doit partir, et il part parfois avec des hommes qu'il ne connaît pas.* (Capitaine, commandant de compagnie, formation C).

*Le sous-off n'a jamais les mêmes hommes sous ses ordres (.) Ce qui m'embête le plus c'est le sous-effectif et les imprévus* (Capitaine, commandant de compagnie, formation A).

## 2.2 – Une relative rareté des moyens

En 2000 et 2001, rapports parlementaires et articles de presse ont fait état de l'usure des personnels et des matériels de l'Armée de terre<sup>26</sup>, due en particulier « à l'utilisation intensive des matériels, notamment en opérations extérieures » ou « l'âge important de certains équipements »<sup>27</sup>

Comme on l'a vu précédemment la situation en 2003 ne s'est guère améliorée pour les personnels et cela semble vrai aussi pour certains matériels majeurs. A la fin de l'année 2003, lors du vote du projet de loi de finance pour 2004, le sénateur Serge Vinçon pouvait écrire dans son avis sur ce projet de loi : « Le retour à une disponibilité satisfaisante des matériels [de l'Armée de terre] ne sera pas immédiat. Il implique des mesures d'organisation, dont beaucoup ont été prises mais dont les effets se feront sentir à moyen terme. D'autre part, quels que soient les moyens supplémentaires dégagés, ils ne peuvent résoudre l'ensemble des problèmes liés au vieillissement de matériels dont la relève ne sera assurée qu'à la fin de la décennie, voire au début de la prochaine (.) » Il ajoutait néanmoins : « Pour une majorité des parcs de l'Armée de terre, la sortie de crise semble toutefois pouvoir être espérée fin 2003 »<sup>28</sup>

De même source, le tableau ci-après présente l'évolution de la « disponibilité technique opérationnelle » (*dto*) des matériels à roue ou à chenille depuis 2001. Ce critère statistique exprime en pourcentage le rapport entre le nombre total de matériels en service, en entretien ou en réparation mais disponibles à 48 heures et le nombre total de matériels en dotation. Il ne s'agit donc pas d'une disponibilité immédiate.

### ÉVOLUTION DE LA DISPONIBILITÉ DES MATÉRIELS EN 2003

Sources : Vinçon S., Avis 76 (Tome VI 2003-2004) de la commission des Affaires étrangères du Sénat sur le projet de loi de finance pour 2004 – novembre 2003.

Catég.	Parcs	Moyen. 2001	Tend.	Moyen. 2002	Tend. .	Moyen. 2003	Tend. .
Blindés lourds	LECLERC	33 %	+ +	48 %	+ +	50 %	+
	AMX 30	60 %	-	65 %	-	74 %	+
	155 AUF1	51 %	-	53 %	-	53 %	-

<sup>26</sup> Cf. notamment, Isnard J. « L'Armée de terre est fatiguée », Le Monde daté du 14 octobre 2000 – « L'Armée de terre reconnaît une dégradation des matériels » Le Monde du 14 novembre 2000 – « Les armées françaises à court de pièces de rechanges, le Monde daté du 16 mars 2001.

<sup>27</sup> Meyer G., député, *Rapport d'information sur l'entretien des matériels des armées*, Commission de la Défense nationale et des Forces armées, 23 octobre 2002.

<sup>28</sup> Vinçon S., sénateur, *op.cit.*

	ROLAND	60 %	-	56 %	+	53 %	=
	AMX 30 D	68 %	=	61 %	-	67 %	+
	EBG	41 %	-	45 %	+	39 %	=
	AMX 10 P	64 %	=	56 %	-	48 %	+
<b>Blindés légers</b>	AMX 10 RC	46 %	++	62 %	=	56 %	=
	ERC	68 %	+	71 %	-	68 %	-
	Vab	76 %	+	72 %	=	72 %	=
	VBL	80 %	+	82 %	-	73 %	-
	155 TRF1	77 %	+	81 %	-	76 %	-
	Génie	68 %	+	62 %	-	55 %	-
<b>VUTC</b>	VLTT	81 %	=	78 %	=	76 %	=

On observe notamment que pour les blindés légers le taux de disponibilité qui s'était généralement amélioré de 2001 à 2002 a régressé ou a stagné de 2002 à 2003. L'intensité accrue de l'engagement des forces dans des opérations extérieures n'est sans doute pas étrangère au phénomène.

Là aussi, ces grands agrégats ne rendent pas tout à fait compte des situations que connaissent les régiments des forces. Les taux de disponibilité mentionnés sont des taux moyens. Or, les compagnies ou les escadrons engagés dans les *opex* sont dotés, au moins au départ, de matériels totalement opérationnels. Il en est alors pour les moyens ou pour les matériels comme pour les effectifs : les matériels indisponibles d'une unité désignée pour un départ en *opex* seront remplacées par les matériels disponibles d'une unité restant en garnison qui s'en trouvera dépouillée d'autant. La disponibilité des matériels majeurs des formations en garnison est donc beaucoup plus critique que ne laissent apparaître les taux moyens de disponibilité. Par ailleurs, la nécessité de déshabiller Pierre pour habiller Paul sera bien souvent cause de désorganisation des activités courantes des unités restées en garnison.

*(.) Oui ! L'emploi du temps est planifié, mais du jour au lendemain... ça peut changer ! C'est pourquoi, je dis, il faut vivre au jour le jour, et puis, d'un seul coup, hop, on peut pas faire ce qu'on a à faire, il faut qu'on travaille sur autre chose (.) Euhh !!! Tiens ! On va faire du sport ! On va où ? Ben, on va aller courir ! OK , on va courir ! « Ah ! Putain ! Il y a un vab... au dernier moment, il y a un vab à rentrer de toute urgence aux ateliers, il faut l'emmener ! ». Il faut un chef de groupe, il faut obligatoirement un cadre... Donc, ça fait un cadre en moins qui s'occupe de ses bonhommes. Pendant ce temps là, les bonhommes, qu'est ce qu'ils font ? Mais, un vab en réparation ou en entretien, ce n'est pas prévu d'avance ?... Des fois c'est prévu. Mais des fois, au dernier moment, il faut emmener le vab en toute urgence, parce qu'il y a telle compagnie qui va partir en opex, parce que telle mission qu'est*

*tombée et on a besoin du véhicule pour cette compagnie (.)* (Sergent chef de groupe).

Ce sont, bien sûr, les matériels dont l'utilisation est la plus courante qui posent les plus de problèmes. A ce titre, la question des *vab* – qui constituent les véhicules de transport collectif couramment utilisés – revient constamment lorsque l'on questionne sur les problèmes de matériels. Et là encore la contagion de la rareté et de la désorganisation se propage d'unité en unité. Mises bout à bout et sans tenir compte de leur auteur, voici quelques réflexions sélectionnées qui rendent bien compte de cette situation et des bricolages dont elle fait l'objet : « Des problèmes de matériels ? Ben , tout de suite, les véhicules déjà ! ». « Les *vab*, oui, c'est le gros problèmes ! ». « Ben ce qu'il y a, c'est que...à l'heure actuelle, plus ça va, plus on a des missions. Donc, le matériel, il s'use de deux fois plus vite qu'avant ! » « Dans la section on a trois *vab* (.) La plupart du temps, ben là par exemple, rien que pour l'instruction, le souci qu'on ait eu, il y a 2 *vab* en réparation. Alors, on court à droite à gauche pour récupérer des véhicules... » « C'est la galère quoi ! On s'bat avec les potentiels, on s'bat avec...euh...c'est l'enfer ! » « C'est que, bon,...c'est vrai qu'on s'arrange entre compagnie que et que des fois, on va voir à coté ! » « On fait le tour des compagnies pour voir si on peut en récupérer... ».

Aux vues d'observations – qui, rappelons-le, n'ont rien de systématique – les difficultés que rencontrent les régiments des forces pour disposer des moyens nécessaires à l'instruction ou à l'entraînement paraissent s'étendre également à d'autres domaines : on court après des matériels ou après des outils indispensables à l'exercice de certaines activités ou on manque de certains types de munitions pour entraîner des tireurs spécialisés.

*Non, le matos, on l'a pas forcément. Y a pas mal de matériel en réparation (.) Tout peut être soit en réparation, soit en visite. Par exemple la tronçonneuse, quand on est parti à La Courtine, il y en avait une qui était en visite, deux qui étaient en réforme, donc le truc, c'est qu'on avait plus que deux tronçonneuses. Ben là, il fallait se retourner, aller en chercher dans une autre compagnie ou dans une autre section (.)*(Sergent chef de groupe)

Dernière question ! A l'instant t, là, vous allez pouvoir avoir tout ce que vous voulez, quel serait votre souhait ? *Qu'est ce que j'veux ? Et ben, des...des missiles ! Je veux des missiles pour les tireurs Eryx, pour les tireurs Milan ! Je veux des missiles (.) Je veux que le tireur tire au moins deux missiles par an, que le chef de pièce tire au moins un missile par an, parce que c'est son métier et qu'on le paie chaque mois grassement à cause de ça !... Vos tireurs ne tirent pas deux missiles par an ? Non ! (.) Donc, moi, j'aimerais avoir des missiles, ouais (!) ...Au régiment...Allez ! j vous dis cela ! Au régiment, cette année, il y a dix missiles (!) Ben voilà, hein (!) Je veux pas un matelas, un sommier ou un truc...plus*



*de pognon, non ! Je veux des missiles pour les tireurs !* (Sergent, chef de patrouille).

L'un des principaux problèmes de maintenance des matériels ou des équipements réside dans les difficultés d'approvisionnement en pièces détachées. C'était déjà le cas en 2001<sup>29</sup> et le problème paraît subsister en 2003. Ces difficultés sont sans doute en partie liées aux priorités données à l'approvisionnement des unités engagées en opérations extérieures. Cela fait dire à un sous-officier que « de l'*opex* à la garnison, on passe de l'abondance à la rareté ! ». De la sorte, la récupération de pièces sur des matériels mis à la réforme est devenue une institution.

Bien plus, d'après un chef d'atelier mécanique régimentaire, « la cannibalisation » d'un véhicule réformé qui hier était interdite serait aujourd'hui admise par le service du matériel. Toutefois, en cas d'accident, « si la pièce défectueuse ne provient pas du circuit d'approvisionnement normal, la responsabilité du corps est engagée » ! Les chefs d'atelier se contentent donc de stocker et de gérer les pièces de récupération qui posent le moins de problèmes (pièces de carrosserie, petite équipements, etc.). La pénurie est telle que la "débrouille" serait donc admise dans certaines limites par les services centraux du service du matériel. A trente ans d'écart, ce phénomène de récupération – dont les limites sont implicitement fixées par le risque de sanction en cas d'accident – vérifie le constat précédemment évoqué que Michel Lhoste établissait en 1973 sur le fonctionnement d'une organisation militaire en perpétuelle « survie ». La récupération de pièces détachées qui seront stockées permet en effet de « rééquilibrer l'organisation dans son fonctionnement quotidien, tout en accentuant » les dysfonctionnements. Elle masque ou minimise au regard des « allocateurs centraux » de ressources (militaires et politiques) les incidences du décalage entre les allocations de ressources et les besoins du corps (Lhoste, p. 49).

Qu'il s'agisse d'éviter de longs délais de réapprovisionnement en pièces détachées ou de détenir un surplus de petits matériels consommables dont la perte risquerait de gêner l'exécution de la mission, le stockage de pièces ou de petits matériels *en rab* paraît être assez fréquent jusqu'au niveau de la section de combat. Le cas n'est pas général. Ici, on refusera de s'y livrer. Mais ailleurs, la nécessité de détenir différents petits matériels pour pallier les déficiences ou les longues procédures des chaînes d'approvisionnement est à ce point normalisée que l'on a pu tout le sentiment de *faire du rab* ! En fait, le *rab*, c'est du surplus et ce qu'on a pu récupérer à droite ou à gauche n'est pas de trop pour remplir la mission ! Voilà un sous-officier du Gicat 4 qui nous fait visiter son atelier de révision et de réparation de « modules 150 ». <sup>30</sup> Il affirme ne pas avoir de pièces

---

<sup>29</sup> Cf. notamment Isnard, J. Les armées françaises... , Le Monde daté du 16 mars 2001, *art.cit.*

<sup>30</sup> Il s'agit de la maintenance d'un ensemble modulaire qui équipe les unités en opération et qui

en surplus de stocks mais c'est tout naturellement qu'au cours de la visite il évoque la récupération de pièces détachées sur du matériel réformé : « On récupère pas mal de pièces, des hublots de machine à laver, des charnières, des brûleurs ou des transformateurs, des pompes à fuel... Cela permet de raccourcir des délais de réparation et de satisfaire le client ! »

Il faut néanmoins nuancer ces observations. Si effectivement, l'usure de certains matériels majeurs, combinée aux difficultés des approvisionnements en pièces détachées ou à des délais de réparations trop longs – en raison notamment de sous-effectifs en personnels civils qualifiés – place parfois les formations de l'Armée de terre dans des situations critiques, elles ont en revanche bénéficié d'améliorations notables de leurs équipements dans certains domaines depuis le milieu des années 1995. Le module 150 évoqué précédemment n'existait pas au début des années 1990 et les premières unités engagées en Bosnie ont été dans un extrême dénuement (Thiéblemont 2001, TomeII, p. 7-9). L'Armée de terre, sous-équipée en optique d'observation au début des années 1990 (ibidem, p. 176), possède aujourd'hui des matériels sophistiqués et il en est de même du parc informatique. Mais l'abondance et la sophistication de ces matériels créent des exigences et des problèmes nouveaux – notamment parmi les jeunes sous-officiers – que là encore, les chaînes d'approvisionnement en accessoires ou de réparation ne parviennent pas à satisfaire.

*Est-ce que c'est mieux maintenant qu'avant ?... Si jamais vous posez la question à des jeunes, ils vous diront qu'ils vont vers des problèmes (.) Mais, par contre, si jamais on compare tout ce qui est matériel avant et maintenant, c'est vrai qu'on a fait un bond considérable. Et je suis bien placé pour le voir. Quand on voit l'équipement que le militaire a maintenant par rapport à avant, c'est le jour et nuit, c'est sûr. De ce côté-là, on a fait des progrès (Adjudant-chef, chef d'un service général).*

Ici, on en vient à se plaindre d'être contraint d'acheter sa recharge d'encre pour imprimante laser et ailleurs, ce sont des lunettes de visée à faisceau laser qui sont immobilisées depuis plus de quatre mois pour une détérioration mineure :

*Ben déjà pour ce qui est matériel proprement dit, donc on a 50 matériels qui sont partis en réparation en mars et qui sont pas...qui sont toujours pas revenus ! Donc les sections quand elles partent sur le terrain, elles les ont pas ! (.) C'est un aide de viseur de jour...une lunette qu'on met sur le Famas...euh...(.) C'est pour partir...euh...pour partir en opex quoi ! Ca s'applique sur le Famas...et puis euh... vous l'allumez ici et le laser...euh... Et donc depuis mars on les a toujours pas reçus ! 51 partis en réparation suite à la Cote d'Ivoire (.) Il y a pas grand chose,*

---

comprend : une laverie pour 150 personnes, une douche de campagne, une roulante tractée, deux frigidaires de 1m<sup>3</sup>5, des cabines sanitaires et des bacs souples pour le stockage des eaux de lavage ou de cuisine.

*c'est, c'est ces câbles qui sont cassés...sur la plupart ! C'est, c'est pas grand chose en fait...c'est ce câble !* [il montre les appareils et un petit cordon qui permet de rabattre un étui de protection sur la lunette] (Sergent, chef de groupe, responsable optique d'une compagnie du 1<sup>er</sup> Rcp).

Une seconde nuance est sans doute à apporter : la situation serait plus favorable dans les organismes de soutien que dans les régiments des forces. Ce serait en fait sur les matériels et équipements à usage tactique dont l'usure au cours des *opex* est intensive que la rareté budgétaire aurait le plus d'incidences. C'est du moins ce qui transparaît à certains indices, notamment lorsqu'on aborde les problèmes de véhicule :

*Et en ce qui concerne le parc de véhicules ? Vous savez, on n'a pas de véhicules de la gamme tactique...euh ! A part une P4, tout le reste c'est de la gamme commerciale donc, la gamme commerciale dès qu'il y a un souci, direction les ateliers et les ateliers, s'ils ont les moyens de réparer, ils réparent. Si on doit attendre, ça attend. Il y a un parc automobile ici immense,...et si une voiture est indisponible pendant un certain temps parce que...ça passe inaperçu...ici, on a pas de problèmes de matériel.* (Adjudant d'unité, 2<sup>ème</sup> Base de soutien au commandement – Vincennes).

En définitive, aux vues de nos observations parcellaires, l'intensité des activités des régiments des forces combinée à la rareté des effectifs ou de certains matériels – sous réserve des nuances qui viennent d'être apportées – entraînerait dans les régiments des forces des mouvements browniens de personnels, de matériels, d'équipement qui sont détachés, prêtés, rendus entre unités et un climat perpétuel de tensions dans lequel le quotidien est fait d'imprévus, de réajustements et de bricolages d'effectifs ou de moyens pour constituer les détachements appelés à opérer sur ou hors du territoire métropolitain ou répondre aux diverses demandes des échelons centraux de commandement.

Ce climat de tension serait néanmoins moins prégnant là où l'on est non projetable, là où l'on est pas ou peu sollicité directement par les missions opérationnelles de l'Armée de terre, même si par ailleurs on y est, là comme ailleurs, confronté à des problèmes de sous-effectifs.

### 3 – De la gestion par Armes à la gestion par Spécialités

La réforme de la gestion du personnel au sein des forces armées n'est pas liée à leur récente professionnalisation. Le constat de difficultés dans la politique des ressources humaines de l'Armée de terre fut à l'origine d'un audit mené en 1989. Une des conséquences directes de cette étude devait être la décision du CEMAT de créer la Mission Fonction Personnel (MFP). La nouvelle

philosophie sous-tendant cette évolution pourrait être résumée comme suit : celle du passage de la quantité à l'unité, de la polyvalence à la qualification, du *savoir-être* au *savoir faire*.

Au-delà de cet arrière plan intellectuel, la réorganisation au cours des 15 dernières années a impliqué une évolution des structures et la mise en place de nouveaux instruments de gestion. Du point de vue des structures et de manière schématique, ils existe des organes centraux de la gestion des ressources humaines – le service Organisation des ressources humaines de l'Etat-major de l'Armée de Terre (EMAT) et la Direction des Personnels militaires de l'Armée de Terre (DPMAT) – et des organismes déconcentrés au sein des structures territoriales (les Régions Terre) et des unités elles-mêmes, les Bureaux des Ressources humaines.

Sans aller plus loin dans la description des structures, les intitulés et l'emploi de l'expression "ressources humaines" peuvent être considérés, sans tomber dans un nominalisme excessif, comme la volonté d'appliquer les méthodes modernes de management, de passer de l'Administration du personnel à la Gestion des Ressources Humaines : d'une vision du personnel comme substituable à celle d'actif unique, de la simple réactivité à l'anticipation, de la notion de poste à celle de compétence (Cadin, Guérin, Pigeyre : 1997).

La gestion en terme de volume sans connaissances réelles des besoins a pu un temps fonctionner « parce qu'il y avait une quantité suffisante d'hommes que l'on pouvait toujours répartir au gré de la demande des services sans tenir explicitement compte d'une spécialité individuelle » (Barrère-Maurisson, Robert, 1994, p.24). Cette transformation devait offrir également de meilleures capacités d'anticipation aux structures chargées de la gestion du personnel (plus encore dans une période de pénurie), elle devait aussi introduire un « rapport individuel à un emploi, un poste » (Barrère-Maurisson, Robert, 1994, p.24) et non plus l'adhésion à des valeurs et à une institution.

L'analyse des méthodes et techniques développées au sein de l'Armée de terre aurait pu justifier une enquête à elle seule. Il s'agit de fournir seulement ici les instruments nécessaires à de futurs développements (cf. Chapitre 4). Trois de ces outils nous sont apparus comme particulièrement importants au cours de cette enquête et nous allons chercher à les replacer dans le contexte général de la gestion des ressources humaines : le Tta 129, le *Duo* et les Bureaux de ressources Humaines au sein des formations visitées.

Les grands modèles contemporains de gestion de l'emploi recherchent tous à mettre en adéquation les besoins de l'entreprise en emploi et les ressources disponibles. Dans le schéma de base de ce qu'on désigne en théorie des ressources humaines par la Gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE), la première étape passe par l'analyse des ressources disponibles (en terme démographique et de qualification) et une connaissance réelle, précise et prospective des emplois. Ce travail aboutit à la création d'un inventaire

d'emplois types. « La définition des emplois types permet d'opérer des regroupements et donc d'identifier les proximités qui existent entre les activités des différents emplois types. On peut les regrouper par *familles professionnelles* dans lesquelles on trouve les emplois qui s'inscrivent dans le même champs d'activité ou qui correspondent soit à la même finalité professionnelle, soit à une même technicité » (Cadin, Guérin, Pigeyre, 1997, p.88). Au sein de l'Armée de terre, c'est le Tta 129 qui constitue cet inventaire aussi bien pour les emplois civils que militaires. Il établit également la liste des diplômes et stages nécessaires à l'occupation de chaque emploi.

**Listes des Domaines et des Pôles de spécialités  
(TTA 129 édition 2003)**

1 - Administration et soutien de l'Homme	16 - Formation
2 - Aéromobilité	17 - Gestion des ressources humaines
3 - Combat de l'Infanterie	18 - Maintenance
4 - Combat des blindés	19 - Management et systèmes d'information
5 - Combat et techniques du Génie	20 - Mouvements-Ravitaillement
6 - Communication	21 - Musique
7 - Conception & coordination soutien logistique des forces	22 - Recrutement de formation initiale
8 - Défense nucléaire biologique et chimique	23 - Réglementation et Activité juridiques
9 - Défense sol-air	24 - Renseignement
10 - Emploi des forces	25 - Santé
11 - Emploi communs	26 - Sciences humains
12 - Emploi interarmées : Aumônerie. Poste. Trésor. Essence.	27 - Sécurité
13 - Entraînement physique militaire et sportif	28 - Systèmes d'armes
14 - Feux dans la profondeur	29 - Techniques d'opérations d'infrastructure
15 - Finances et techniques budgétaires	30 - Télécommunication

Les « familles professionnelles » y sont qualifiées de « domaines de spécialités » ou « pôles de compétences »<sup>31</sup>. Cette terminologie semble se rapprocher des techniques de gestion les plus récentes (Gestion anticipée des emplois et des compétences, GAEC). Cette construction a marqué le passage d'une gestion par Armes (Infanterie, Cavalerie, Blindés, etc...) à une gestion par spécialités<sup>32</sup>. Toutefois, le terme de spécialités n'est pas totalement neuf au sein de l'Armée de terre. La spécialité 00 correspondait ainsi par le passé au combat dans l'infanterie, la spécialité 01, au combat des blindés, etc... Cette nomenclature survit encore comme les développements futurs vont le souligner. Cependant, alors que le Tta 129 tend à faire de tous les militaires et donc de tous les sous-officiers des spécialistes, il existait, semble-t-il auparavant une plus nette distinction entre les "spécialistes" et les membres des Armes de mêlées. Chacune des spécialités s'organise en filières qui constituent autant de « sous-spécialités », mais aussi des itinéraires professionnels dans lesquels on peut progresser en changeant d'emplois et de niveaux de responsabilité (7 niveaux de responsabilités, de NR2 à NR3 pour les sous-officiers). Ces filières sont elles-mêmes rassemblées selon trois types : Execution, Mise en Œuvre et Conception. Les emplois de sous-officier s'inscrivent dans les filières « Mise en Œuvre »<sup>33</sup>.

Selon le Tta 129, un emploi se caractérise par « les fonctions qui le constituent : la fonction est la maille la plus fine du descriptif des métiers ; elle se définit comme une activité professionnelle; par une plage de grades (grade minimum et grade maximum de l'emploi) ; par le ou les diplômes à détenir pour accéder à l'emploi ; par la ou les habilitations éventuelles nécessaires pour tenir l'emploi ; par les durées de vie, minimale, maximale et moyenne dans l'emploi ; la durée de vie moyenne est utilisée, entre autres, en gestion prévisionnelle pour évaluer les flux entre emplois ».

#### **4 - Recrutement et fidélisation des evat**

Les principales inquiétudes suscitées par le passage à la professionnalisation ont été pour l'Armée de terre le recrutement d'un volume suffisant d'engagés pour répondre aux objectifs de professionnalisation, mais aussi la nécessité d'obtenir une durée moyenne de service – estimée à huit ans – pour optimiser ces engagements et ne pas être contraint à un flux annuel de recrutement trop

---

<sup>31</sup> Les intitulés semblent évoluer d'une année à une autre et d'un support à un autre. L'édition 2001 parle de *Domaines de Spécialités et de pôles de compétences*, l'édition 2003, parle de *Domaines et de Pôles de spécialités*.

<sup>32</sup> Jusqu'à cette réforme, chaque Arme avait en charge la gestion de l'ensemble de ses personnels quelque soit leur emploi.

<sup>33</sup> Le NR2 correspond au jeune sous-officier titulaire de son *Bsat* (chef de groupe, chef de pièce canon, etc.), le NR3 au sous-officier ayant obtenu son *Bstat* (Chef de section, etc.).

important au regard des ressources offertes par le marché de l'emploi : cette dernière contrainte a donné lieu à une politique dite de « fidélisation des engagés ».

Ces objectifs de recrutement et de fidélisation des engagés ont fait l'objet de politiques prioritaires qui n'ont pas été sans incidences et effets pervers sur la vie des formations de l'Armée de terre.

#### 4.1 – Le recrutement

Les représentants de l'Armée de terre ont pu parler de « bataille du recrutement » ! En effet le passage à la professionnalisation a contraint l'Armée de terre à doubler son effectif d'engagés à partir de 1996 pour atteindre en 2002 un volume de plus de 65.000 *evat*, soit, compte tenu du remplacement des engagés en fin de contrat un recrutement annuel de 10 à 12.000 *evat*. Pour atteindre cet objectif, l'Armée de terre a dû jouer à la marge sur les critères requis pour sélectionner les candidatures. Le tableau ci-après, extrait de l'avis du député J.Hart sur le projet de finance pour 2004 montre que sur six ans de recrutement, le nombre de candidats à l'engagement acceptés a dépassé par 5 fois le nombre des candidats possédant les aptitudes requises pour être engagés (notion de « candidature utile »).

Commentant ce tableau établi par ses soins, le député écrit : « Si le nombre de candidatures spontanées, en légère baisse, reste à un niveau satisfaisant, le nombre de dossiers utiles, c'est-à-dire correspondant à des candidats jugés aptes, continue à diminuer. Le nombre de candidats par poste atteint depuis 2001 un niveau historiquement bas, à peine supérieur à un.

Comme les années précédentes, l'aspect qualitatif du recrutement peut donc susciter un légitime souci. De ce point de vue, l'examen du niveau scolaire des *evat* ayant intégré les forces terrestres en 2002 n'offre pas de perspective rassurante : si la proportion de ceux qui ont un niveau CAP ou inférieur semble se stabiliser, celle des militaires du rang de niveau terminale ou baccalauréat continue à décroître : d'environ 31 % en 1998 et 1999, cette proportion est passée à 26,8 % en 2000, 25,3 % en 2001 et 24,6 % en 2002 ». <sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Hart J., député, avis présenté au nom de Commission de la Défense nationale et des forces armées sur le projet de loi des finances pour 2004 - Tome IV Défense Forces terrestres - Présidence de l'Assemblée nationale 9 octobre 2003.

### Évolution du nombre de candidatures aux postes d'evat

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Cand. spontanées</b>	15 662	15 479	17 081	17 154	18 490	16 860
<b>Candid. utiles</b>	7 502	10 416	12 012	12 102	10 692	8 656
<b>Total recrutement</b>	8 946	11 744	11 671	10 647	12 741	9 699
<b>Taux de sélection</b>	1,92 (h) 4 (f)	1,33 (h) 4,51 (f)	1,4 (h) 3,6 (f)	1,1 (h) 1,9 (f)	1,15	1,18
<b>Départs d'evat(1)</b>	3 855	4 302	4 982	4 068	6 145	6 940

(1) Y compris nominations dans le corps des sous-officiers.

Or cette souplesse dans la sélection des candidats pour tenter de répondre aux objectifs de recrutement va, semble-t-il, entraîner l'arrivée dans les formations d'engagés plus ou moins aptes physiquement, plus ou moins motivés, etc. Cette « fragilité » d'une fraction du nouveau recrutement des *evat* a été évoquée précédemment à propos de l'absentéisme. C'est dans les formations opérationnelles qu'elle se fait le plus ressentir :

*Tout le monde sait que dans l'Armée française on a plus les gaillards qu'on avait avant. Les chefs sélectionnent pour avoir l'effectif. Ils font de la quantité (Adjudant-chef, chef de section).*

*La ressource s'évapore assez rapidement. On prend presque tout le monde (.). Il y a une attrition de 15% au bout de 3 mois... par inaptitude physique (.). Certains sont venus pour voir, il ne s'adaptent pas et ils repartent (.). Mais il y a la pression de la contrainte opérationnelle... Elle est telle pour nous que nous ne cherchons pas à garder les gens. (Chef de corps).*

*Il y a un décalage entre la promesse qui est faite au Cirat et la réalité que découvre l'evat et ce décalage est susceptible de provoquer des traumatismes. Voilà un evat qui s'engageait parce qu'il voulait sauter d'hélicoptère et il est orienté vers nous. Un autre arrivant au 9ème Rcs à Nantes s'attendait à monter sur un bateau : il avait signé pour les Troupes de marine ! On a des jeunes qui déclarent ici, dans ce bureau qu'ils n'ont jamais exprimé le souhait d'être parachutistes. On leur a dit « si tu veux t'engager, il y a des places dans les Tap. En voilà un autre qui est asthmatique. On lui aurait dit au Cirat « t'en parles à personne ». Il part faire un cross long. Il a fallu le récupérer. » (Médecin-chef 1<sup>er</sup> Rcp).*

Sans doute, y-a-t-il quelques enflures dans ces anecdotes. Mais le fait qu'elles circulent indique combien la qualité du recrutement des *evat* pose problème dans les corps. Certes, comme nous le verrons par la suite (cf. supra, chap.V),



des sous-officiers estiment qu'après tout, c'est leur rôle de motiver ou de former des engagés. « Il y a toujours autant de problèmes avec les petits jeunes, mais c'est une question de formation », déclare un sergent-chef en section de combat et il ajoute : « C'est peut être plus difficile aujourd'hui (!) Il y a des jeunes qui viennent des cités et c'est vrai qu'ils sont différents. Mais moi quand je me suis engagé, c'était différent aussi (!) Ca n'empêche pas qu'ils apprennent ».

Toutefois, aux vues de nos observations, cet apprentissage serait rendu difficile par cette autre dimension de la politique vis-à-vis des *evat* : la fidélisation.

#### 4.2 – La fidélisation

La politique de fidélisation comporte un certain nombre de mesures en faveur des engagés : il s'agit de mesures financières, de l'amélioration des logements en caserne (plan Vivian), d'un dispositif favorisant leur reconversion ou encore de faciliter pour certains l'accès au grade de sergent par l'obtention d'un diplôme à partir de la validation des acquis. Chez les jeunes sous-officiers notamment et dans une moindre mesure chez les sous-officiers supérieurs, ces mesures auraient créé un certain climat d'injustice (cf. Kastellanos). Mais c'est surtout le climat que cette politique va créer dans les formations qui va jouer par incidences sur la formation des *evat*.

On peut prendre la mesure de l'état d'esprit qu'elle va subtilement introduire dans les rapports des cadres avec les *evat* au travers d'un article paru dans *Le Casoar* ( n°156, janvier 2000) et signé par l'un des responsables de cette politique. L'auteur explicite d'entrée de jeu l'intitulé de son article – « L'équation de la professionnalisation - Prof = (Rec + Rec) Fid2 » – en posant que « la réussite de la professionnalisation (.) est égale à la somme recrutement plus reconversion, multipliée par la fidélisation au carré ». La fidélisation est donc « aujourd'hui la mission prioritaire de tous les cadres de l'Armée de terre ». Mettant en avant « le rôle capital » des cadres de contact, jusqu'aux sergents et caporaux-chefs, l'auteur écrit : « Il faut qu'ils aient eux-mêmes compris l'importance de la fidélisation pour combattre et éradiquer tous les comportements maladroits qui pourraient être à l'origine des dénonciations de contrat (.) Ces dérives, quand elles existent, doivent être sanctionnées avec la plus grande sévérité ». Il ajoute plus loin : « Surtout, elle (*l'instruction*) ne doit traumatiser personne, que ce soit en sport ou dans le domaine militaire ».

En d'autres termes, ces années récentes, les cadres de l'Armée de terre, particulièrement dans les régiments des forces, ont été confrontés à la quadrature du cercle : devoir former au métier de soldat une population d'engagés, dont l'étude de l'Armée de terre précédemment citée reconnaissait

qu'elle était fragile, sans que cette formation puisse donner lieu à « comportements maladroits » qui « traumatiseraient » cette population fragile ! Les observateurs et les études du Crh menées en 2001 et 2002 portent sur cette question des jugements sévères. Selon l'un des officiers traitant, cette politique de fidélisation aurait eu des « effets désastreux », aboutissant à une inversion des fins et des moyens, notamment en réduisant les exigences physiques lors de la phase de formation initiale : « Aux yeux de bon nombre de cadres, en cherchant à réaliser ses effectifs, l'institution aurait perdu de vue ses finalités opérationnelles (.) – déclare-t-il. L'idée d'une surprotection des *evat* pour éviter les départs aboutit à retenir des individus moyens, parfois peu motivés, et à affaiblir la qualité globale de l'unité (.) »

Dans leur étude sur les jeunes sous-officiers de l'Armée de terre, d'une part, et sur les sous-officiers supérieurs d'autre part, les lieutenants-colonels Kastellanos et Dupuy constatent chez les sous-officiers un sentiment de rupture avant et après la professionnalisation et une dégradation des conditions de la formation. Selon les uns et les autres, la crainte de la dénonciation de contrat qu'il faudra justifier à tous les échelons fait peser sur les corps un climat délétère :

*Tout le monde s'affole quand ils annoncent qu'ils partent : le colonel, le capitaine (.) parce qu'ils craignent d'être tenus pour responsables »* (Sergent, d'après Kastellanos ).

*On doit garder les *evat* à tout prix, alors on tolère »* (Adjudant-chef d'après Dupuy)

Certes, comme nous le verrons (cf. chap. IV) des sous-officiers parmi les plus jeunes déclarent s'accommoder de ces contraintes :

*Et vous les trouvez moins militaires [les *evat*] ? (Silence)...ben, je sais pas...je sais pas...on va dire chez nous qu'ils sont venus parce qu'ils ont vu la lumière, donc... Après, bon, c'est vrai que, bon, de par la formation, on arrive à motiver les gens qui étaient pas forcément venus pour rester, et en fait, qui restent* (Sergent, chef de groupe durant la formation initiale des *evat*).

On ne peut néanmoins exclure que cette politique de fidélisation et les contraintes diffuses qu'elle implique aient eu pour effet de créer une sorte d'autocensure dans les rapports d'autorité avec les *evat*, surtout dans la phase initiale de leur formation. Beaucoup de jeunes sous-officiers parmi les moins expérimentés auront tendance à moins exiger des *evat* par crainte de les « traumatiser ».

C'est, semble-t-il, au regard de cette perception de la politique de fidélisation qu'il faut interpréter les revendications de jeunes sous-officiers en matière de solde. Hier, le tassement de la grille indiciaire entre les engagés déjà anciens et les jeunes sous-officiers ne soulevait guère d'objections. Mais aujourd'hui, dans ce contexte, le niveau de rémunération des engagés et la faible différence de

solde qu'il en résulte entre un sergent en début de carrière et un *evat* se chargeraient de significations et renforceraient l'impression chez les jeunes sous-officiers d'être les laissés-pour-compte de cette politique. C'est sans doute à partir de ce sentiment qu'en 2002 auraient émergé çà et là des revendications catégorielles :

*Dans le civil, il n'existe aucun domaine où le chef d'équipe touche moins que l'ouvrier* » (Sergent d'après Kastellanos).

*Il faut une augmentation de la solde du sergent, sinon il se fait bouffer par le caporal-chef* » (Adjudant-chef – Séminaire des présidents de catégorie des 9-13 décembre 2002 – Saint Maixent).

Dès l'année 2001, cette question était remontée au niveau politique. En juin de cette année, en réponse à une question du sénateur René Trégouët, le ministre de la Défense déclarait : « Le relèvement du niveau de rémunération des engagés, destiné à favoriser leur recrutement, a créé chez les jeunes sous-officiers un sentiment de sous-rétribution de la compétence et des responsabilités qu'il faut tenter de réduire, principalement en améliorant les conditions de versement de la prime de service, afin de maintenir un différentiel de rémunération suffisant par rapport aux militaires du rang engagés»<sup>35</sup>

Reste qu'en 2003 cette politique de fidélisation des *evat* n'est pas sans créer parmi les cadres de tout grade, parmi les sous-officiers les plus anciens notamment – mais aussi chez de tout jeunes sergents qui invoquent « l'ancienne Armée » – une contestation latente qu'alimentent par ailleurs les autres dimensions du contexte que nous venons d'évoquer.

---

<sup>35</sup> Question écrite N° 33823 du 14/06/2001 avec réponse posée par René Trégouët du groupe. Réponse du Ministère de de la Défense - Publiée dans le JO Sénat du 06/09/2001 page 2880.



### **CHAPITRE III – LE SOUS-OFFICIER DANS SON METIER : UN DEUS EX MACHINA**

Sous l'effet des facteurs de changement (réduction du format, réforme des méthodes de gestion, multiplication des opérations extérieures) que nous avons évoqués en introduisant cette recherche, l'activité des sous-officiers subit une tension entre spécialisation et situations de polyvalence. Toutefois, et pour reprendre un constat déjà souligné, cette situation de tension est plus ou moins forte selon l'emploi occupé et le contexte de son exercice.

Cette tension, les distinctions et les rapports qu'elle engendre, renvoient à cette relation dialectique entre sous-système opérationnel et sous-système organisationnel établie par Hubert-Jean-Pierre Thomas dans les années 70. On la voit à l'œuvre à tous les niveaux de la réalité. Ainsi, si l'organisation des compagnies est liée à leur finalité opérationnelle, elle introduit néanmoins une dose de soutien dans les compagnies de combat et une dose de combat (au moins formellement) dans le soutien. Cette relation dialectique a bien sûr une influence sur l'exercice du métier de sous-officier.

Afin d'en cerner toutes les facettes, tout en cherchant à les classer nous nous proposons de décrire cette tension entre spécialisation et polyvalence au travers des diverses situations dans lesquelles il exerce son métier (espace physique de travail) et ses différents rôles (chef et spécialiste)

La perception de ces réalités apparaît au travers des entretiens réalisés. Cependant si la tension entre spécialité et polyvalence n'est pas clairement identifiée par les acteurs, son dernier terme représente souvent une source de fierté chez les professionnels. Paradoxalement, cette polyvalence fut un temps niée par la campagne de recrutement et son slogan (malheureux ?) « Soldat : 400 métiers » (Weber, 2002) qui appuyait son discours sur la spécialisation. Elle rentrait par ailleurs en contradiction avec la "fameuse" capacité d'adaptation du soldat français.

#### *Le ou les rôles du sous-officier*

Le traitement de l'exercice du métier de sous-officier ou plutôt des emplois ou fonctions occupés par les sous-officiers soulève aussi un certain nombre de difficultés. A partir de la collection de récits ou descriptions de situation

particulières, nous avons initialement pensé à utiliser une vision analytique tripartite du métier de sous-officier : instructeur/spécialiste/supérieur-subordonné. Confrontée à la réalité, il s'est avéré que cette approche largement déductive se heurte aux situations concrètes (on retrouve ici une autre forme de polyvalence). A tout instant et selon les contextes, le sous-officier peut incarner en même temps deux, voire la totalité, de ces rôles.

Or, vouloir rendre intelligible l'exercice du métier, c'est devoir mettre en avant toutes ses facettes. Cet effort implique toutefois une ébauche de classification. C'est pourquoi, tout en continuant à considérer les facteurs discriminants utilisés depuis le début de cette recherche (militarité, ancienneté, etc.), deux types de situations ont été retenus. Le couple chef/subordonné renvoie au rôle de cadre intermédiaire du sous-officier (exercice de l'autorité, responsabilité, autonomie, initiative, etc.). Ensuite, la double face, spécialiste et polyvalent, du sous-officier implique à la fois la description d'éléments discriminants (définition et place du "spécialiste", situations communes à de nombreux sous-officiers. La polyvalence est alors synchronique ici pour la distinguer de celle diachronique qui sera traitée plus loin, parce qu'elle prend place dans le quotidien. Cette polyvalence synchronique peut faire l'objet de distinction selon qu'elle est instituée ou circonstancielle.

#### *Aspects généraux de la division du travail dans l'Armée de terre*

La description de la gestion des ressources humaines a souligné l'adoption de techniques civiles. Bien qu'il faille la nuancer, la comparaison entre l'Armée de terre et le monde des entreprises offre quelques instruments de description. Comme la majeure partie des administrations publiques, l'Armée de terre peut être rangée parmi les prestataires de services. Elle produit de la sécurité. Dans une approche téléologique, cela signifie qu'elle met en œuvre des mécanismes lui permettant de remplir les missions qui lui sont données par le politique. "En bout de chaîne", ce sont les unités opérationnelles et les militaires qui les composent qui accomplissent la mission, "produisent" le service. Par ailleurs, pour son propre fonctionnement, l'Armée de terre possède une administration. Cette dichotomie n'a rien d'exceptionnel : elle renvoie à l'opposition fonctions de soutien/fonctions de combat, ou bien encore, d'un point de vue organisationnel chaîne organique/chaîne opérationnelle. Le parallèle avec la gestion entreprise privée est elle aussi possible. C'est donc dans des structures en évolution, mais laissant une place large au modèle traditionnel, qu'évoluent les sous-officiers. Le modèle traditionnel auquel nous faisons référence est celui du régiment, fondé sur une approche hiérarchique et pyramidale. Ces nuances dans l'organisation ne sont pas perçues de manière spontanée pour les acteurs. En revanche, les différents lieux de travail surgissent dans le langage courant : Untel sera à la "compagnie", un autre à "l'atelier Transmission", ou à "l'ordinaire", ou peut-être au "BOI" (Bureau Opération-Instruction).

Les développements qui vont suivre comprennent des analyses étayant l'hypothèse de la différenciation. Le constat d'hétérogénéité des cadres de travail des sous-officiers passera par une description de ce que l'on a qualifié d'"espace de travail identifiant". Cependant, l'analyse des fonctions de "chef" des sous-officiers ou des situations de polyvalence même si elle fournit des nouveaux éléments de distinction, elle mettra aussi en évidence des tendances à l'homogénéisation.

## **1 – Les sous-officiers et leurs espaces de travail identifiants**

Il faut admettre que les éléments réunis sur l'exercice du métier de sous-officier ne concernent pratiquement que la vie de garnison ou "en quartier". Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'existe pas de points communs avec la vie opérationnelle. Comme nous le verrons, la distinction entre la vie au quartier et la vie opérationnelle est souvent spéculaire (cf. Chapitre V). En "opération", les unités ne sont pas toujours en opération, c'est-à-dire dans des situations extrêmes et à bien des égards, on retrouvera à l'extérieur du quartier (en camp, en base arrière d'opérations extérieures ou intérieures, etc.), les espaces de travail que nous allons décrire. A partir des différentes observations et entretiens réalisées, quatre principaux espaces de travail identifiants du sous-officier de l'Armée de terre se sont imposés : "l'unité élémentaire" que constitue la compagnie (ou l'escadron ou la batterie selon l'Arme), le bureau, l'atelier, et le Service de Restauration-Loisir (Srl). Ces quatre modèles ne se veulent pas bien sûr des reflets fidèles de l'ensemble des conditions de travail vécues par tous les sous-officiers de l'Armée de terre.

### **1.1 - La compagnie**

Inscrit dans le modèle traditionnel d'organisation militaire, l'unité élémentaire que constitue la compagnie ou l'escadron (et parfois la section ou le peloton) représente aussi la vision la plus communément répandue dans la population civile de l'activité militaire. Toutefois, il ne faut pas se laisser tromper, on le rappelle, par un simple nominalisme. Le cadre de travail que l'on va tenter de décrire ici renvoie aux compagnies dites de combat, celles que nous avons pu observer au sein du 1<sup>er</sup> Rcp ou du 31<sup>ème</sup> Rg, et aux structures « compagnies » du Gicat ou aux escadrons de la base de soutien au commandement de Vincennes (2<sup>ème</sup> Bsc). Pour des facilités d'exposé, le terme de compagnie identifie cet espace physique et social.

Une compagnie est commandée par un capitaine. Il est secondé par quelques grands adjoints (lieutenant adjoint, adjudant d'unité, sous-officier "logistique"

chargé des services techniques). Il dispose d'une section de commandement réunissant différents services. Une certaine forme d'administration commence à apparaître à ce niveau. Le « bureau comptable », dirigés par un sous-officier réunit ainsi de manière embryonnaire (environ trois personnes) les compétences des grands "services" de niveau régimentaire.

La compagnie se divise donc en sections (au nombre de 4 ou 5). Elle est dite de combat dans les régiments de mêlées. Les sous-officiers composent l'encadrement de la section. Le sous-officier adjoint (Soa), un sergent-chef, bras droit du chef de section, est plus particulièrement en charge de tout ce qui relève de la gestion des matériels. Homme de confiance et d'expérience, il ne constitue pas réellement un échelon supplémentaire dans la structure hiérarchique de la section. Quatre ou cinq sergents sont chefs de groupe. Si la section est l'unité de travail, la compagnie est celle de la gestion du personnel. Ceci est à mettre en rapport avec la notation réalisée par le commandant d'unité (cf. Chapitre IV).

*Nous, on fait partie d'une section, mais on peut très bien aller dans n'importe quelle section. On peut changer plusieurs fois de sections, si y a besoin de nous à tel endroit, et tel endroit. Donc, le capitaine, il est plus à même de nous gérer. (Sergent, chef de groupe).*

La constitution des groupes pourra varier selon la présence des uns ou des autres, ou les missions à accomplir. Ils sont en général commandés par des sergents, parfois par un caporal-chef. Les effectifs *erat* représentent en moyenne et souvent de manière théorique une trentaine de personnes.

Au sein du Gicat 4, régiment de soutien, quand les compagnies sont composées de sections, celles-ci sont majoritairement commandées par des sous-officiers supérieurs. De plus, preuve d'une spécialisation, les sections ne sont plus identifiées par des numéros ou des couleurs comme c'est le cas dans les compagnies de combat, mais par une fonction : section "Appro.", "Boulangerie", "MAT.-CAT." (Matériel du Commissariat de l'Armée de terre).

Physiquement, la section "possède" un bureau, celui du chef de section et de l'encadrement. Situé dans le bâtiment de la compagnie, il est principalement occupé par le chef de section. Il est le plus souvent aménagé de manière spartiate : deux ou trois bureaux/tables, quelques casiers pour ranger des effets personnels, des cartes, quelques photos personnelles, des formulaires. Une machine à café, souvent apportée par un cadre, prouve que le bureau est aussi un lieu de repos et de réunion. C'est un lieu où les cadres se retrouvent au cours de la journée, discutent, échangent des informations, changent de vêtements. Les chambres des militaires du rang sont situées dans les étages supérieurs lorsqu'ils n'ont pas fait le choix de louer une chambre à l'extérieur de la caserne. Mais, même dans ce dernier cas, ils peuvent être amenés à dormir à « la



compagnie ». Les sous-officiers, majoritairement les sergents, jeunes et encore célibataires, logent dans un autre bâtiment dans l'enceinte militaire, le Bâtiment Cadre Célibataire (BCC).

Les matériels légers (les "instruments" de travail) en dotation au sein d'une section (armes, transmission, optique) sont réunis, pour des raisons de sécurité et de coût, dans les différents magasins de la compagnie. Cependant chaque section, voire chaque individu dans le cas des armes par exemple, a la responsabilité de l'entretien de son matériel. Pour ce qui concerne les divers véhicules et selon la régularité de leur usage, le principe est le même. Ils sont stationnés au sein du régiment sur une aire particulière.

Les différents magasins (armurerie, transmissions, optique, etc.) sont soit tenus par des militaires du rang sous la responsabilité d'un sous-officier (armurerie, transmissions mais pas dans tous les cas), soit tenus par les sous-officiers qui ont la responsabilité des matériels concernés (optique, équipements nucléaires, bactériologiques, chimiques – nbc). Ces derniers sont le plus souvent en double emploi : ils sont chefs de groupe, sous-officier «comptable » de la compagnie, etc. Dans l'un ou l'autre des cas, ces sous-officiers responsables d'armement ou d'équipement divers, assistés ou non d'un adjoint, un militaire du rang ancien, effectuent les opérations de « perception » (quand les sections viennent prendre "leur" matériel) et de « réintégration ». A cette dernière occasion, ils supervisent les opérations de nettoyage réalisées par les sections. Il ont la charge de toute une gestion administrative : comptabilité des matériels, envoi en réparation d'un matériel détérioré, réception de nouveaux appareils, reversions. Cette tâche est lourde et tend à devenir envahissante malgré, ou à cause (?)<sup>36</sup>, de la mise en place d'une gestion informatique centralisée au niveau de la Région Terre. Le mi-temps se transforme en un plein temps :

*Par exemple dernièrement on a attribué à la compagnie...on a perçu cent et quelques matériels en plus ! Et ben tous ces matériels sont répertoriés dans le Mat...dans le Mat 17 (...). Et euh...tous ces matériels sont répertoriés dans ces classeurs, donc il a fallu que je les fasse figurer sur ces classeurs ! Sachant qu'ils doivent être tous dans l'ordre ...Dans l'ordre des numéros...Mais les matériels qu'on perçoit ne sont pas nécessairement dans l'ordre...Ca veut dire que je suis obligé de tout refaire ! (...) Là par exemple, je perçois euh...On va dire que celui-ci n'existe pas...270090 existant, 270430, donc c'est à la suite et là par hasard j'en perçois un, celui-ci...Et ils doivent être classés tous dans l'ordre*

---

<sup>36</sup> Depuis 2002 est mis en place au sein de l'Armée de terre un outil informatique offrant la possibilité de connaître en temps presque instantané la gestion de l'entretien des matériels dans chacune des formations de l'Armée de terre. Renseigné par les sous-officiers des magasins et des ateliers, les données sont centralisées au niveau national par le SIMAT (Système de Maintenance de l'Armée de Terre). Il permet d'évaluer le volume de matériels opérationnels dans l'ensemble de l'Armée de terre.

Ça, c'est les numéros de série et le numéro de série d'un nouveau matériel, ça ne correspond pas forcément à l'ordre des matériels que vous possédez !

*(.) Voilà (.) Par exemple, j'en perçois un qui s'inclut au milieu, je suis obligé de tout refaire, tout décaler (.) Ça décale tout le reste ! (.) J'ai une disquette avec le format (.) C'est moi qui remplit les cases, les sections, donc moi je remplis ça...*

Ça, ça, C'est un formulaire qui vous arrive du régiment...

*Oui, c'est le formulaire du régiment et que, moi, je suis obligé de gérer en fait suivant les matériels (.) Voilà ! Et là la semaine X, j'ai tout repris sur ma disquette, comme ça maintenant je...*

Par exemple, on a le 270424 puis le 270426...Bon ! Vous avez le 270425 ! Vous reprenez cette feuille ?

*Voilà ! En fait je vais décaler celui-ci (.) Je vais recomposer la feuille, je vais la recomposer chez moi, et le problème c'est que ça décalera tout le reste ! Je suis obligé de refaire les autres (feuilles)...Si je perçois le 270425, je serais obligé de tout décaler ! (.) C'est moi qui affecte ! Par exemple, si je perçois cent matériels en plus, il faut que je les affecte aux sections (.)*

Donc ça, puisque vous avez été obligé de refaire les choses, ça vient de votre ordinateur ! Euh... *Ah oui, oui...*

Si vous n'avez pas d'ordinateur comment faites-vous ?

*Ben je vais au bureau comptable et j'utilise leur ordinateur quand il y a la place ! (.) Il est possible de la faire à la main, mais c'est moins propre ! Donc, je préfère... »*  
(Le sous-officier montre un registre de matériel qu'il a entièrement rédigé à la main) (Sergent, chef de groupe, responsable d'un magasin Optique)

L'accroissement en volume de ces matériels pose un certain nombre de problèmes. D'une part, les bâtiments des compagnies n'ont pas forcément toujours été conçus pour les accueillir, l'espace nécessaire manque. Il faut aménager des bureaux en magasins. De la même manière, le *Duo* ne semble pas avoir toujours pris en compte cette évolution, même s'il est apparu au niveau de la compagnie un sous-officier "logistique" (un sous-officier supérieur).

Les repas, principalement le déjeuner, sont pris collectivement à « l'ordinaire » du régiment. Ce self ressemble à de nombreux autres services de restauration collective. Hors période de formation et ou de départs collectifs, la section va déjeuner en ordre dispersé. Sauf rendez-vous particulier, les sous-officiers de la section s'y rendent en groupe et par affinité. Le départ pour l'ordinaire reste le plus souvent donné par le chef de section. Il existe un espace cadres et un espace militaire du rang.

La "compagnie", c'est tout autant un espace de vie, de travail, qu'une organisation. On va « à la compagnie » comme on va « au bureau ». La présence de chambres pour les militaires du rang lui confère une ambiance particulière. Notamment lors des périodes de début et de fin de travail, les militaires se

croisent dans les couloirs, s'interpellent et s'attourent, certains sont en treillis, d'autres en survêtement. Chacun mène son activité sans trop s'interroger sur celle des autres, si elle ne concerne pas directement sa section. Quand l'intérêt des sous-officiers d'une section pour la compagnie se manifeste, c'est dans ses conséquences sur l'activité de la section. La compagnie vit, les sous-officiers l'animent.

Si une partie de l'activité des sous-officiers en compagnie se réalise effectivement en compagnie, la mise en oeuvre de leur savoir-faire professionnel s'effectue essentiellement à l'extérieur, sur le "terrain" : il peut s'agir du séjour en camp ou en centres d'entraînement, de manœuvres au niveau de la Brigade, de missions d'intervention sur le territoire national, de missions courte durée (mcd), d'opérations extérieures. Plus synthétiquement, il s'agit de l'exercice de son activité professionnelle dans les conditions de vie en "campagne". Pour les sous-officiers rencontrés, le métier, l'accomplissement professionnel, c'est le terrain, l'utilisation des outils et des techniques apprises. L'expérience du "terrain" est fortement valorisée. Il est possible de détecter là le symptôme d'une idéologie militaire dominante. Le "terrain" acquiert une valeur quasi-ontologique au sein de l'Armée de terre.

En fait, quand éprouvez-vous vraiment du plaisir dans votre activité ?

*Quand je suis sur le terrain avec mes engins, avec mes gars, et qu'on est en train d'appuyer les sections de combat. Après, le travail intéressant aussi, c'est le retour au quartier où on s'occupe du matériel. On s'occupe du matériel parce qu'il nous a servi. Parce que, des fois, quand on part pas, on n'a pas fait de terrain, eh bon, on nous dit qu'il faut aller faire l'entretien du véhicule, vérifier... Le niveau d'huile, en principe, s'il ne s'est rien passé, il a pas bougé. (Sergent, chef de groupe)*

Toutefois, une mission intérieure, une *mcd* ou une *opex* ne constitue pas toujours l'occasion de développer ou d'acquérir ce qu'un sergent-chef a qualifié de « *savoir-faire concret* » : le "terrain" n'est pas automatiquement lié à la spécialité. C'est le cas des missions *Proterre* (missions de souveraineté, *Vigipirate*), pour lesquelles des cavaliers, des sapeurs ou des transmetteurs se transformeront en fantassin.

Dans le cadre de cette recherche, il n'a pas été possible de suivre en opération intérieure ou extérieure une section ou une compagnie. Le seul cas observé a été celui d'un séjour au camp de Caylus du 1<sup>er</sup> Rcp. En camp, comme dans tout stationnement à l'extérieur du quartier, le régiment ou la compagnie s'adapte aux espaces qu'elle a à les aménager (Thiéblemont, 2001), de façon à reproduire les séparations de l'organisation tactique ou fonctionnelle. Dans le cas du séjour au camp de Caylus (Tarn-et-Garonne), les compagnies se sont installées chacune dans une "ferme" ou dans un bâtiment dont les espaces cloisonnés ont été répartis par section. L'appropriation de l'espace se réalise par un fanion

accroché à une poutre dans le cas de la section, au transport et à la mise en place de son insigne sur un mur de la ferme pour la compagnie. Les éléments tactiques (Compagnie d'éclairage et d'appui, Cea) et les organismes de soutien du régiment que le chef de corps commande en direct ont été regroupés autour du Pc, dans un hameau.

Moment privilégié de la sociabilité en régiment et en compagnie, le terrain tend à estomper les stratifications hiérarchiques. Au 1<sup>er</sup> Rcp, le chef de section couche au milieu des ses hommes sans aucun espace qui lui soit réservé. Dans le hameau où stationne le Pc, un espace central est réservé à la "popote" du chef de corps. Les tables disposées en U accueillent les officiers et les sous-officiers, voire les caporaux-chefs des éléments de la Cea et des services régimentaires. Le chef de corps avec à ses cotés des officiers supérieurs préside au centre du U, mais, avant, après, pendant le repas, cette proximité peut autoriser le voisinage et peut-être l'échange entre le sergent et ses "grands" chefs. On retrouve ici bien sûr de manière plus forte encore, l'intégration lieu/lieu de travail.

## 1.2 - Un espace spécialisé par nature : l'atelier

Comme on l'a vu, une partie de la gestion de certains matériels des différentes sections est collective au niveau de la compagnie. Au niveau régimentaire, les ateliers (NTI 2), effectuent les révisions périodiques et les réparations de ces matériels. Ils sont intégrés dans une Ccl. Ils sont en principe dirigés par des sous-officiers supérieurs (adjudant, adjudants-chefs), mais aussi parfois par de simples sergents (par suppléance). Ils sont de deux types. Les premiers sont les interlocuteurs des magasins décrits précédemment. Il s'agit des ateliers Transmissions, Optiques, Armement, nbc, etc. Ils n'ont pas la responsabilité de la gestion quotidienne du matériel d'une compagnie ou de plusieurs compagnies. Leur action est plus ponctuelle. Plus « prestataires de services », ils reçoivent les matériels détériorés des compagnies et conseillent ces dernières. Disposant des outils et des compétences techniques, ils évaluent les réparations à effectuer. A partir d'un certain seuil technique préétabli, le matériel pourra être confié pour réparation à un établissement du Matériel situé dans la Région Terre (NTI 3). Dans le cadre de départ en opération d'une ou plusieurs compagnies, l'atelier pourra être mis à contribution pour réaliser des mises à niveau de dernière minute. Avec des effectifs réduits, un sous-officier supérieur, un ou deux sergents et le même nombre de militaires du rang, cette unité de travail dépend administrativement du capitaine commandant la Ccl, mais concrètement du Chef des Services Techniques (un officier ou un sous-officier supérieur de la compagnie) du point de vue de leur activité. Souvent intégrés

dans des bâtiments proches des compagnies de combat, ils occupent un espace assez réduit.

Le deuxième type d'atelier au niveau régimentaire est l'atelier mécanique. Il va être en charge de la gestion de la maintenance et des réparations de l'ensemble des véhicules du régiment. A la différence des autres matériels, la gestion de type magasin ne s'est pas effectuée au niveau de la compagnie, mais du régiment, parfois même entre deux régiments (on parlera alors de mutualisation). Son importance en terme d'effectif et d'espace occupé dépend bien sûr des missions de la formation considérée. Il existe cependant une tendance à la « mécanisation » des unités mêmes dites « légères » comme les parachutistes.

Il convient de préciser que la réparation des matériels comporte trois niveaux techniques d'intervention, dépendant du délai d'intervention et des compétences et moyens techniques à mettre en oeuvre :

- le niveau technique d'intervention n° 1 (NTI 1), qui correspond à l'entretien programmé léger et aux dépannages ;
- le niveau technique d'intervention n° 2 (NTI 2), qui concerne des opérations curatives (réparations, échanges d'ensemble, réglages) pour remettre en état des appareils endommagés, ainsi que des opérations préventives pour assurer la sécurité des utilisations de matériels ;
- le niveau technique d'intervention n° 3 (NTI 3), qui englobe les opérations de rénovation pour restaurer le potentiel (grandes visites) et les opérations importantes de remise en état sur des équipements ; ces réparations sont le plus souvent longues et elles demandent des moyens techniques importants.

Le nombre et le type de matériel imposent des fortes contraintes en terme d'infrastructures (stationnement, réparation, lavage). Ceci se traduit par l'installation de l'atelier à la périphérie du régiment (parfois même à l'extérieur de la caserne, comme dans le cas du 31<sup>ème</sup> Rg). Un constat effectué pour les autres types de matériels apparaît à nouveau pertinent, soit un nombre de véhicules supérieur aux capacités actuelles de maintenance. On se retrouve toutefois ici devant de vastes ateliers aux effectifs conséquents. L'atelier mécanique est souvent là encore dirigé par un sous-officier supérieur. L'atelier est lui-même divisé en ateliers (deux ou trois) correspondant aux différents types de véhicules utilisés par le régiment (véhicule de tourisme, blindés à roue/à chenilles, engins militaires rares qui constituent des « micro-parcs »).

Chacun d'eux est aussi dirigé par un sous-officier supérieur, auquel sont subordonnés plusieurs militaires du rang. On rencontre aussi quelques civils de la défense, mécaniciens. Ces grands ateliers mécaniques au niveau régimentaire n'ont toutefois pas les moyens de réaliser toutes les réparations, et peuvent eux aussi faire appel à des ateliers militaires plus compétents.

Ces différentes unités de travail rassemblent des activités nécessaires à l'accomplissement des missions confiées à leur régiment. En revanche, dans certaines unités de soutien, ils accomplissent parmi les missions principales de la formation. Si les structures et la nomenclature régimentaire (compagnie, escadron, section) restent de rigueur, leur fonctionnement marque un éloignement du modèle régimentaire classique. Ces structures sont marquées par un rôle central des sous-officiers supérieurs (chef de section et d'atelier) et une présence importante de civils. Cette situation est particulièrement sensible au sein du Gicat 4 et de la 2<sup>ème</sup> Bsc. Les ateliers et les magasins y occupent un espace important et privilégié. Les moyens de la formation tendent à faciliter leur bon fonctionnement (par exemple par la mise à disposition temporaire de militaires du rang). Les civils y sont de plus en plus nombreux. Les militaires deviennent une minorité et sont représentés majoritairement par des sous-officiers. Ces derniers dirigent l'atelier. Dans le cas du Commissariat de l'Armée de Terre, l'atelier de réparation, de maintenance ou de reconditionnement constitue pratiquement le cœur du dispositif, et l'emporte sur les compagnies en terme de lieu privilégié de l'exercice des métiers du Commissariat.

La notion de "terrain" chez les sous-officiers employés dans ces ateliers est proche de celle des sous-officiers des sections de combat. C'est particulièrement vrai chez les jeunes sous-officiers comme le laisse entendre ce sergent « chef d'atelier par intérim »,

Et vous n'enviez pas les chefs de groupe qui sont dans les compagnies combat ?

*Envier ?...non. Bien, en fait, .... je me dis, des fois... c'est vrai que j'ai un boulot ...euh... pas « pépère », mais c'est par rapport à ...euh...aux personnels des compagnies de combat qui ont un peu plus de terrain et tout ça...je me dis que si j'avais plus de manœuvres, je serais plus content, voilà. Mais, sinon, ça va, je m'en sors très bien.*

Pour les sous-officiers en atelier régimentaire et dans les unités de soutien, le principe de mise en œuvre des savoir-faire professionnels semble moins directement lié à leur emploi sur le terrain. Ce dernier est un "autre" lieu de travail, dans des conditions certes moins confortables. Mais ces conditions, le contexte opérationnel impliquent plus une émulation professionnelle que la mobilisation de compétences différentes de celles mobilisée en atelier. Le "terrain" n'est pas le principal lieu de la mise en œuvre des compétences

acquises. De niveau NTI 2, les ateliers peuvent suivre le régiment en exercice ou en opérations. L'importance de l'atelier comme lieu de travail essentiel peut être découvert dans les difficultés organisationnelles posées par le départ en *opex* des sous-officiers employés en atelier. Ce problème est d'autant plus fort s'ils sont en charge du commandement d'un atelier (atelier régimentaire ou dans les unités de soutien). Leur absence institutionnelle est supposée introduire de tels problèmes de réorganisation selon leur hiérarchie que leurs possibilités de départ sont souvent réduites. La structure des ateliers et leur implication dans la gestion générale impliquent le maintien d'une présence en garnison. Les départs en *opex* se font, quand ils se font, souvent individuellement (et non pas en « organique » comme cela est le cas en section de combat).

### 1.3 – Le Service restauration-loisir

Evoqué dans le fonctionnement de la compagnie au travers de l'ordinaire, le Srl, terme qui identifie également une spécialité recouvre un grand nombre d'espaces de travail. Au sein d'un régiment, on pourra trouver l'ordinaire déjà évoqué, le mess (en principe réservé aux cadres) qui peut comprendre une partie restauration et un bar, le foyer du soldat (bar réservé aux militaires du rang). Le Cercle (également réservé aux cadres) renvoie à des situations plus particulières puisque accueillant des personnes issues de diverses formations<sup>37</sup>.

En formation, le Srl comme les ateliers de niveau régimentaire, représente des structures spécialisées de travail. La mission (produire ou servir des repas) et les conditions d'exercice de ce métier (impératifs d'horaires et de respect de normes sanitaires) renforcent l'éloignement de la militarité.

Rattaché en régiment à la Cas ou à la Ccl, ils peuvent constituer des entités essentielles dans le cas des formations de soutien (au sein de la 2<sup>ème</sup> Bsc, par exemple, le Cercle Reuilly). Cette particularité se ressent même dans la nomenclature, le sous-officier supérieur responsable peut ainsi devenir "gérant" de cercle, de mess, officier d'ordinaire. Son supérieur, quand il y en a un (un officier) est lui directeur. Une fois encore, les sous-officiers occupent des postes-clés. Les effectifs, qui dépendent particulièrement du volume de « repas à servir », sont composés ou bien majoritairement de militaires du rang (dans les régiments de mêlées) ou bien majoritairement de civils dans les unités de soutien. Par le port du treillis, le sous-officier vient parfois seul rappeler le contexte militaire. En effet, les militaires du rang ou les civils préparant les repas ou les servant portent alors aussi des uniformes, mais ceux-là, civils : petite toque et veste blanche pour le cuisinier, chemise blanche et pantalon de

---

<sup>37</sup> Il a existé longtemps un réseau important de cercles situés dans les grandes villes de France offrant des services d'hôtellerie et de restauration aux cadres en déplacement. Leur nombre a été revu à la baisse depuis le milieu des années 90.

jersey pour le service dans des salles d'honneur. Cette distinction vient aussi par ailleurs marquer incidemment la différence de responsabilité : les sous-officiers – sauf exception – n'interviennent pas dans les tâches d'exécution.

En lui-même, l'ordinaire – un self – ressemble à d'autres structures de restauration collective existant dans le civil : de grandes tables, des piles de plateaux et des couverts, une chaîne sur laquelle on pose les plats offerts. Il existe toujours une salle à manger pour le chef de corps, qui lui permet d'accueillir dans un cadre plus agréable et avec un service assuré par des militaires du rang. L'organisation des cuisines et des bureaux ne révèle pas de traits particuliers. Le lieu d'implantation du cercle vient cependant "colorer" un mess<sup>38</sup>, des signes identitaires apparaissent.

Le sous-officier, gérant du mess ou officier d'ordinaire, tend à adopter une attitude de « patron » de petite entreprise. Il dispose d'un budget en terme de journées/repas, il encadre des cuisiniers et des serveurs (parfois civils), traite de manière régulière pour les approvisionnements avec des interlocuteurs du secteur privé, détermine les menus. Il est aidé par un ou plusieurs sous-officiers. Il lui arrive de devoir réaliser des « prestation exceptionnelles », pour une cérémonie, la visite d'une personnalité. Il peut se transformer en « traiteur ». Il s'inquiète de la qualité des repas fournis à ses « clients ». Le chef de corps en fait partie. On se vante d'avoir la meilleure table de la région. Le sous-officier devient un restaurateur et/ou un aubergiste.

La mise en place de « système de liaison froide », soit la commande auprès d'un organisme central, de plats pré-préparés, qui sont ensuite simplement livrés, puis réchauffés par les cuisiniers de l'ordinaire devient aujourd'hui la norme. Cette évolution est en train de transformer ce métier comme nous l'ont confirmé plusieurs sous-officiers, qui craignent la démotivation professionnelle.

*De toute façon, bon, euh... on... faut pas... on n'est pas aveugle. On n'est pas aveugle, on voit assez bien qu'actuellement... euh... euh... on est en train soit de passer en système de liaison froide par des, par des... par des organismes militaires, ou alors on est en train de passer... euh... en système carrément... euh, de sous-traitance, d'externalisation... Donc, à mon avis à terme, dans quelques années... euh... il n'y aura plus de, euh... il y aura des cercles, il en restera, mais ils ne seront plus gérés par... euh... il n'y aura plus qu'un gérant qui commandera peut-être un certain nombre de repas... à des sociétés civiles. (Adjudant, gérant de cercle)*

Ceux qui sont encore en « cuisine traditionnelle » s'en félicitent, mais s'interrogent sur leur future motivation professionnelle.

---

<sup>38</sup> Ainsi lors de notre passage au 1<sup>er</sup> Rcp, une petite pancarte affichée au mess indiquait qu'il n'y aurait pas de vente de boissons alcoolisées, cette journée étant une journée de saut en parachute pour une partie des effectifs du régiment.



Et la cuisine traditionnelle ?

*Ben, c'est vachement intéressant. Et, moi, je me vois pas...euh...être dans une affectation, (...) où ils réchauffent des barquettes. Où est, où est l'attrait du métier de la restauration ? Là, aussi bien pour les cuisiniers, parce que les gars, ils sont démotivés. Ils mettent les barquettes au four, et après ils font quoi ? Ils font du nettoyage?...Ben, la restauration, c'est le plaisir de passer des commandes, les...ouais, tout ce qui est les "appros", discuter avec les fournisseurs...euh des prix, enfin le côté humain de la restauration, en fait. Dans le réel, ça tourne de plus en plus à la compta. Et moi, ça m'intéresse absolument pas. Déjà, les chiffres, moins je les vois, mieux je me porte, donc, euh...et ça va être le souci, puisque maintenant ça va être les organismes civils qui vont racheter tous les trucs. Ils vont, ils vont placer des comptables, et puis...euh...voilà. Maintenant, au niveau de la compta, mon chef est actuellement en stage en comptabilité civile, lundi et mardi pendant 4 mois. Bon, c'est sûr, c'est un super stage, mais bon, euh...comptable, il y a la comptable, voilà. Mais moi, j'ai pas envie de passer ma vie à la compta. (Sergent, adjoint de l'officier d'ordinaire).*

Cependant, le « terrain » fait également partie de l'espace professionnel de ces sous-officiers travaillant au Srl, qui peuvent être amenés à créer et gérer l'Ordinaire de Mostar ou au Kosovo.

C'est quoi alors [la restauration]?

*Ben, euh, disons que dans un régiment de forces, il y a le plaisir des gens qui partent sur le terrain, ça leur fait plaisir d'aller faire de la cuisine sur le terrain avec les gars, les popotes, et tout ça. Ici, maintenant, euh...comment on voit, c'est plus de la maintenance, la comptabilité, toutes ces choses-là...c'est presque à vous déguster de la restauration, en fait, on va dire. (Sergent)*

Cependant, le départ pour le terrain pose des problèmes comparables voire supérieurs à ceux rencontrés par les sous-officiers en atelier. Ils sont plus encore que ces derniers "attachés" au cercle pour l'exercice de leur spécialité. S'il y a terrain (exercice, voire *opex*), il s'agira de mettre en œuvre des savoir-faire relevant d'un socle militaire commun (tirs, etc.) dans le cadre d'évaluations annuelles ou de court séjour en camps.

#### 1.4 - Le bureau

La notion de bureau a été déjà utilisée dans les paragraphes précédents. Dans la compagnie, dans les ateliers, dans les cercles, cet espace peut-être identifié.

Cependant toujours selon un principe implicite employé jusqu'à présent dans la construction de ces modèles, le bureau comme cadre de travail du sous-officier réunit une unité de lieu (une définition physique) et d'action (service administratif).

Ceux-ci sont réunis au sein de la Cas et/ou de la Ccl. Ces services sont d'ailleurs communs à l'ensemble des unités visitées. Ils assurent la gestion administrative des formations<sup>39</sup> : bureau des ressources humaines et de la condition du personnel (Brhcp), service des affaires administratives et financières (Saf), bureau des services techniques (ST), le Bureau Opération-Instruction (Boi), etc. Certains relèvent plus de l'état-major particulier du chef de corps, d'autres de l'administration générale. Ces directions et services sont en principe dirigés par des officiers supérieurs et/ou subordonnés. Selon l'importance des effectifs ou des absences, des sous-officiers supérieurs et/ou des majors peuvent se retrouver à leur tête. Certains civils peuvent également y être employés. Sauf exception, ces services sont réunis au niveau régimentaire au Pc, peu éloignés du chef de corps.

L'activité du sous-officier (chancelier, rédacteur, etc...) se situe là entre conception et exécution. Il gère des dossiers administratifs, rédige des notes à l'attention de sa hiérarchie. Il peut être ponctuellement en contact avec tous les personnes du régiment, avec l'environnement économique et social de la garnison, etc... Le périmètre de son commandement est souvent réduit : peu ou pas de militaires du rang et parfois des civils qu'ils faut traiter de manière distincte. L'ambiance "bureau" est d'ailleurs aussi remarquable par sa forte féminisation (aussi bien chez les sous-officiers que les civils de la Défense). Ce contraste est particulièrement sensible dans les régiments de mêlée.

La présence d'un ou plusieurs ordinateurs par bureau, dans le cas où il est partagé, contribue à également un contexte particulier. Ces derniers sont en effet rares au sein des compagnies de combat.

Mais, si au « palais de la sueur », comme certains sous-officiers qualifient le Pc, on commande des « bataillons de photocopieuses » et des « section des trombones », on est aussi proches des "décideurs", des officiers supérieurs du régiment, et parfois des autres administrations, territoriales ou centrales. Cette activité et la proximité physique entre les services ainsi qu'entre les services et le commandement, malgré le port de l'uniforme, tendent à infléchir les relations hiérarchiques. Le porte-à-porte induit des phénomènes de transversalité interservices et le non-respect des voies hiérarchiques.

En guise de synthèse, on peut déjà poser que ces modèles<sup>40</sup> permettent de cerner deux grands types de sous-officiers découlant des principes généraux de

---

<sup>39</sup> Ce type de structures militaires existe au sein des états-majors et, plus encore bien sûr, des grands organismes de direction (les régions Terre, différents commandements, administrations centrales).

<sup>40</sup> L'emploi du terme de "modèle" peut sembler abusif au regard des nuances qui ont été intégrées

division du travail. Dans des structures fortement hiérarchisantes aux effectifs les plus nombreux, la compagnie, les sous-officiers y représentent des cadres, sans connotation péjorative aucune, "interchangeables". Cette interchangeabilité se réduit avec la progression dans le grade (on pense en particulier aux sous-officiers chefs de section ou adjudant d'unité). Un chef de groupe pourra être selon les besoins transféré d'une section à une autre. La ressource du pouvoir se situe dans le grade, et moins dans des compétences spécifiques. Les sous-officiers en compagnie tendent à représenter un groupe homogène du point de vue des compétences. Le deuxième type de sous-officier met en œuvre quant à lui des compétences, non pas plus techniques, mais plus rares (en particulier dans les ateliers, cellules informatiques, etc.). Ces dernières peuvent contribuer à réduire sa mobilité (départ en opérations) et le développement de relations hiérarchiques originales. A l'opposition des structures et de l'organisation du travail, se calquent donc deux grands modes d'exercice du métier de sous-officier.

## 2 – Etre sous-officier : être un "chef"

Les développements précédents tendaient à introduire des différenciations dans l'activité des sous-officiers. Cet effet a été obtenu en mettant en avant les contextes de travail. Pourtant, un phénomène touche d'une manière générale (mais non homogène) tous les sous-officiers. C'est celui de l'incarnation de nombreux rôles dans l'exercice de son métier.

Le sous-officier est un cadre intermédiaire. Cette définition offre aussi les premiers éléments sur ces rôles incarnés par le sous-officier. Il reçoit des ordres, on lui confie des missions à accomplir. Il exerce lui-même une autorité à l'égard de ces subordonnés. Cette autorité lui confère en même temps des responsabilités vis-à-vis de "ses" hommes et des matériels dont il a la charge. Selon l'emploi, l'importance du rôle de chef dans l'activité des sous-officiers varie.

Par ailleurs, la méthode descriptive que nous allons employer rejoint par moment la présentation des fonctions du sous-officier telle qu'elle existe dans leur manuel de référence, le Tta 150.

---

dans leur description. Outre la nécessité d'offrir les moyens d'éclairer de futurs développements, ils évitent une schématisation excessive, si ce n'est la caricature.

## 2.1 – Commander : ordonner et prévoir

Le rôle de chef comporte une mission de commandement. D'une manière théorique, le commandement, c'est « prévoir, ordonner, contrôler »<sup>41</sup>. Il s'appuie sur la discipline et l'obéissance de ses subordonnées. Mais il a également de nombreuses responsabilités. Leur poids s'explique d'ailleurs par un dicton professionnel qu'un des sous-officiers rencontrés nous a confié : « Quand le chef s'assoie, les hommes se couchent ».

### 2.1.1 – Les formes d'expression de l'ordre

Cette tâche, cet attribut, du chef est paradoxalement peu apparu dans les entretiens. Chez les sous-officiers, en quartier, les ordres semblent plus souvent reçus que donnés. Les sous-officiers utilisent l'euphémisme : « *Je reçois un ordre, alors je prends les gars* », « *Le caporal a reçu une consigne* », etc. On peut avancer deux hypothèses. La première se trouve dans cette description du rôle d'un chef de groupe :

*...le rôle du chef de groupe, du sergent, est très important dans le sens où... comment dire... de leur apporter plein de choses et apprendre à connaître les gars. Donc qu'en même temps, qu'ils soient...enfin, quand on leur donne un ordre, qu'ils puissent le respecter, qu'ils le fassent sans rechigner, et en même temps, dès qu'il y a un certain relâchement, ou dès que mes ficelles commencent vraiment à partir, qu'on sache...qu'on sache à quel niveau on doit pouvoir rigoler avec eux, tout en sachant qu'il y a certaines limites qu'il va falloir fixer. Si on arrive à cerner, y en a certains, ben, je suis arrivé à en cerner certains bien, j'arrive à plaisanter avec eux, ils savent ce que c'est plaisanter. Quand je commence à changer de ton, et à leur dire que c'est pas bon, ils comprennent également. J'ai pas besoin de forcer plus, j'ai juste à parler différemment et tout de suite, pas...sans élever le ton, ni...ils savent tout de suite qu'on a changé de contexte, et... (Sergent, chef de groupe)*

Premièrement, l'exercice de l'autorité apparaît diffusé dans l'ensemble des dimensions de l'activité du sous-officier considéré en tant que chef. Dans tous les cas, il répartit le travail, distribue les tâches. Deuxièmement, la relation de pouvoir qui sous-tend le commandement existe dans des relations interpersonnelles, il représente souvent un non-exprimé, un non-dit. Il existe un ensemble de réflexes que le militaire du rang (il est devenu un professionnel) doit avoir acquis lors de sa formation. L'adjectif d'autonome employé par

---

<sup>41</sup> *Le style de commandement*, EMAT CAB/ Sirpa TERRE/ Fiche 11.1.

certaines sous-officiers pour qualifier les *evats* recouvre en partie cette forme de routinisation qui touche une partie du commandement (le nettoyage d'un bivouac ou la composition du contenu du sac à dos pour un départ, par exemple, ne nécessitent pas un ordre formel du sous-officier). Cependant par l'observation et certains entretiens, le commandement par les sous-officiers nous est apparu se concrétiser bien sûr aussi par l'expression formelle d'ordres. Leur degré de formalisation peut être un indice pour les distinguer. D'un côté peuvent être réunis les ordres dont l'expression est codifiée. Il peut s'agir des ordres ponctuant les différents aspects de « l'ordre serré » (traité par le Tta 104), soit « l'organisation des mouvements individuels du soldat dans un cadre statique ou dynamique ». La maîtrise du corps, « cible de pouvoir » (Foucault, 1995, p.160) se réalise au travers de l'emploi de mots ou d'expressions brèves : « Garde-à-vous ! », « Repos ! », « En avant, marche ! »... D'un autre côté, la vie quotidienne entraîne l'accomplissement de tâches imprévues, ponctuelles. Il n'existe pas alors une expression codifiée de l'ordre. Souvent, le sous-officier confie ou se voit confier ces "missions" selon des modalités qui relèvent plus de la demande que de l'ordre au sens strict : « Tu (ou vous) iras me chercher ce papier », « Il faut que tu ailles à tel bureau », etc... Ceci peut d'ailleurs être considéré comme un autre effet de la routinisation. Le subordonné doit comprendre que malgré sa formulation, il s'agit d'un ordre formel.

Les ordres peuvent également être distingués selon leur contexte. En effet, dans le cadre de l'accomplissement d'une mission opérationnelle, ils existent des "cadres d'ordres". Ceci signifie que l'ordre doit comprendre un certain d'informations nécessaires à la réalisation de la mission et qu'il doit être présenté selon un ordonnancement standardisé. Le sous-officier recevra ou transmettra par exemple un ordre de déplacement sous la forme d'un DPIF : Direction, Point à atteindre, Itinéraire à suivre, Formation à adopter (distance et intervalle entre les binômes). La transmission d'une mission doit respecter la forme MOICP : Mission – Objectif – Itinéraire – Conduite à tenir (pour l'ouverture du feu par exemple) - Place du chef. Il existe d'autres exemples qui aboutissent, avec l'emploi de sigles, à l'apparition d'un "langage militaire", à l'origine de certaines caricatures.

Alors que la transmission d'ordres par les sous-officiers se réalise généralement de manière verbale, les ordres reçus passent en partie par l'écrit au travers du « Cahiers d'ordres » au niveau de la compagnie ou de la section. Ce document rédigé par le commandant de l'unité élémentaire ou le chef section, et qui doit parfois être émarginé par les cadres, représente une planification hebdomadaire et/ou quotidienne à laquelle les sous-officiers peuvent se référer à tout moment.

Au-delà de cet examen du commandement "au concret", il est possible de décrire cette activité du chef au travers de la notion d'encadrement et de celles d'autonomie/initiative.

### 2.1.2 – L'autonomie du sous-officier

L'importance du rôle de chef évolue avec le niveau de responsabilité et le grade du sous-officier. Le contexte a également une influence. À côté des "cadres de terrain", sorte d'absolu de l'encadrement militaire que représentent les chefs de groupes, les sous-officiers employés dans un service administratif, un cercle ou un atelier vont incarner des modèles hybrides. S'ils sont toujours des chefs, ont-ils toujours des fonctions d'encadrement ? On peut estimer qu'il y a une adaptation de leur style de commandement à des effectifs plus réduits et un espace de travail physiquement moins étendu (ce qui nécessite une gestion plus étroite des relations humaines).

Enfin, l'autonomie et la marge d'initiative<sup>42</sup> laissées aux sous-officiers au sein de l'Armée de terre, structure hiérarchisée, sont évidemment liées au grade. En tant que chefs, tous les sous-officiers bénéficient par principe d'une certaine indépendance dans l'accomplissement de leur mission. La première source de cette indépendance est la connaissance des ordres non exprimés, des « routines ». Comportement militaires, apprentissage des règles de fonctionnement de l'institution, l'autonomie des sous-officiers naît de cette compétence à remplir des missions pour lesquelles il ne reçoit pas d'ordres ou alors seulement succincts.

Il n'y a pas d'ordres détaillés ?

*Non... non, et puis la mission en elle-même est détaillée. On sait ce qu'on va faire avec les moyens... (Sergent-chef, Soa)*

Qui donne les ordres et comment ? Oralement... Par écrit ?... Est-ce très détaillé ?... Vous avez de l'initiative ?

*Il y a un cahier où le chef de section note tous les ordres. Comme ça, tout est répertorié dessus. Ensuite, il nous les dit. Et après, on peut les consulter si on veut. C'est comme ça, tous les soirs. Et le cahier reste à disposition en permanence. On a une certaine marge de manœuvre pour les exécuter. Par exemple, on a un départ à 8h, on fera la perception d'armes à telle heure, et après on s'organise comme on veut. (Sergent, chef de groupe.)*

Mais ces exemples en section de combat semblent plus proches de l'autonomie d'exécution que de l'initiative. En serré dans une étroite structure hiérarchique, les marges sont plus étroites qu'au sein des autres entités de travail.

---

<sup>42</sup> Autonomie et marge d'initiative ne seront pas distinguées. Certaines nuances au cours des entretiens ont pu être détectées sans qu'elles nous soient apparues significatives.

Parce que la structure de la Cas (Compagnie d'administration et de soutien) est comparable à celle d'une compagnie de combat ?

*Ben, en fait, disons que chaque service, que ce soient des services administratifs, l'ordinaire, le mess, etc. ont des chefs de section qui viennent au rapport, aux réunions, parce qu'il y a tout de même une organisation... autour de la compagnie, mais c'est vrai que les services sont tout de même plus autonomes que les sections de combat, parce qu'ils ont leur spécialité, leur métier... euh... (Sergent, comptable compagnie).*

Une plus grande autonomie, voire une certaine marge d'initiative, semble en effet apparaître, à grade et niveau de responsabilité égal, chez les sous-officiers exerçant leur activité en atelier, dans les bureaux ou dans les Srl.

### 2.1.3 – Un exercice de l'autorité adaptable ? *evat*, "féminines" et civils

Le passage d'un système de recrutement mixte à un une armée de volontaires n'a pas eu – semble-t-il – que des conséquences sur le volume des effectifs et la gestion du personnel. La population a évolué. Les appelés ont disparu. Les sous-officiers sont "en première ligne" pour commander aujourd'hui une population à la physionomie différente : des subordonnés parfois plus anciens dans le service qu'eux (en particulier pour les jeunes sergents), demeurant au minimum 3 ans dans le régiment, une population qui se féminise aussi. Enfin, l'augmentation de la proportion de civils dans les effectifs de l'Armée de terre, place de manière plus fréquente le sous-officier dans un rôle de direction de civils, et parfois de subordination.

#### 2.1.3.1 - Commander des *evat*, des limites à l'autorité à l'adaptation aux contraintes

Le travail de refondation de l'Armée de terre entamé à la fin des années 90 avait entre autres buts de développer une nouvelle philosophie du commandement<sup>43</sup>. Celle-ci s'est concrétisée par la mise en place d'une Formation à l'exercice de l'autorité (*Fexa*). Ayant pour finalité d'intégrer les évolutions des mentalités au sein de la société, elle prend aujourd'hui place dans la formation des élèves sous-officiers de l'Ensoa, et constitue une matière à stages pour les plus anciens. Les réponses des sous-officiers formés avant la mise en place de la *Fexa* sur ce sujet traduisent le plus souvent un scepticisme certain. Il s'agit pour eux au mieux de la formalisation de méthodes en vigueur bien avant 1996.

---

<sup>43</sup> Cf. Le Livre Vert « Exercice du métier des armes. Principes et fondement » et ses différents développements.

Bien sûr, cela n'empêche les sous-officiers de juger la nouvelle population d'évat, en particulier s'ils ont connu la période de la conscription (comme simple appelé ou comme professionnel d'ailleurs), et de dévoiler alors la transformation des relations professionnelles.

Les jugements des sous-officiers sur les evat sont, bien que parfois sévères, nuancés. C'est le recrutement qui peut être mis en cause. Certains n'auraient pas leur place au sein de l'Armée de terre.

Et, cette population d'évat, vous trouvez qu'il sont efficaces, compétents...ou que (.) ?

(Silence) *Je crois qu'on n'a pas la...on n'a peut être pas la qualité qu'on devrait avoir ! (.) Le recrutement n'est peut être pas de...* (Sergent)

Le recrutement n'aurait pas constitué un filtre suffisant, non pas seulement pour écarter les cas extrêmes d'inaptitudes physiques, mais pour évaluer les motivations des candidats. Selon certains sous-officiers, plus nombreux seraient ceux qui se seraient engagés par simple opportunité financière, sans «vocation» profonde et sans conscience des contraintes de leur nouveau métier. Pour d'autres au contraire, il s'agit là en revanche d'une constante.

Comment ça se passe avec les evat ?

*Alors là... Moi je trouve que ça a énormément changé. Bon, déjà, les gens viennent de...euh...bon, il y a toujours beaucoup de classes sociales différentes...ça, ça a pas changé. Mais...euh...on va dire que les gens viennent...bon, moi, j'ai l'impression que les gens viennent...les gens viennent maintenant pour voir et ont plus forcément la foi du militaire... qu'avant...(.) Et vous les trouvez moins militaires?... (Silence)...ben, je sais pas...(silence)...je sais pas...on va dire chez nous qu'ils sont venus parce qu'ils ont vu la lumière, donc... Après, bon, c'est vrai que, bon, de par la formation, on arrive à motiver les gens qui étaient pas forcément venus pour rester, et en fait, qui restent.* (Sergent-chef, Soa)

Et quelle est votre opinion sur les evat ?

*Les nouveaux, maintenant ceux qu'arrivent ? (.) Ben c'est toujours pareil ! Il y a une petite partie qui se détache, qui sont là pour le métier...mais d'autres qui sont là, ils savent pas trop pourquoi, ils savent pas trop s'ils vont rester ou continuer et... d'autres qui sont là pour la gamelle quoi hein ! Ils sont là pour avoir une...pour avoir leur paye tous les mois et c'est tout quoi ! Ouais, c'est flagrant ! On les détecte tout de suite pendant les classes quoi ! Ça toujours été de toutes façons ! Moi quand je me suis engagé, c'était pareil hein ! (.) C'est toujours pareil, c'est la même chose, la même chose ! Il y a autant de crapules avant que maintenant ! Il y en aura toujours et... !* (Sergent, chef de groupe)



Finalement, les reproches des sous-officiers se concentrent de manière quasi-unanime sur les comportements et les attitudes de certains *evats*, et en particulier, un abus de "Patc", soit des arrêts de travail.

*Bon, moi personnellement, je les perçois de moins en moins bien...de plus en plus profiter du système. Par exemple, moi quand je me suis engagé, je voyais vraiment l'armée comme un truc droit, carré...euh...et tout ça. Et c'est vrai que lorsque je suis arrivé au régiment et que j'ai vu certains militaires du rang j'ai trouvé ça bizarre. Je vois de plus en plus les mecs qui partent en Patc pour un rien, ils profitent vraiment du système. Il y a beaucoup de je-m'en-foutisme. Ils sont payés, ils ont leur solde tous les mois, et voilà, quoi (Sergent, chef d'atelier par suppléance)*

Et les Patc, il n'y en a pas plus ?

*...ouais, bon...euh...c'est sûr qu'il y a toujours des tire-au-flanc. Mais bon, ça, il y en a toujours eu. Bon, je pense que dans le civil c'est exactement pareil. Chez un employeur, il y a des gens qui se mettent en maladie... (Sergent-chef, Soa)*

Et les Patc, ça vous pose des problèmes ?

*Oui, je trouve que le système...enfin, bon, après, j'ai pas la prétention d'apporter une solution au système. Mais, par contre, c'est très abusif. Les médecins dans le civil se rendent pas compte qu'ils donnent des congés « en veux-tu en voilà », et...euh...ici, ça pose des gros problèmes. En plus, c'est flagrant...je veux dire la personne qui arrive...pfouu, c'est à tous les niveaux, la personne qui arrive et qui est justement de garde et qui amène une Patc, ça énerve tout le monde, parce que qui va remplacer ? C'est toujours les mêmes plus ou moins, quoi...parce que...euh...et là, euh...c'est vraiment profiter du système et ça, c'est particulièrement énervant. (Sergent, comptable compagnie)*

Donc pour les arrêts de travail sont d'après vous le plus souvent justifiés ? *Je pense quand même. C'est pas que de la compassion je pense. Il y en a pas mal qui sont justifiés. Après, il doit y avoir certainement un pourcentage qui sont de compassion et qui, bon,...ou des jeunes qui en ont marre ou des moins jeunes aussi, hein qui en ont marre et qui vont...peut-être qui font se faire prescrire, comme on voit dans le civil, des arrêts de travail pur se faire sa petite semaine qu'il s'est vu refuser parce qu'il y avait un exercice. (Adjudant, adjudant d'unité)*

L'agacement provoqué par les absences chroniques de certains n'a pas seulement pour origine selon nous les difficultés organisationnelles que les sous-officiers vont devoir résoudre. Les "Patc" peuvent être aussi considérées comme l'un des symptômes d'une perte de pouvoir hiérarchique du sous-officier, d'un « pouvoir sur le corps » des militaires du rang. Ils sont pris entre la politique de fidélisation des *evats* dont ils doivent être les « promoteurs »<sup>44</sup> selon leur hiérarchie et l'exercice de leur rôle de chef. Les témoignages de sous-officiers, et même d'officiers, reflètent cette pression.

Vous ne pensez pas qu'avec la politique de fidélisation.... ?  
*C'est pas... C'est pas tellement bon ! Je suis contre ce genre de truc ! Quand je me suis engagé, il n'y avait pas toute cette politique euh... qui entraine en ligne de compte (.) On sélectionne plus du tout ! On prend n'importe qui ! On prend des gens qui sont déjà inaptes à la base ! Ils ont des antécédents médicaux euh... Dès qu'on ouvre leurs dossiers médicaux... Ils devraient même pas être para, même pas à l'Armée quoi ! C'est... c'est impressionnant quoi ! Il y a des mecs qui arrivent ici, ils ont des problèmes au dos, ils ont des... même avant d'avoir fait leur première séance de sport quoi ! Il y a des gens qui viennent chez les parachutistes, ils n'ont jamais fait de sport de leur vie quoi ! Ils imaginent que ça va être... que ça va être tranquille quoi ! C'est quand même assez physique quoi ! Sauter en parachute, sauter, euh... (.), courir... C'est quand même une arme d'élite quoi ! Les gens ils s'engagent... euh... Et pour vous, c'était pareil au... dans le temps ? Ah oui ! C'était exactement la même chose ! Sauf qu'avant, on pouvait les virer un peu plus d'où ils étaient quoi ! Maintenant, on peut plus les virer ! Ces gens là, on les pendant cinq ans quoi, au minimum ! Pendant cinq ans quoi ! Ca c'est grave ! (.) Parce que la politique veut qu'on les garde, c'est tout ! Quand je dis politique, c'est pas la politique d'ici ! (.) Toujours pareil hein ! Ces mecs là... Nous on est rentré à 16, on est sorti à 8 des classes quoi ! Même sur les 8, y avait des gens qui étaient faibles moralement... Ca c'était quand j'ai fait mes classes... Et maintenant, bon ! Maintenant ils... C'est pareil mais bon ! Les faibles, ils partaient, maintenant les faibles, on leur dit, il faut rester quoi ! Mais ces gens là, il faudra faire avec lorsqu'il faudra partir en opération ! C'est ça le problème !... Les mecs, dès qu'ils ont un peu de pression... (Sergent, chef de groupe)*

Sauf à entamer une procédure longue que craignent même les officiers supérieurs, les « mauvais » éléments ne peuvent être écartés, le sous-officier doit apprendre à « faire avec ».

La manière dont les *evats* sont traités, cela ne vous choque pas ?

---

<sup>44</sup> Propos entendus lors du séminaire des Présidents de catégorie Sous-officier en décembre 2002 à Saint-Maixent.

(.) *Le recrutement des evat, à mon avis, le gars qui se présente, il a toutes les chances d'être recruté. Alors, il y a parmi ces gens-là de bons evat, il y a aussi de très mauvais evat. Et quand on a un très mauvais evat dans sa section, dans son service, et qu'on va le garder au moins cinq ans, parce qu'il a un contrat de cinq ans, il faut se le coltiner.*

*Avant, quand on avait de mauvais appelés, les mecs, au bout de quelques mois, ils étaient partis. Tandis que l'evat, il faut le garder tout le temps de son contrat. Alors c'est vrai que le recrutement, la fidélisation des evat, ça a été beaucoup trop loin, on a pris un peu n'importe quoi. Et puis bien sûr, ça a une influence sur l'état d'esprit du sous-officier...euh...pfeuu...le maréchal des logis qui commandent des evat, et si y en a de mauvais dans son groupe, ou dans sa cellule, ben...euh...il peut avoir des problèmes...euh...le sous-officier supérieur qui a de mauvais evat, dans sa section ou dans sa cellule, c'est sûr que...euh, ben, ça a une influence sur son caractère, sur sa façon de faire, sa façon d'être, ça, c'est certain...mais, bon, heureusement, il n'y a pas que des mauvais. (Adjudant-chef, adjudant d'unité).*

Et les evat, vous trouvez qu'ils ont été ou sont encore avantagés ?

*Ah, pour moi, ils sont sous le feu des projecteurs... euh... Moi, ce qui m'ennuie, c'est quand... que même s'il est nul, on peut quasiment pas le toucher. Si on fait une première notation qui est pas... qui est pas terrible, bon, ben, au bout d'un moment on a tendance à s'arrêter, parce que... parce que l'on n'arrive pas à en trouver. Donc... euh... Ben, chez nous, un petit peu moins, mais on a tendance à faire un petit peu les fonds de tiroirs. Et puis, on peut pas... Une fois qu'il est engagé... Il faut le garder. (Adjudant, chef de section)*

D'une manière comparable, alors que certains semblent "abuser du système" sans conséquences préjudiciables (du moins jusqu'au renouvellement de leur contrat), le pouvoir disciplinaire semble se réduire. Les sanctions prévues par le Règlement de discipline générale, lorsqu'elles sont appliquées, sont assouplies et ne concernent plus que des faits graves, à la limite du pénal. Ne pas s'être rasé ou un uniforme débraillé n'entraînera qu'une remarque, il faudra avoir projeté un camarade de chambrée depuis le premier étage pour être « puni » à un certain nombre de jours d'arrêt (souvent symboliques, les evat occupant un studio dans le secteur privé étant autorisé à rentrer le Week-end). Les evat apparaissent comme protégés.

Mais où est-ce souple ? Dans votre commandement ? - ... (silence de quelques secondes)..... - et est-ce aussi souple dans vos relations avec vos supérieurs ? .... (Rires)... *ça dépendra du commandement... (Rires). Non, ouais, c'est plus souple. Je vais dire, je trouve que, il y a quelques années, c'était plus sévère... t'étais (incompréhensible), eh ben, le gars a été puni rapidement, bim bam, bim, le gars, il était pas content, c'était pareil...- parce que vous, vous estimez que les sous-officiers qui vous commandaient quand vous étiez*

engagé, avait plus de pouvoir disciplinaire que vous, vous en avez aujourd'hui sur vos hommes ? - *Ben, moi, personnellement, j'ai pas de problème. J'ai pas forcément à lever la voix pour quoi que ce soit,...., à part certains cas évidemment...* (Rires)... (Incompréhensible) - alors, ça veut dire quoi souple ? - *Ben, on va dire, déjà, pendant les formations. On a les formations, les formations,....euh,.... Il faut que... Les formations, comme ils vont faire un travail militaire, c'est de voir le moral des gens, il faut un peu les pousser à bout. Des fois,...., je dis pas insulter les gens. C'est...euh... La moindre, le moindre petit écart qu'ils vont faire, ça va être vraiment les engueuler, engueuler, engueuler...euh... Les faire travailler physiquement au moment où ils peuvent plus... Il y en a qui vont faire une bêtise, c'est l'engueuler vraiment fort, comme on dit vulgairement, le pourrir complètement, le faire descendre plus bas que terre, après le faire travailler en même temps que nous physiquement, le fatiguer et tout ça pour voir...euh... sa limite. Et...euh... moi quand je le faisais, les gars, ils nous le faisait souvent, euh, des fois, c'était,...., j'avais envie de le tuer, le gars que j'avais en face au bout d'un moment. C'est un peu ça quoi... C'était pour tester un petit peu. C'était pour voir le moral quoi. Plus ça va, on fait les formations vraiment allégées,...., le soir, s'il y a quelque chose qui a pas été programmé, faut pas les garder pour telle raison. Alors que nous, ils hésitaient pas à nous garder le soir, dans la nuit, jusqu'à 23 heures quand il y avait un petit machin à faire. C'était pour nous fatiguer, nous user un peu, voir le moral des... Voir si,....euh..., en cas de..., en cas critique, les gars sont là. Je pense que c'est devenu plus léger, ... euh... Si c'est pas prévu dans le programme, attention, ne faites pas ça, sinon on prend un risque .... - prendre le risque qu'ils partent?... - prendre le risque, non pas forcément, ils partiront pas pour ça. Non, c'est pas pour ça,.... Je pense pas... Non, si on fait quelque chose, ouais,...., on nous dira, c'est pas vous de le faire, et c'est nous qui allons payer...(Sergent, chef de groupe)*

Les sous-officiers sont confrontés au développement d'une certaine forme de contractualisation des relations des *evat* avec l'institution militaire. Certains semblent même parfois « revendiquer » sur la base de leur contrat en refusant d'accomplir des tâches qui leur sont confiées par leur supérieur.

*(.) enfin, maintenant, les militaires du rang sont plus protégés que ce qu'ils étaient avant, ils le savent et il y en a énormément qui en profite, parce que on peut pas faire...euh...maintenant, si on demande à quelqu'un... euh... à un militaire du rang d'en faire un peu plus que ce qu'il y avait marqué sur le contrat d'engagement, alors là, c'est l'éneute, c'est.... On rend compte à tout le monde, donc, aux plus gradés, et comme c'est la protection des militaire du rang, parce qu'il y en a de moins en moins...et ben, il y aura gain de cause, et c'est un peu énervant dans la mesure où, aussi bien, on peut avoir des tir au flancs dans la section, et il faut jamais... personne ne voudra le reconnaître, ils sont là, ils toucheront leur solde, ils en*

*feront pas plus qu'un autre, et...euh...en plus, ça démoralise les autres* (Sergent, comptable Compagnie)

La sanction disciplinaire pure semble disparaître au profit de la tâche ingrate dans le cadre professionnel. C'est la nature du travail qui devient l'enjeu de pouvoir. La contrainte institutionnelle (consignes, arrêts) exorbitante semble disparaître au profit de la punition implicite intégrée dans la relation professionnelle, même si ces formes pouvaient déjà exister par le passé (la "célèbre" corvée de patates).

**Ils [les evat] ne sont pas insolents ? Non, non....Si, si, de temps en temps, il faut pas le nier, si, de temps en temps, il y a des réflexions...et...euh...ils nous prennent pour leurs potes. Ben, tout de suite, on remet les choses à plat. « Tu veux jouer à ton pote ? D'accord. Et ben, si y a un truc à faire, ça sera lui ». Je laisse pas....si faut aller chercher un truc, ben, ça va être lui. Ca sert à rien de lui dire, c'est moi le sergent...euh...on va faire...avec toute la section, on va aller avec lui, et c'est lui qui...et tout de suite, ça va choquer et, une fois...ça arrive de temps en temps. On peut dire que ça arrive jamais. C'est obligé que de temps en temps, ils essaient de...euh...de voir si... si...ils grattent pour voir si ça va craquer...et...** (Sergent, chef de groupe)

Autre facteur de changement dans l'exercice de l'autorité, la féminisation est parfois à l'origine de situations qui ne vont pas "saper" l'autorité des sous-officiers mais entraîner le développement de nouveaux comportements ou de nouvelles postures du chef (bien que l'exemple suivant semble marqué par son "environnement" parisien).

*(.)Une féminine evat, je la vouvoie ! Je la vouvoie...je ne tutoie pas une evat...Une féminine, je la tutoie pas, je lui dis vous ! Et elle vous salue ? En fonct...Ca dépend des grades ! Il y e a qui saluent, d'autres qui ne saluent pas ! Un caporal chef, je vais pas lui dire « Eh ! Tu me salues ! » Un première classe, je vais lui dire « Je suis quand même sergent ! » Ca peut arriver que je leur dise « Je suis sergent !...En principe, vous me saluez quand vous me voyez ! » Ca m'est arrivé une ou deux fois ! Mais bon ! Maintenant, je me rôde ici ! Je m'suis dit à la garnison de Paris c'est comme ça ! On me l'a répété, je suis en train de m'y faire ! **On salue pas ici ! Surtout un simple sergent ! On fait la bise à un adjudant, alors un sergent .....on va pas faire grand chose ! Donc voilà ! J'vous le disais, on fait la bise à un adjudant, on.... Un sergent, c'est un moins que rien, donc...on va pas se gêner** (Sergent)*

*Nolens, volens*, les sous-officiers semblent adapter à ces contraintes leurs techniques de commandement qui se rapprochent par certains aspects des projets officiels. Il faut "ménager" les *evats*, communiquer et essayer d'obtenir leur adhésion, plus que leur soumission.

Et l'attitude de l'institution par rapport aux *evats* ?

*Ben, nous, déjà on a été obligé de s'adapter d'une autre manière que...euh...qu'avant. aussi bien dans les façons de faire que...mais bon, déjà, on a l'impression maintenant de faire beaucoup plus de social. Bon, ben, je crois que c'est un peu du fait aussi de la société actuelle. On rentre toujours dans un mode...on va dire qu'on est plus pédagogique qu'avant, qu'on est plus social. On fait beaucoup plus attention, c'est l'impression que j'ai, à l'EV qu'avant.*

C'est quoi le plus « social » ?

*...ah, peut-être dans le savoir-faire...euh...pédagogique, qui est l'approche de l'EV [Engagé Volontaire]. Il faut vraiment...euh...on va être plus proche de lui dans son niveau personnel...euh...bon, on n'y va pas forcément de la même manière. Et puis bon, comme les gens viennent plus là forcément motivés, ils viennent là pour voir. Alors, c'est vrai que l'approche...ben des fois, on est obligé de revenir peut-être 2, 3 fois pour leur faire justement plus assimiler les choses. (Sergent-chef, Soa)*

*Ah oui, ah oui ! Déjà, j'veux pas faire l'ancien, déjà je trouve que rien que la formation, c'est plus la même comme avant. Déjà, il faut faire attention à ce qu'on dit, à ce qu'on fait, comment on le fait, nananana, enfin ! Bref, c'est comme ça, il faut s'adapter, s'adapter aux jeunes qui arrivent du civil, alors qu'avant, c'était nous qui devions nous adapter à la vie en collectivité. Ben maintenant, il faut évoluer avec son temps, donc on évolue comme on peut. Mais c'est clair que les jeunes, ils ont...Par exemple le Taopm, pour eux maintenant c'est un acquis, euh, tiens, c'est un truc à 2 francs, mais par exemple à chaque fois qu'on va aux couleurs maintenant, il y a souvent des félicitations, des lettres de félicitation. Et ben les mecs, ils disent « nous, quand est-ce qu'on aura une lettre de félicitation, surtout qu'on a bien travaillé à l'instruction ». Je dis « quoi ? Mon gars à l'instruction t'es là pour apprendre ». Ils comprennent pas. Pour eux tout devient un acquis. Nous, avant, quand on faisait...J'veux dire, maintenant ils mangent plus de pain blanc qu'ils mangent de pain noir. Mais tant mieux pour eux ! Tant mieux pour eux. La vie est beaucoup plus facile qu'avant pour eux (.) C'est au détriment des anciens...Maintenant, ça a changé. Les jeunes, ils sont de plus en plus insolents...C'est normal, il faut être plus cool avec eux. Il faut leur expliquer. Avant on leur aurait dit, « putain ! vous êtes militaire, c'est comme ça c'est comme ça ». Ben maintenant, les mecs, ah non nannana, nen...ben quoi.. ! Il faut toujours (insistance sur le tout) argumenter, expliquer pour quoi, pour ci. Et des fois, c'est pire. Après les mecs, ils disent, « ah non je me suis pas engagé pour faire ça, je me suis engagé pour faire ça ». Les mecs, s'il est pas content, il se casse ! Ils comprennent pas qu'il leur faut manger un*

*minimum de pain noir pour avoir leur pain blanc. Non les mecs, tout de suite le beurre et l'argent du beurre.*(Sergent, Soa par suppléance)

Comment ça se passe avec les *evat*? Pour vous, l'arrivée des *evat*, ça a changé quelque chose dans le commandement ?

*Ben, oui, ça a...ça a pas mal changé, parce que...il faut quand même avouer qu'on faisait faire beaucoup plus de choses physiques et dures aux appelés. Parce que, bon, la durée était moins longue, donc, il y avait plus de choses, c'était plus dynamique. Là, on peut pas...on peut pas avoir la même...la même façon de commander des engagés et des appelés, c'est pas possible. Les gens se fatiguent...comme nous d'ailleurs, hein...on va aller plus loin, plus loin, plus loin, et puis un jour ça va casser. Et puis, bon, on se retrouver avec arrêt de travail, deux, trois, quatre, cinq, dix, et puis bon, quand on a plus, quand on a plus d'hommes du rang sous la main...euh... (Adjudant, adjudant, d'unité)*

Pour asseoir une autorité parfois remise en question, les sous-officiers mettent en avant d'autres ressources de légitimité. Elle sont parfois liées au partage d'une expérience commune (avoir connu le statut d'*evat*), au développement d'une certaine forme de complicité ou à la mise en avant de leurs compétences techniques.

Et l'opinion des *evat* sur les sous-officiers d'après vous ?

*Ca dépend. Ca dépend. Ca dépend.. euh...de quel sous-off...mais euh...on dira qu'ils respecteront plus le sous-officier, le sergent semi-direct, parce qu'il était militaire du rang comme lui, il a cerné le problème, qu'un sergent qui sort d'école. I'testent, n'importe comment, i'testent. Et...euh...ça dépend, ça dépend, moi, je vois, on a pas mal de sergents, ils sortent d'école, et ils enchaînent les conneries dès qu'il est avec les autres. Qu'est-ce que vous voulez être crédible. Je dis pas que j'en fais pas, je veux pas me considérer comme une star, loin de là...*

C'est quoi ces conneries ?

*Ben c'est le type qui va arriver à la bourre, il va faire une réflexion sur la tenue du militaire du rang alors que lui-même il aura pas les rangs cirées, euh...des choses comme ça, c'est... (Sergent, adjoint de l'Officier d'Ordinaire)*

*Les evat, c'est loin d'être mes ennemis...mais...Pour moi, comment je peux commander un soldat si je n'ai pas fait ce qu'il a fait !... Maintenant que je sais ce qu'il fait, je sais ce qu'il dit, je sais ce qu'il pense, je sais très bien que... quand je lui dis un truc, je sais ce qu'il se dit dans la tête, parce que moi, j'ai pensé ça ! Donc j'anticipe ! ....On peut pas me raconter de conneries, parce que moi, j'ai été militaire du rang donc euh...des conneries j'en ai fait...et puis je sais ce que c'est ! (Sergent-chef, Soa)*

Et avec les *evats*, ça se passe bien ?

*Oui, dans l'ensemble tout se passe bien ! Quand on a l'occasion de faire de la formation, c'est vrai que ça permet de se rapprocher un peu plus d'eux parce qu'on est toujours en contact avec eux... Ça c'est une bonne chose ! Ça permet de... d'avoir des contacts plus importants avec eux ! (.) Je crois que ce qui est important, c'est de... Il faut montrer qu'on est compétent ! En tant que sergent, on doit leur montrer qu'on est compétent, sinon ils n'adhéreront jamais complètement, si vous ne leur montrez pas que... que vous connaissez votre sujet, que vous maîtrisez ce que vous êtes en train de leur apprendre ! (Sergent, chef de groupe)*

Dans un jeu subtil qui alterne responsabilisation et accompagnement de l'*evat*, le sous-officier dans le cadre du commandement d'engagés cherchera parfois à s'appuyer sur leur qualité de soldats professionnels.

Et pour la manière de commander ?

*Moi, je pars du principe... bon, je prends pas en compte, on va prendre un *evat* qui a entre 3 et 5 ans de service, donc qui a déjà une certaine ancienneté. Moi, ce que j'ai voulu faire pendant mon temps de chef de section, alors est-ce que c'est bon ou pas bon, je sais pas, moi, c'est ce que j'ai adopté, j'ai jamais voulu mâcher le travail aux gens. Donc, ils sont, ils sont "grands garçons", c'est des professionnels de l'Armée de terre. On les aiguille au départ, on fait ça pendant une année. Ensuite, quand ils ont compris la façon de travailler, ensuite, il faut les laisser faire. Il faut pas... euh, du style, un exemple tout simple... euh... un départ à Caylus, Ok, je vais marquer sur mon carnet de chef de section, départ à Caylus du temps au temps, euh... les éléments, les personnels... dans la partie Divers, sac-à-dos opérationnel avec affaires de rechange pour 5 jours. C'est tout. Avec les appelés, il fallait contrôler, il fallait faire vider les sacs, « est-ce qu'il a pas oublier son casque ? ». C'est des pros et je les considère comme tels. (Adjudant, adjudant d'unité)*

Certains de ces aspects seront repris et développés plus loin dans l'analyse du rôle de formateur du sous-officier et de sa mission de gestion des ressources humaines.

#### 2.1.3.2 - Commander des civils ?

Y-a-t-il des sous-officiers qui ne fassent pas d'encadrement ?

*Ah oui, ça oui, ici, oui... Ben, je vais vous dire, l'encadrement, qui ne fait pas d'encadrement?... casernement-infrastructures. L'infrastructure, les cadres sont militaires, mais les ouvriers sont des civils, on n'encadre pas. Disons qu'ils n'encadrent pas des personnels militaires, c'est pas la même chose. (Adjudant-chef, adjudant d'unité)*



Le jugement de ce sous-officier est assez définitif. Les sous-officiers dans cette situation ne semblent pas toutefois partager cet avis, et même s'ils soulignent la particularité des relations avec les civils, ils identifient « l'encadrement » et « la gestion » de ces derniers comme faisant partie de leur métier de chef et de sous-officier.

Est-ce que vous considérez que vous avez une fonction d'encadrement ?  
*Bon, nous, on est trois sous-officiers, trois militaires du rang et trois personnels civils. Oui, je fais de l'encadrement.* (Sergent, adjoint de l'Officier d'Ordinaire)

Une enquête du Centre de ressources humaines de l'Armée de terre sur la civilianisation a souligné que son impact sur les sous-officiers dépendait, d'une part, de la situation de subordination ou de commandement de ces derniers et, d'autre part, de la proportion de civils au regard des effectifs militaires. Selon les résultats de cette étude, les sous-officiers développent deux grands types d'attitude : une logique de concurrence vis-à-vis des civils propre à nourrir de nombreuses frustrations et une logique d'opportunité ayant pour but de s'évader des contraintes militaires.

A l'exception d'un cas, tous les sous-officiers rencontrés travaillant avec des civils étaient dans une position de commandement. Nous avons en partie retrouvé les deux types d'attitudes décrites plus haut. Ils semblent que lorsque les effectifs civils deviennent majoritaire, certains sous-officiers adoptent ce qu'ils appellent une attitude de « manager ».

Cela doit être différent en matière de commandement ?

*Alors, c'est pas du commandement, c'est du management. Mais c'est valable...moi, je dis que c'est pas valable que pour les civils, c'est valable aussi pour les militaires, c'est-à-dire peut-être moins pour les militaire, mais y a pas trop de différences...*

(.) Et la *fexa*, vous en avez entendu parler ? Vous avez fait le stage ?

*Non, le fait est que j'ai pas eu besoin d'y aller. On m'a pas laissé le temps d'y aller, de m'en préoccuper, il a fallu se le faire tout de suite, parce que dès le départ, j'ai eu des soucis...par rapport à ça. Quand je suis arrivé de Saint-Maix, j'avais 20 ans,...quand je suis arrivé de Auch, pardon, que j'avais 20 ans à Lourcine, j'avais un gérant qui était civil à l'époque et qui m'a dit : « Tu seras le patron en cuisine...etc...tu seras le chef...etc... ». Le lendemain, la première chose que je fais, je vérifie les horaires des personnels. Pas de chance, le chef de cuisine arrive, arrive une heure en retard. « Bonjour », je me présente : « Sergent X ..., euh...vous êtes en retard, Monsieur, d'une heure.. ». Convoqué tout de suite dans le bureau du gérant, enfin cinq minutes après, puisqu'il est tout de suite allé voir le gérant : « Ouais ! C'est qui le patron ici, c'est lui ou c'est moi ? ». Et discrédit du sous-officier dans ces cas-là...On apprend vite.*

Donc à partir de ce moment-là, vous n'avez plus fait de remarques ?

*Disons qu'il fallait qu'on...qu'il fallait, fallait faire la part des choses, suivant avec qui vous étiez. C'est comme partout, le commandement, c'est ça : savoir s'adapter au personnel que vous avez. Il y a des gens qui ont besoin d'entendre certaines choses, il y en a qui ne les entendrons pas, ou qui ne les comprendrons pas. C'est, c'est un travail de tous les jours, et c'est un travail différent tous les jours suivant l'actualité, suivant tout... (Adjudant, Gérant de cercle).*

Certains des sous-officiers rencontrés s'épanouissent particulièrement dans cette atmosphère. Adoptant des attitudes de dirigeant de Pme-Pmi, ils donnent l'impression de s'être créé un espace professionnel autonome. Dans un atelier, les combinaisons de travail bleu sombre des civils côtoient celles kaki des militaires. Le sous-officier, chef de l'atelier conserve son treillis, il a « mis sur pied » l'atelier, il a "récupéré" une secrétaire et un manutentionnaire. Il a introduit l'outil informatique. Les civils sont pour lui des collaborateurs précieux, le « socle » de son équipe, les militaires du rang présents sont une main d'œuvre d'appoint dont la formation n'est pas complète. Les spécialistes, ce sont les civils. Il nous avouera même que son poste au nom d'une certaine stabilité et donc d'une certaine efficacité devrait être confié à un civil, non soumis aux obligations de mutation ou d'*opex*.

Paradoxalement, dans les situations observées, il n'y a pas réellement civilianisation des militaires, mais parfois militarisation des civils. Des civils sont ainsi associés à des activités de cohésion (repas, "popote", etc...), et participent à certains rites de la formation (rassemblement, levée des couleurs). Les sous-officiers vantent alors leur conscience professionnelle et leur disponibilité. Toutefois, l'adaptation de certains jeunes sous-officiers aux échelons intermédiaires semble soulever certains problèmes.

Comment ça se passe avec les personnels civils ?

*C'est un peu la guerre, quoi...C'est la guerre ? Ils sont durs à commander ? Encore pour quelqu'un qui est ancien, ça va, mais pour un jeune comme moi...Ils vous jugent sur le travail ?...Ah non, c'est pas sur le travail, c'est...euh...je suis assez jeune, et euh...eux, ils pourraient être tous...euh...quasiment mes pères. Ils considèrent que eux savent faire leur travail et vous, vous n'avez rien à dire ? Ouais, un peu. Et vous faites comment alors ? Vous poussez une gueulante, vous... ? Gueuler, ben non, parce que...ça rentre pas une oreille et ça ressort par l'autre...Vous négociez ? pfeuuu...ben, des fois, euh...ça leur arrive de faire des boulettes, on leur fait remarquer ou ...c'est comme ça. C'est sur quoi qu'il y a des tensions ? Ben, c'est...euh...en fait, eux, i'voudraient, c'est qu'une seule personne les commande, pas que ce soit deux, trois...euh...personnes qui les commandent. C'est pour ça que...Là, ils peuvent être commandés par qui ? Ben, par l'adjudant-chef, moi et le sergent qui est en stage. Et vous comprenez pourquoi ça les*

dérange. Les ordres ne sont pas les mêmes ? ...*Non, peut-être parce qu'il y en a un qui dit de faire ça, puis l'autre, il...i'dit de faire un autre truc. Je sais pas, c'est...* Il y en a trop ? ...*Non, en fait, ici, ce qu'ils auraient du faire, c'est des civils et des evat, mélangés.* Et cela coince seulement sur le commandement, pas sur les conseils que vous pouvez leur donner ? *Ouais, puis, c'est pas je connaisse pas, mais i'connaissent plus le métier, le boulot que moi.* Pas de protestation par rapport à la charge de travail, du type : il faut terminer ce soir, mais il est déjà 17h ? *Oh si, ça arrive, ça. Mais ça dépend des civils. Y'en a, ça les dérange pas de partir dix ou quinze minutes plus tard, mais y'en a d'autres...à 17h, ils partent.* Et ça, ça ne vous choque pas ? *Boua...d'un coté oui, d'un coté non. Parce que quand même, c'est des civils, donc...euh.* Et en sortant d'école, c'est ce à quoi vous vous attendiez comme conditions de travail ? *Ben, moi, j'aimerais bien commander des...des evat, oui.* Et ça a été une déception ? *Bouaff, euh...un peu, oui.* Et les civils entre eux ? *Ouais, il y a plusieurs dans, ils s'entendent pas trop...* Et comment donnez vous des ordres aux civils ? *Ben, déjà, faut pas les offusquer...un peu. Faut pas y aller « brut » et...(incompréhensible) Et vous trouvez qu'on prend plus de précautions avec les civils qu'avec les evat ? Oui.* (Sergent)

Ce témoignage renvoie au fondement des relations professionnelles entre civils et militaires au sein de l'Armée de terre : celui de la différence. Les codes, les ressources de légitimité, les principes d'organisation qui permettent à un jeune sous-officier d'évoluer dans son nouvel environnement professionnel s'estompe : respect du grade, obéissance, unanimité (au moins formelle) des subordonnés. La construction de ce nouveau référent nécessaire au travail dans ce contexte ne conduit cependant pas à l'abandon de la militarité comme on l'a vu. Il existe le plus souvent une « coexistence pacifique » (Chelly, Capdevielle, Lebret, 2000).

Les situations où des sous-officiers sont dirigés par des civils semblent être source de frustrations plus intenses, toujours selon l'enquête déjà citée du Crhat. Les cas rencontrés au cours de notre recherche restent peu illustratifs de ces tensions.

Et quand vous pensez aux civils, vous ressentez des différences ? *Sur le travail, sur les horaires ? Et ben oui ! Ben eux, ils partent à 4 heures et demi euh...Ils blaguent, parce qu'ils ont tant d'heures à faire par semaine ! Et puis, s'ils en font trop, ils partent plus tôt, ils récupèrent quoi ! Bon, ben, j'veux dire, quand ils arrivent à 7 heures et demi...ils...ils sont pas pris par le travail quoi ! Pas tous hein ! Mais ils font quoi ? Ben j'me le demande (.) Moi j'peux parler que pour mon bureau ! Madame X, ma chef, ben je sais pas, elle est là, elle est le chef de service ! Je sais pas ce qu'elle fait ! Monsieur Y, ben lui, il est censé s'occuper du réseau ! (.) Lui, il arrive à 7 heures et demi ! Pour moi, c'est invérifiable quoi ! Lui, il blague, je*

*m'occupe pas, je regarde pas quand il arrive quand il part, mais bon ! Voilà, ils gèrent leur temps de travail ! (.) Non, moi, ça me pose pas de problème, dans le sens où euh... peut partir, il s'en va... ! Maintenant, le jour où il y a quelque chose, et ben souvent il y a personne ! Hein !... Ben, c'est arrivé une fois, mais c'était une civile, la troisième civile qu'on ait chez nous. Euh... Ben le vendredi, elle était embêtée, c'est elle qui est restée ! La chef, elle ne reste pas ! C'est l'heure, on s'en va ! Moi, ça m'est arrivé, j'étais embêtée ! Et ben, elle a décidé de partir, elle part ! Je suis embêtée... c'est à dire qu'il y a un souci sur un problème informatique ! Nous on reste, elle, elle part ! « Nous »..., là on peut pas dire on est même plus en tant que civil et mili là, parce que « nous », on est euh... les deux mili plus il y a une civile qui est comme nous : elle, s'il y a du boulot, elle va rester ! Voilà ! Une civile qui est un peu plus consciencieuse et puis les deux autres ! (Sergent)*

Il est possible de seulement noter un constat accentué des différences entre les attitudes professionnelles des civils et celles des militaires. En effet, la subordination à des civils peut susciter le sentiment d'être mis à l'écart ou d'une compétition biaisée chez le sous-officier. Dans le cadre de sa notation par un civil, il peut en effet se sentir défavorisé, si ce dernier ne prend pas en compte les servitudes du statut de militaire : absences à répétition, entraînement, etc...

#### 2.1.4 - Mobilisation et "course au matériel"

La responsabilité des sous-officiers s'étend à la petite maintenance du matériel en dotation (armes, optiques, véhicules). Cette gestion « de base » des matériels tend à être de plus en plus importante.

*Par exemple, pour votre camion, parce que votre camion vous ne le gérez pas ? Ah si, si... je fais ce qu'on appelle l'entretien par l'utilisateur, les graissages, et tout ça... il est à nous, il est affecté à l'atelier. C'est moi qui le gère, c'est moi qui fais le plein, qui le gare devant. Et voilà... ça me fait penser d'ailleurs que j'ai mon groupe électrogène qui faut que je ramène en réparation. (Sergent, chef d'atelier par suppléance)*

Peu ou prou, tous les sous-officiers rencontrés nous ont avoué, certes parfois après les avoir interrogés avec insistance, des difficultés liées à leurs outils de travail. Ces problèmes sont de natures différentes.

### **La section d'appui de la compagnie de combat du génie**

C'est une véritable petite entreprise en bâtiment, en travaux publics et en démolition. Elle est commandée plus souvent par un sous-officier que par un officier, elle est équipée d'un véhicule de l'avant blindé (Vab) pour le chef de section, d'un véhicule léger de liaison, d'un poids lourd de 8 tonnes, de 4 tractopelles (moyens polyvalents du génie) qui en une demi-heure vous ouvre une tranchée que dix hommes mettraient une journée à creuser. Enfin d'un EBG. L'EBG, c'est l'engin blindé du génie, un couteau suisse sur chenilles : une vraie bête de guerre, avec un bras levier, une sorte de grue, avec un lanceur de mines et un lanceur de roquettes pour ouvrir les champs de mine, avec enfin un lanceur d'obus de démolition de 147mm qui peut dépoter à 200 mètres.

Certains matériels nécessaires à la réalisation d'une mission peuvent être ainsi momentanément indisponibles. Dans le cas d'une section ou d'une compagnie de combat, certains appareils seront par exemple indisponibles (en maintenance ou réparation) pour réaliser une manœuvre ou une séance d'instruction. Il sera alors de la responsabilité des sous-officiers, et plus particulièrement du Soa, un sergent-chef, de trouver les moyens de surmonter cette difficulté en empruntant le ou les matériels, en principe auprès d'autres sections de la compagnie, parfois à d'autres compagnies.

*Non, le matos, on l'a pas forcément. Y a pas mal de matériel en réparation (.) Tout peut être soit en réparation, soit en visite. Par exemple la tronçonneuse, quand on est parti à La Courtine, il y avait une qui était en visite, deux qui étaient en réforme, donc le truc, c'est qu'on avait plus que deux tronçonneuses. Ben là, il fallait se retourner, aller en chercher dans une autre compagnie ou dans une autre section (.) Voilà ! Mais des fois le matériel... Comme là par exemple on fait un raid synthèse le 28 et le 29, le lieutenant, il me dit « il me faudrait des flotteurs. Ben des flotteurs, on en pas, à la compagnie, il y en a plus que quatre disponibles, donc il m'a fallu aller dans une autre compagnie voir s'ils pouvaient m'en prêter. (Sergent, chef de groupe, Soa par suppléance).*

## 2.2 – Instructeur et formateur

Etre chef, c'est en effet aussi être soucieux de ses subordonnées. D'un point de vue professionnel, il s'agit de les former correctement, qu'ils soient "opérationnels". C'est d'ailleurs ce dernier aspect qui est souvent mis en avant par les sous-officiers pour décrire cette tâche.

Est-ce que vous pouvez me décrire votre travail ?

*Je suis chef de groupe, encadrer les jeunes, leur apprendre un maximum de choses, faire en sorte qu'ils soient opérationnels et autonomes (.)* (Sergent, chef de groupe)

Et ce métier d'encadrement, ça vous plaît ? ça fait partie du boulot ? - à partir,... *Du moment que je suis rentré dans l'armée, que j'ai vu mon encadrement et voir ce qu'il faisait, là, ça a commencé à m'intéresser. Et après, ce qui m'a donné envie, c'est de pouvoir retransmettre mes connaissances au niveau du travail* (Sergent, chef de groupe)

Et vous, ça vous plaît encore d'encadrer ?

*Ouais, j'aime bien, moi. Ça permet...euh... d'avoir des contacts avec les jeunes, les EV ont 20-25 ans, ...la majorité. Je vais courir le matin avec eux, ça me fait plaisir de courir avec des jeunes...euh, je les emmène au tir, ça me fait plaisir d'emmener des jeunes au tir, leur expliquer, leur montrer, leur montrer l'exemple. Ouais, ça me plaît bien.* (Adjudant-chef, adjudant d'unité)

*Oui. Il y a des chefs de groupe qui s'en font pas, leur groupe, ils s'en foutent, ils vont pas leur faire d'instruction, ils vont pas leur faire ça...alors que certains pour l'instruction, au lieu qu'ils aillent dans leur chambre jouer à la Playstation...euh.OK, bon, pffuiit, aller en salle de cours et c'est parti, on va réviser ça, on va réviser ça...* (Sergent, chef d'atelier)

En section d'instruction, le nombre de sous-officiers est d'ailleurs supérieur à celui d'une section normale. Il s'agit d'inculquer en quelques mois, par un processus de socialisation intensif un ensemble de réflexes techniques mais aussi culturels. Dans ces périodes, les sous-officiers sont omniprésents et suivent pas à pas de jeunes recrues qui sont obligées de loger en caserne. Le sous-officier joue un rôle essentiel d'intégration des nouveaux engagés. Se relayant, ils sont au contact des *evat*, leur laissant durant cette période peu d'instant de liberté, afin de pouvoir corriger immédiatement toutes les attitudes ou comportements jugés impropres.

Du point de vue des compétences, ce statut de chef pose le sous-officier comme un généraliste de la spécialité vis-à-vis de ses subordonnés :

Comme vous me l'avez indiqué tout à l'heure, à l'intérieur d'une section de précisément à l'intérieur d'un groupe il y a différents types de métier ?  
*Ouais, dans chaque groupe, en fait, il y a plusieurs ... chaque personnel est à peu près qualifié de différentes manières. Nous par contre, enfin, les chefs de groupe, on a la formation de tous les hommes qui sont à l'intérieur. Toutes les petites spécialités que passent les jeunes, nous, on les a déjà à notre niveau.* (Sergent-chef, Soa)

Ce rôle de généraliste dans le cadre de l'instruction conduira aussi parfois certains sous-officiers à devoir réaliser des cours sur des matières ou des matériels pour lesquels ils ne sont pas forcément spécialisés. L'autoformation devient une forme déclinée de polyvalence dans la fonction d'instructeur. A l'occasion de la description de leur rôle d'instructeur, les sous-officiers rencontrés ont développé devant nous à nouveau des jugements sur la qualité des *evat* qui leur sont subordonnés. Leur motivation, et donc leur intérêt, pour certains enseignements seraient relatifs. Les sous-officiers devront alors développer des talents de pédagogue plus importants pour remplir leur mission d'instruction.

*Ouais Ah ouais ! Mais c'est pareil. C'est par rapport à ce qui les intéresse. Les mecs, et ben, quand ils sont pas intéressés, et ben (il siffle), ils s'en foutent totalement. Par contre, quand c'est un truc qui commence à les amuser, ah ben c'est clair, là ils écouteront. Les mecs, les mines ça les intéresse ! Comment ça marche, nannana ! Mais c'est pareil. Il faut toujours être derrière eux. « Montrez-moi votre calepin et votre papier, il est où, il est dans ton sac, il est dans ton sac... ? Tes papiers militaires, ils sont où, dans ta chambre ? Les mecs, il faut toujours être derrière eux, alors qu'avant c'était de l'autonomie qu'on avait. Jveux dire, moi quand j'étais militaire du rang même en tant qu'appelé, et ben on avait de l'autonomie. On savait le minimum qu'il y avait à faire ou à voir... »* (Sergent, Soa par suppléance)

### **Face à un recrutement estimé de moindre qualité, c'est le travail des sous-officiers de les rendre performants.**

Et la qualité des *evat* ?

*Je vous l'ai dit. Tout est lié à la façon dont on les considère. On peut très bien avoir quelqu'un qui soit très mauvais dans ses compétences, mais bon dans sa volonté, et qui va combler son problème de compétence par sa volonté. Tout est lié à la volonté de l'individu. Vous pouvez tomber sur des gens qui sont nuls, mais qui sont pleins de bonne volonté. Ces gens-là, il faut les former et euh, ils seront excellents.* (Adjudant, gérant de cercle)

*Former les evat de A à Z, c'est ce qui faut, ça c'est la meilleure solution (.) Vous connaissez les gars. S'il y a un problème, vous n'avez qu'à vous en prendre à vous-même. (Sergent, Soa par suppléance)*

Mais là ceux qu'on a vu [une séance d'instruction le matin précédent l'entretien] avec leur cahier semblaient intéressés ?

*Bon, ça dépend aussi de l'encadrement. Si vous avez un encadrement qui est bien ... euh... mais bon, ça dépend aussi comment le cadre, le sergent... (Sergent, Soa)*

Dans le cadre de leur formation, les sous-officiers ont appris un certain nombre de techniques pédagogiques *stricto sensu*. Il s'agit par exemple de l'imitation et de la répétition. Mais au-delà, l'acquisition des *savoir-faire*, le *savoir-être* militaire passe aussi semble-t-il par l'exemple.

**Et pour la discipline ? Parce que parfois les appelés recevaient des calottes, non ?**

*Tout à fait, mais c'est arrivé, ça s'est vu, ça se faisait... Moi, je, je... porter la main, c'est un échec... porter la main, c'est un échec, parce que, déjà, euh... porter la main, c'est un père qui porte la main sur un enfant, c'est pas quelqu'un d'autre... et c'est un échec, parce que quelque part, euh... y'a un truc qui est pas passé. Je pense qu'il y a du 50/50 des deux cotés. A part tomber sur la personne qui vraiment a poussé à bout, qui fait exprès. Non, je pense que... si... euh... j'ai toujours tenu à faire un truc, c'est, c'est... euh... c'est être un exemple en fait, quelque soit le... le chef, ça doit être un exemple... de tous les jours, dans la tenue, le comportement, la rigueur dans le travail. Etre un exemple pour les jeunes, et automatiquement, si, si le chef est un exemple, ... ben, les jeunes derrière vont dire : « Bon, ben, on peut rien lui reprocher. C'est notre chef. Il y a aucun reproche à lui faire de la journée ». Donc, automatiquement, ça fera moins de problème. Je pense que les evat commencent à avoir un comportement bizarre, quand ils ont vu que des sous-officiers ont un comportement particulier. Et eux, bon, ils se disent : « Ben, tiens, pourquoi pas moi aussi ? ». Par exemple, du style, euh... je sais pas, si je dis : « Cirez vos rangers ». Si je dis ça et que les premières les miennes, elles sont sales, il va dire : « je comprends pas ». Et donc, à la base, c'est un problème... euh... de sous-officier en fait. De perte de contact en fait. (Adjudant, adjudant d'unité)*

L'importance de l'instruction pour les sous-officiers apparaît *a contrario* dans le constat que certains d'entre eux font des conséquences de la suractivité ou



d'une pénurie de moyens. Certains entretiens indiquent que l'instruction collective ou individuelle se trouve réduite aux périodes rares de plus faible activité.

*...Il y a pas beaucoup de maintenance pour les véhicules hein ! Là, on manque de pièces euh...il y a souvent des visites, y a ci, y a ça ! Ensuite...il y a le temps ! Il faut programmer tout ça ! Chaque fois, on a des services, on a un impératif du régiment qui vous tombe dessus euh...Des fois, il faut fournir une section pour aller dans le Var, une section qui fait ci... Voilà ! On fait plus beaucoup de combat ! Ca c'est sûr...On a plus vraiment la place de l'instruction qu'on avait avant...On le ressent hein ! Les jeunes, leur faire de l'instruction c'est dur quoi ! (.) On a les services...on peut faire de l'instruction entre temps, mais là on va préparer une annuelle ! Tout septembre, on va préparer une annuelle ! (Sergent, chef de groupe)*

*Et ben, des...des missiles ! Je veux des missiles pour les tireurs Eryx, pour les tireurs Milan ! Je veux des missiles ! Je veux des missiles ! Je veux que le tireur tire au moins deux missiles par an, que le chef de pièce tire au moins un missile par an, parce que c'est son métier et qu'on le paie chaque mois grassement à cause de ça !...On le paie grassement pour être tireur missile, donc je veux qu'il tire au moins un missile par an, parce que le jour où il va à la guerre, je veux pas que ce soit son premier missile qui... ! Et combien ils en tirent actuellement ? Et ben, euh...on attend !... Un tireur missile, il...minimum, c'est deux missiles par an ! Vos tireurs ne tirent pas deux missiles par an ? Non ! (.) Donc, moi, j'aimerais avoir des missiles, ouais ! Mais, il faut aussi avoir le temps...Non ! ...Au régiment...Allez ! j vous dis cela ! Au régiment, cette année, il y a dix missiles ! Il y a combien de postes de tir Milan ? Ben voilà, hein ! Voilà ce je veux, moi ! Je veux pas un matelas, un sommier ou un truc...plus de pognon, non ! Je veux des missiles pour les tireurs ! Voilà ce que je veux ! Même pas pour moi hein ! J'en veux même pas pour moi parce que moi, je dois en tirer un tous les trois ans ! Je le donne mon missile ! Je veux pas que moi...Non ! Je l'donne à mes tireurs ! ....Voilà ce que j'veux aujourd'hui !... Euh...Il y a dix missiles... ! Qu'est ce que c'est pour le régiment ? (Sergent, chef de groupe)*

Le souci constant des sous-officiers pour l'instruction et la formation de "leurs" hommes répond bien sûr à un souci d'efficacité opérationnelle. Il s'agit d'être sûr de pouvoir "compter" sur des militaires correctement formés. Toutefois cette démarche recoupe et est complétée par une approche plus générale des subordonnés en tant que professionnels et individus.

### 2.3 - Gérer des hommes, une certaine forme de "paternalisme"

L'autre responsabilité du chef est celle rassemblant des tâches diverses ayant trait à la fois à la gestion du personnel et aux conditions de vie. Ces tâches du sous-officier semblent renvoyer en partie à une tradition ou une coutume militaire. Dans le cas du chef de section, fonction que peut occuper un sous-officier, elles sont explicitement énumérées dans un manuel de formation à destination des « cadres de contact »<sup>45</sup>. Il doit pouvoir être à même de renseigner ses subordonnés sur leur situation professionnelle (date de renouvellement de contrat, orientation, reconversion). Il va se renseigner sur les possibilités de carrière des *evat*, va se tenir informé des possibilités de stages qualifiants, ou si un de ses subordonnés peut passer, par exemple, son permis de conduire. Le sous-officier chef de section note les militaires du rang qui lui sont subordonnés. Il se doit de connaître leur environnement social (familial, financier). Toujours selon ce document du Cofat, il peut être amené à les aider dans des démarches administratives (impôt, assurance, location). Enfin, il doit suivre leur condition physique et leur hygiène. Etre à jour dans ses vaccins peut conditionner un départ en opération extérieure.

Cependant, tous les sous-officiers même lorsqu'ils ne sont pas chef de section, se doivent peu ou prou de connaître et de suivre les militaires du rang.

Et vous ne faites tout de même pas la gestion des *evat* ?

*Ah si, si. On s'occupe de nos evat. Bon, c'est traité par le Bgrh. Mais il faut les appeler, pour les envoyer en stage, les examens à passer, euh...non, non, on s'occupe de tout.* (Sergent, chef de groupe)

Dans certaines unités de soutien, les sous-officiers chercheront des solutions pour faciliter le départ en opex de leurs subordonnés.

Et vous-même, vous allez partir faire du tir cette après-midi, pour les Covapi, les opex ?

*Oui. Les Covapi, faut les faire de toute façon....puis...euh...je réfléchis pas pour moi, je réfléchis pour mes subordonnés par rapport à ça, parce que pour moi, c'est cuit. Je sais que je pars l'année prochaine. Normalement, je partais d'ici chef...euh...je voulais m'être un engrenage en route, avec le capitaine X, qui lui part aussi sûrement l'année prochaine, on voudrait mettre un système en route. C'est-à-dire qu'on veut mettre en place un système de, d'opex possible. Il suffit qu'il y en ait un qui commence à partir pour que ce soit après un turn-over.* (Adjudant, gérant de cercle)

**On peut avancer plusieurs motifs à ce type d'activités : s'assurer du moral et de l'efficacité de ses subordonnés, répondre à des besoins**

---

<sup>45</sup> « Guide à l'usage des cadres de contact pour le commandement des *evat* », N° 5000/DEF/COFAT/DEF, 18 mars 1999.

**opérationnels, et tout simplement satisfaire des souhaits professionnels. Cette implication, en particulier auprès des *evat*, est cependant parfois jugée excessive chez les sous-officiers, qui qualifieront ces derniers de pas assez « autonomes ».**

*Sinon, si on fait pas d'instruction, on fait plus ou moins rien dans la journée. On est en train de trier les papiers, parce qu'on a un dossier opération à préparer, ou pour un gars à qui y va manquer la photocopie de sa carte mutuelle, des papiers comme ça. - Donc, vous faites un peu du « social » ? - Oui, c'est ça. Ça, c'est assez lourd, parce que aller demander la photocopie à quelqu'un... (rires) - C'est aussi votre boulot.- Oui, le chef de section va me dire « il faut récupérer les papiers de untel parce qu'ils manquent ». Donc, on va lui répéter que pour demain « Ramène-moi ces papiers, il me les faut (Sergent, chef de groupe).*

Alors qu'ils identifient leurs responsabilités dans le cadre de la politique de fidélisation des *evat* comme de nouvelles charges et parfois des limites à l'exercice de leur métier, certains témoignages révèlent pourtant le maintien de traits propres à un commandement de type paternaliste.

*... Le sous-officier, ce sera le tampon entre l'officier et eux... Après, ça peut dépendre de la personnalité du sous-officier... Il y en a certains, ce sera un vrai complice. Comme nous, moi, j'ai... j'ai des... J'ai mon chef d'équipe, ce sera un complice, un caporal-chef, un caporal, ce sera un complice. On aura de bonnes relations. Ça sera pas... On va dire... le grand frère... quoique... Certains, ils m'appelaient papa... (Rires)... C'était sur le ton de la plaisanterie, mais... Comment dire... Parce que, parce que, quand ils vont faire une connerie, c'est nous qui allons leur faire une remarque, quelquefois quelque chose de bien... Enfin, moi c'est comme ça je marche... Maintenant, ça dépend... C'est moi aussi qui vais dire quand c'est bien... - et parmi vos camarades sous-officiers, vous vous sentez représentatifs dans votre attitude générale, dans votre manière de gérer vos relations hiérarchiques ? - Ben, c'est un peu tous différents. Le sous-officier, en fait, dès qu'ils ont un petit problème, c'est lui qu'on va voir. (Sergent, chef de groupe)*

*(.) C'est comme quand on est parents, je veux dire, c'est pas... C'est pas parce que notre enfant, il a fait une connerie, que je vais l'engueuler, que l'enfant ne m'aimera plus, qu'il voudra se sauver... (Silence)... Des fois, c'est même le contraire. On lui laisse faire tout ce qu'il veut, à fort de faire tout ce qu'il veut, il en a marre, il se lasse, et il s'en va. Donc c'est pas pour, ..., parce qu'on va faire une période de classe qui va être sévère et tout ça, qui vont tout se barrer ... (.)- (Sergent, chef de groupe)*

*(.)...Et là, le gérant du Cercle me récupère en tant que barman au bar sous officier officiers ! C'est là que le gérant du mess a vu que j'avais un potentiel de sous officier et*

*il me propose de... euh... de faire une demande pour ce stage... enfin de passer sous officier (.) C'était un adjudant ! (.) Un papa ! Il m'a appris beaucoup de choses (.) (Sergent, comptable Srl)*

Cet aspect du commandement et des relations avec les *evats* suppose une bonne « connaissance » de ses hommes. Or, les rotations de personnels causées par les mutations, le nombre des missions et la pénurie de personnel semblent rendre parfois difficile le développement d'une familiarité profonde entre chef et subordonnés.

Depuis que vous êtes là, vous avez les mêmes hommes ?

*Non ! J'ai... j'ai mon adjoint qui vient d'arriver cet été... J'en avais un autre qui a été muté au 503<sup>ème</sup> régiment du Train à Souges ! J'en ai... j'ai eu deux appelés quand je suis arrivé, deux sergents appelés... (.) Donc l'Antillais, oui, depuis le début, depuis que je suis arrivé, il est là ! Le 1<sup>ère</sup> classe X, il est arrivé... l'année dernière ! Le 1<sup>ère</sup> classe Y, qu'est au camp des Loges, il est arrivé il y a deux ans ! Lui, c'est un... il venait de s'engager ! Quand je suis arrivé... Il n'en reste plus... il ne reste plus qu'un seul personnel qui était là quand je suis arrivé ! (.) (Sergent, chef de groupe)*

Vous avez toujours eu les mêmes mecs, les mêmes chefs avec vous ?

*Ah des fois ça change ! Des fois, à l'instruction, on met par atelier et ça tourne. Mais en compagnie de combat, quand on part en manœuvre, on essaie au maximum de garder les mêmes gars (.) Depuis trois ans, dans mon groupe, il y a quand même 60% de personnes qui ont changé. C'est plus que raisonnable. Pour une section qui dure trois ans, c'est bien. Et après, et ben ce qu'on voit... Enfin, il y a trois ans et demi, les jeunes qui sont arrivés, ils étaient 32. A la fin des classes, il en restait, disons, allez 27, 28. Maintenant, l'autre fois, on s'amusait à compter avec les gars que j'ai formés là, en bientôt quatre ans, sur les 32, il en reste 7 ou 8. Les autres ? Ils ont rompu leur contrat parce qu'ils arrêtaient à trois ans, d'autres qui ont été mis en réforme pour problème de santé, et d'autres qu'ont déserté... Les mecs, ils en ont eu marre et ils se sont barrés du jour au lendemain. Y'en a pas eu beaucoup, peut être trois... Dans les sept qui restent, il y en a deux qui ont changé de compagnie... Maintenant, ils sont plus que cinq au niveau de la compagnie. J'ai eu la chance d'en garder trois avec moi. Il y en a un qui est mon pilote Vab et qui me donne un coup de main à l'instruction et deux chefs d'équipe qu'on a gardé avec nous. Donc, à la section il y en a plus que trois. A la Réunion par contre... des 32 j'en avais sept sur la section. De mon groupe, quand je parle à 60%, déjà sept sur la section ça fait pas beaucoup, donc de mon groupe j'en ai toujours gardé 2, ils sont toujours restés dans mon groupe du début jusqu'à la fin. (Sergent, chef de groupe)*

#### 2.4 – La dégradation du sous-officier ou le « Roi nu » ?

Lors du séminaire des Présidents de la catégorie Sous-officier organisé à l'Ensoa en décembre 2002, l'image de l'adjudant-chef qui devait vider lui-même la poubelle de son bureau fut évoquée avec répugnance. Lors d'entretiens informels, des sous-officiers évoquèrent également le cas de sous-officiers supérieurs remplacés dans leur fonction par des officiers.

Plusieurs récentes enquêtes du Centre des Ressources Humaines de l'Armée de Terre (Crhat) ont mis en évidence un sentiment de dégradation qui toucherait les sous-officiers. Cette notion est liée au rôle de chef. Elle suppose des situations où le sous-officier se trouverait de manière régulière à accomplir des tâches d'exécution. Les enquêtes du Crhat (Crhat, 2001 ; Kastellanos, 2001 ; Dupuy, 2002) ont tenté de cerner les symptômes et les causes de ce sentiment. Dans un premier temps, il est possible d'affirmer que la réduction du format des forces armées a conduit à une transformation de la structure pyramidale de l'Armée de terre. Bien que conservant ainsi sa particularité vis-à-vis d'autres composantes des forces armées, elle n'en a néanmoins pas vu sa base se réduire. Alors qu'en 1990, le rapport sous-officier/militaires du rang était de 1 sous-officier pour 3,2 militaires du rang, il est passé en 2001 à 1 pour 1,24.

Ces chiffres doivent être relativisés par les distinctions selon l'appartenance à des formations de soutien ou de combat pour lesquelles les ratios seront différents. Ce phénomène ne serait pas univoque. Le déclassement ou la dégradation, réelle ou non, de la fonction, est plus ou moins ressentie selon l'appartenance à un domaine de spécialité ou l'emploi occupé. Elle semblerait particulièrement forte chez les jeunes sous-officiers. Les jeunes sergents s'attendent à commander du personnel, mais cela n'est pas toujours le cas, notamment dans les organismes techniques où des postes d'exécution antérieurement tenus par des appelés ont été laissés vacants.

Vous m'avez parlé également du problème des jeunes sortis d'école affectés en état-major ?

*Alors là, aussi, oui, dans une formation comme la nôtre, affecter un jeune sous-officier, ou dans les états-majors parisiens, affecter des jeunes sous-officiers...., je pense que c'est une erreur. Ils arrivent pour certains dans des états-majors où ils côtoient...le jeune sous-officier dans les états-majors c'est souvent le jeune homme evat amélioré. Alors, on leur donne des tâches subalternes...euh...euh...moi, j'ai souvent des conversations en avec des jeunes sous-officiers qui viennent justement de ces grands états-majors parisiens lorsqu'ils viennent percevoir l'armement pour faire leur tir. Eh bien, moi, ils me disent : « ben, moi, je suis maréchal des logis...dans tel organisme, je suis le larbin, ...je suis le larbin, dans mon organisme, dans mon bureau, je suis le larbin ». Et, euh...déjà, ils aiment pas ça, ils espéraient autre chose, ils sont mal*

*considérés donc...euh...quelque part, ils en prennent un coup au moral...*  
(Adjudant-chef, adjudant d'unité)

Cette dégradation est aussi ressentie chez les sous-officiers supérieurs :  
« *Maintenant, c'est nous la main d'œuvre taillable et corvéable à merci* » (Major cité par le Lieutenant-Colonel Dupuy).

On notera que cette « dégradation » – réelle ou ressentie – ne serait toutefois pas mécaniquement liée à la professionnalisation en tant que telle, mais au contexte budgétaire et socioculturel dans lequel elle s'est effectuée et aux choix politiques ou stratégiques qui ont été faits dans ce contexte. C'est en fait la réduction du format des armées avec le choix d'un dégagement progressif et incitatif des cadres plutôt qu'autoritaire et le sous-effectif provoqué par des postes d'appelés non remplacés qui induisent ce phénomène de dégradation et non la professionnalisation en tant que telle. D'une manière analogue, un officier du BPRH (Bureau de la planification des ressources humaines de l'Armée de terre) explique que ce sentiment a pour origine une précédente situation de sous-encadrement qui a conduit à une sur-responsabilisation de nombreux sous-officiers.

<b>Fonction opérat. Ou domaine</b>	Supérieur à 105%	<b>Fonction opérat. Ou domaine</b>	Inférieur à 95%
Educ. Phys. Sport	145.23	MSInfras.	80.61
DSA	119.51	COMmunicat.	81.44
SANTé	119.51	MouVemenT	86.95
Nuc.Bio. Ch.	117.95	RenseiGnEment	87.18
INFanterie	115.81	TOI	88.23
ADMinistrat.	115.49	MUSique	89.07
GENie	109.47	Grh	94.68
BlinDé	107.88		
TELétrans	107.62		

*Sources : Emat, Orh.*

D'une part, la disparition d'une « main d'œuvre » à bon marché qui n'a pas été partout remplacée et d'autre part le différentiel de déflation entre celle des postes de responsabilités et celle des effectifs sous-officiers, ont mécaniquement entraîné une augmentation du taux d'encadrement, et le remplacement d'appelés par des sous-officiers sur certains postes techniques (conducteurs, informaticiens). Toutefois, ce phénomène de sur-encadrement n'est pas général. Il existe de grandes disparités dans les taux d'encadrement en

fonction des domaines d'activité et probablement de facteurs locaux et des fonctions opérationnelles.

Ensuite, qu'elle soit due à des sous-effectifs de militaires du rang ou à un sur-encadrement, cette dégradation du rôle de chef chez le sous-officier observable dans certaines fonctions opérationnelles doit être considérée en dynamique. A terme, elle peut être durable ou être résorbée dans certaines fonctions opérationnelles en fonction de souplesses budgétaires, des flux de départs, des ajustements que l'Etat-major de l'Armée de terre conscient du problème tentera d'effectuer ou de la pression que le marché de l'emploi exercera sur certaines spécialités (avec la menace du passage au sous-encadrement ou du déficit de techniciens dans certains domaines).

Enfin, il n'en reste pas moins que là où il y a sur-encadrement, la « dégradation » effective qui peut en résulter est susceptible d'être ressentie avec d'autant plus d'acuité qu'elle se produit dans un contexte qui concourt à créer un sentiment de dégradation de la fonction de sous-officier.

*« A l'atelier, on est 13 sous-officiers. Il n'y pas d'evat mais trois sergents (.) donc le sergent devient un soldat qui ne commande personne mais qui est commandé par tout le monde (un jeune sergent cité par le Lieutenant-Colonel Kastellanos).*

Les entretiens réalisés au cours de l'enquête ne sont venus illustrer qu'en partie l'hypothèse de la dégradation. D'une part, aucun des sous-officiers rencontrés et/ou interviewés n'a émis l'opinion d'être sous-employé. Mais d'autre part, certains d'entre eux ont pu nous exprimer leur mécontentement de voir des sous-officiers supérieurs "passer la serpillière", "sortir les poubelles" ou "faire le service".

Et un adjudant qui accomplit des tâches d'exécution ?

*Ah ça par contre, ça, ça me choque. Honnêtement, un adjudant-chef ancien...euh...Moi, quand je vois l'adjudant-chef qui passe la serpillière...dans son, dans ses locaux....Lui aussi, c'est pareil, il peut pas faire autrement. Il a ce qu'on appelle l'amour du métier, que même s'il en a marre...il pourra pas voir un bâtiment sale. C'est en lui, c'est plus fort que lui, il faut qu'il prenne la serpillière. Mais c'est vrai que moi,...* (Sergent, Adjoint de l'officier d'ordinaire)

Une autre forme de dégradation peut être découverte dans la mise en place de nouvelles normes organisationnelles des sections de combat. Des adjoints, sergents, vont apparaître ainsi progressivement au côté des sergents, chefs de groupe. Cela peut poser un certain nombre de problèmes à l'égard des militaires du rang caporaux-chefs dont le commandement d'un groupe représentait parfois un aboutissement professionnel, leur "bâton de maréchal". Mais surtout, quelle va être la responsabilité de ces chefs de groupe adjoints ?

*Quand on est parti au Kosovo... quand on est passé... quand on a changé de format, puisqu'on est Cea, donc la section a été mise sur un format d'infanterie... et parce que, dans le nouveau module d'infanterie, il faut 2 sous officiers par... euh... par groupe. : le chef de groupe et le sous officier radio tireur... C'est une aberration, mais bon ! (.) Mais pourquoi, parce que sur le bouquin, l'inf 202, il est écrit que... Est ce que vous voyez une raison tactique à mettre deux sergents par groupe ? Non, parce que ce sergent là peut être largement remplacé par un caporal chef ! ....Le caporal chef par définition... Maintenant, je comprends... Si on veut plus que les militaires du rang soient chef de groupe en titre... d'accord ? Un caporal... On va prendre le truc utopique ! Un caporal il est chef d'équipe ! Un caporal chef peut être aussi chef d'équipe ! Mais il y a distorsion entre le caporal et le caporal chef on va dire... qui tend vers le sous-officier ! Cette place de sous officier radio tireur, qui n'est pas un chef de groupe, et bien pourquoi ne pas la donner justement à ces gens là, caporaux chefs ! C'est ce qu'on essaie de faire en ce moment, mais le problème, c'est que ça pousse tellement vers l'avant... que... euh... Il y a beaucoup de sergents. Il y a le cinquième bataillon à l'Ensoa ! Il faut... On veut sortir beaucoup plus de sergents parce qu'on est en sous-effectif machin... Mais en fait, ça arrive, ça arrive, ça arrive et... ! Ça arrive et qu'est ce qu'il en est ? Et ben il en est qu'on se retrouve avec euh... , avec 14 militaires du rang dans la section et tout le reste c'est des cadres.(.) A terme une section, c'est huit sergents... Quatre groupes donc huit sergents... (.) Quatre patrouilles ou quatre groupes d'infanterie hein ! Dans l'infanterie, c'est pareil ! Dans les compagnies de combat, c'est pareil ! Trois groupes, euh... et le groupe Eryx si on passe en quaternaire !*

Est ce qu'il est possible qu'un sergent Ensoa à deux ans de grade ait en doublure un sergent semi direct qui a sept ou huit ans d'ancienneté et qui vient de sortir sergent ?

*Oui ! Le sergent C... qui est juste à côté de moi, qui est direct (.) qui est passé sergent en novembre 1999, son adjoint, il a deux ans de service de plus que lui ! Mais il a juste deux ans de grade (.) Ça se passe bien ? Il y en a un qui est chef de groupe et l'autre non, donc... ils... on travaille pour le groupe quoi... Ils s'entendent bien ! (.) Moi je... je suis tout seul, mais il y a un sergent qu'est pas là ! Mon sergent, il est pareil ! Il est semi-direct mais un peu moins... Mais ça vous gêne pour donner des ordres ? En fait... On donne pas d'ordres, on donne pas d'ordres... On donne pas d'ordres ! Si vous voulez... On peut donner un ordre euh... on donne un ordre techniquement... à un caporal... donner un ordre à un caporal... Et lui, un sergent, lui, par définition, il intègre déjà les données du chef de section ! Alors vous pensez bien que des affaires de balayer le... le truc et tout... ça fait longtemps qu'il a pris en compte cette affaire ! Par le fait j'veux dire ! Il y a pas besoin de donner d'ordres ! Enfin... Oh oui, oh ben oui, ça fonctionne bien, ça fonctionne superbien ! Ça fonctionne superbien ! Mais un caporal euh... lui qui a assez d'expériences, ça revient au... c'est pareil ! (.) Oui, ça fonctionne bien avec deux sergents ! Techniquement, techniquement, ça fonctionne bien ! J'peux même vous dire que avec... dans un groupe*



*de six mecs, si on met six sergents, ça va superbien fonctionner.»* (Sergent-chef, Soa)

Une autre forme de dégradation peut avoir pour origine une affectation dans laquelle le sous-officier sera employé dans une fonction d'un niveau de responsabilité inférieure au sien. Ces cas relèvent pour partie des situations de distorsion d'emploi. Mais de manière paradoxale, les éventuels acteurs de ces situations n'expriment pas le sentiment général de dégradation.

Et maintenant, avec l'arrivée des *evat*, est-ce que vous êtes amené à faire des choses que vous n'auriez pas faites avant ?

*Au niveau de l'exécution, vous voulez dire...Moi, je dis qu'un bon chef doit savoir tout faire...pour pouvoir juger ses personnels et pour pouvoir être crédible, il doit tout faire. Quand il y a besoin de faire des frites, je fais des frites, quand il y a besoin de faire de la plongée, je vais à la plongée, quand il y a besoin de servir en salle, je sers en salle.*

Et ça ne vous pose pas de problèmes ?

*Ben, moi, ça me permet de dire aux autres : « Vous faites preuve de mauvaise volonté. Regardez, moi, je fais bien preuve de bonne volonté ».*

Et l'image du sous-officier supérieur qui va vider sa poubelle lui-même ?

*Et il est où le problème?...il est où ? Bon, je suis jeune. Il y a des gens qui se sont habitués à ne pas travailler. Et il faudrait peut-être qu'ils changent un peu d'état d'esprit : on est là pour travailler.* (Adjudant, Chef de service du Service général)

Dans les quelques cas rencontrés de sous-officier accomplissant des tâches d'exécution, le recours à l'exemplarité, à nouveau, devant les militaires du rang et à une nécessaire adaptation aux réformes de l'Armée de terre a été un argument avancé. Les jeunes sous-officiers, peut-être moins conscients du problème abordent rarement ce thème qui semble être l'apanage des sous-officiers anciens et plus gradés.

Le sentiment de dévalorisation est souvent lié à celui de la dégradation. Le concept de dévalorisation employé renvoie ici à la comparaison faite par les sous-officiers entre les avantages matériels (rémunération, etc.), symboliques (intérêt de la hiérarchie pour leur conditions de vie, etc.) liés à leur grade et ceux d'autres catégories de personnels de la Défense<sup>46</sup>. Certains de ces aspects ont été traités sans être explicitement désignés comme tels dans l'analyse des relations avec les *evat*. On évoquera ici seulement le problème de la rémunération. En effet, certains sous-officiers ont pu nous déclarer que, au

---

<sup>46</sup> Les responsables militaires de la gestion des ressources humaines parlent pour leur part de « Dévalorisation du grade » (Exposé lors du séminaire PSO Saint-Maixent).

regard de la solde, le jeune sergent était dans une situation de parité avec un *evat* ancien, un caporal-chef par exemple.

*Maintenant, d'un autre côté, il y a aussi l'aspect pécuniaire ! Vous prenez le salaire d'un evat maintenant. Il est à peu de chose près identique au salaire d'un sergent qui sort d'école. Là, il faut arrêter les conneries, faut arrêter les conneries ! On a redonné des avantages... On a pas augmenté son salaire, on lui donne des avantages... On lui dit, « ta chambre, tu la paieras moins chère ! » On lui dit « tu pourras manger au mess gratuitement et tatati et tatata... ». Mais enfin le mec, il dit « Moi je suis sergent avec dix bonhommes, le soldat il est soldat, il touche comme moi ». Enfin, pas tout à fait, je vais un peu fort, mais en arrondissant... on regarde les chiffres quoi ! Mais d'un autre côté, le mec, il dit « j'ai pas les mêmes fonctions et le soldat, il est quand même moins emmerdé que moi ! ». Bon, moi, cela dit, je dis, c'est pas normal ! Mais d'un autre côté, c'est lui qu'a choisi la spécialité, c'est lui qu'a choisi sergent. Sinon, il avait qu'à être soldat et terminé ! Bon ! Après... il faut savoir ce que... ce que veulent les gens ! C'est toujours pareil ! Mais c'est vrai que l'indice... il y a peu de différence ! Prenez un jeune qui touche comme un sergent, bon, quelque part ça colle pas... j'veux dire euhhh... ça va pas ! Prenez un chef d'équipe qui touche comme un chef de chantier, il y a un truc qui colle pas ! Maintenant, euhh... le chef de chantier, il a passé des examens pour être chef de chantier, le chef d'équipe, il est resté chef d'équipe ! Il a dit « moi, je m'emmerde pas ! » Après, tout est relatif ! Il faut voir les domaines, il faut voir les fonctions, il faut voir plein de choses quoi ! (Adjudant, Bureau Ressources humaines)*

Et votre opinion sur les jeunes sous-officiers, ceux qui assurent la relève ?

*Il y en a qui sont très biens, il y en a qui... il y en a qui sont de bons militaires, y en a qui sont... il a compris, il est là pour faire une carrière. Il est motivé, il sait de ce qu'il veut. (.) Malheureusement, on les paie pas... euh... certains étaient bons au départ, mais... euh... on les déçoit parce qu'ils sont mal payés. Un jeune sous-officier, un jeune maréchal des logis ne gagne pas plus qu'un evat. On peut comparer les soldes d'un jeune maréchal des logis qui sortent à peine d'école qui se fait à peine 10 500F, un jeune... un evat, un brigadier, un brigadier-chef gagne plus. C'est vrai que l'evat, il est limité dans sa perspective de carrière alors qu'un jeune sous-officier, s'il réussit ses examens, il va aller beaucoup plus loin, il va gagner beaucoup plus. Mais au départ, au départ, ces jeunes sous-officiers, ils commandent les evat, qui gagnent autant que lui, hein, et... euh... quelque part, on le met pas en avant. On le met pas en avant, on reconnaît pas ses, ses... ses responsabilités. (Adjudant-chef, Adjudant d'unité)*

La majorité des sous-officiers a conscience de cette situation. Mais ce constat d'un tassement de l'échelle indiciaire chez les plus jeunes sous-officiers n'appelle pas une revendication salariale.

En d'autres termes, les sous-officiers ne souhaitent pas prioritairement plus d'argent. Au contraire, et cela de manière régulière, leurs desiderata ont trait à leurs conditions de travail. Selon nous, cet effort de « revalorisation » de la solde des jeunes sous-officiers doit contribuer à distinguer de manière symbolique le sous-officier du groupe des militaires du rang. D'un côté, les militaires du rang sont selon eux favorisés (parfois de manière injuste), ils sont sous « *les feux des projecteurs* » selon un adjudant, chef de section, mais l'une des craintes de ces mêmes sous-officiers est de se voir assimilés à eux. Paradoxalement, les propos de beaucoup de jeunes sous-officiers ne traduisent pas cette angoisse.

*Au niveau de la rémunération, j'ai vu qu'ils commençaient fort, oui j'ai vu que les jeunes engagés, ils commencent...et ben, ils touchaient plus que moi lorsque je suis arrivé à Saint-Maixent. Après ils montent, mais pas comme nous, la progression n'est pas la même. (Sergent, chef de groupe)*

### **Solde moyenne nette annuelle des sous-officiers en 2001**

(En euros, solde brute + indemnités - charges sociales)

*Sources : mémento des coûts moyens 2001 de la Direction des affaires financières et mémento de la solde*

#### En métropole

Lnt	Slt	Maj	Adc	Adj	Sch	Sgt	Cch
28000	21000	29000	28000	25000	22000	17000	17000

Pour les sous-officiers, cette solde est en moyenne multipliée par 2,9 et 2,8 à Djibouti et au Gabon, par un coefficient de 1,4 à 1,8 dans les Dom-Tom.

#### En *opex* (solde moyenne mensuelle nette sans enfant)

Lnt	Slt	Maj	Adc	Adj	Sch	Sgt	Cch
4872	3729	5189	5135	4587	3924	3050	2876

### 3 – Spécialistes et polyvalents

La tension entre spécialité et polyvalence a été évoquée dans le cadre plus théorique de l'analyse de la gestion des ressources humaines. Ces deux facettes trouvent leur concrétisation dans l'analyse du métier de sous-officier. En posant de manière centrale, la notion de spécialiste, on peut la coupler d'une part, à celle de militaire, et, d'autre part, à celle de polyvalence. Ces deux couples fournissent alors une grille de lecture à la construction de l'identité professionnelle des sous-officiers.

#### 3.1 – Militaire et spécialiste

L'emploi des deux termes liés par cette conjonction de coordination ne suppose pas une distinction, comme dans certaines enquêtes menées par le passé sur le corps des sous-officiers. Il y a là cumulation. Ce principe n'est pas original. Ainsi, à titre d'exemple, l'interview conjointe du Général Poulet, responsable du Commandement des organismes de formation de l'Armée de Terre (CoFAT) et du général Godard, commandant l'Ensoa s'intitulait « une double compétence ». Les développements visaient le sous-officier « chef de contact et technicien de haut niveau » (Terre Info Magazine, février 2004). Cependant, l'analyse de la dualité militaire/spécialiste du métier de sous-officier se veut un peu plus large.

##### 3.1.1 - Le sous-officier est un militaire

L'affirmation semble tautologique et donc inutile. Etait-elle nécessaire ? Oui. En effet, en tant que militaire, quelle que soit l'origine de son recrutement ou sa spécialité, le sous-officier a suivi une formation militaire générale<sup>47</sup>. Celle-ci lui a inculqué les principes fondamentaux du métier militaire communs aux militaires du rang comme aux officiers. Cet apprentissage a différents objectifs. Il faut assurer l'intégration professionnelle du futur militaire (port de l'uniforme, connaissance des grades, de l'organisation générale militaire, etc.). Il s'agit également de lui transmettre ses premières compétences de combattant (condition physique, tir, tactique, armes, gardes, etc.). L'ensemble de ces règles de vie (discipline, sécurité, police) et professionnelles (missions opérationnelles)

---

<sup>47</sup> La formation initiale dispensée à l'Ensoa qui dure de trois à huit mois comporte six composantes : composante A (formation au comportement militaire), composante B (formation à la mission opérationnelle), composante C (formation physique et sportive), composante D (formation académique), composante E (information administrative et technique), composante F (cérémonies et environnement de la formation).

sont réunis dans des règlements, véritable "bible" du militaire, dit "Toutes Armes" (Tta)<sup>48</sup>. Souvent, et de manière schématique, les sous-officiers rencontrés ont fait référence au "Tta" pour qualifier des tâches que tout militaire doit être capable d'accomplir. Tout au long de sa carrière, un sous-officier y sera confrontés. Elles représenteront des matières à examen dans le cadre de la préparation/formation au *Bsat* et au *Bstat*. Il pourra être amené à « monter » un poste de garde à la garnison, à diriger un élément d'intervention, à encadrer une séance de sport ou à aménager un poste de combat.

La part des tâches Tta dans l'activité professionnelle d'un sous-officier sera bien sûr plus forte dans un contexte régimentaire. Les gardes (mutualisées au niveau du régiment) ou le "service de semaine" (au niveau de la compagnie) reviennent plusieurs fois par an pour les sous-officiers. Dans certains cas extrêmes (par exemple au sein de la 2<sup>ème</sup> Bsc), ces activités Tta sont réduites à leur aspect le plus symbolique (rassemblement, levée des couleurs). Cependant, même dans ces cas, le sous-officier se voit noter sur certains aspects Tta. Au moins une fois par an, la condition physique des sous-officiers est évaluée lors de tests appelés Covapi (Contrôle obligatoire de la valeur physique individuelle). Cette situation les oblige à maintenir un entraînement physique tout au long de l'année. Outre l'obligation qui est faite au militaire de conserver une bonne condition physique, un entraînement régulier au tir participe d'un dispositif visant au maintien de l'aptitude du sous-officier à vivre en campagne et à partir en opération. Il constitue aussi un argument pour les jeunes sous-officiers, employés dans des ateliers, cercles ou services, et qui se sont engagés aussi pour faire du sport (dans leur grande majorité). Le Tta comporte également une dimension opérationnelle : règles de sécurité, monter un poste de sécurité, apprentissage des procédures... Un sous-officier, quelle que soit sa spécialité, peut se voir demander de mettre en œuvre à tout moment ces compétences.

Donc, même si ce socle de l'activité militaire dans sa dimension combattante, est particulièrement large pour les sous-officiers dans les unités de mêlées, il demeure présent, à des degrés divers pour l'ensemble des sous-officiers quelque soit leur emploi. Même pour les sous-officiers employés dans des filières "non-combattantes", elle est une composante de leur métier.

Et, le fait d'être dans une compagnie, et d'avoir des contraintes tel que le rassemblement, le sport, cela ne vous gêne pas dans votre spécialité ?  
*Non, non...non, je trouve que ça fait partie du métier militaire et ça va ensemble. S'il y a des contraintes comme la garde à monter, il y a le sport, ça, ben, il faut en faire, il faut ce tenir à niveau....et, non, non, ça fait partie de mon métier.* (Sergent, chef d'atelier)

---

<sup>48</sup> Ce Tta est composé de nombreux livrets classés par thèmes (armement, sport, organisation de la défense). Par ailleurs, il n'existe pas un seul Tta comme on l'a vu avec le Tta 129, mais différents textes administratifs intégrés dans cette nomenclature.

D'une manière comparable, lors de la visite d'un atelier, son responsable, un sergent-chef qui peut être identifié à l'un des ces "managers" militaires décrits plus haut, interrompt sa présentation pour rejoindre le poste de sécurité dont il avait la responsabilité.

De manière incidente, ce trait peut être perçu comme révélateur d'une certaine forme de domination d'un modèle Infanterie au sein de l'Armée de terre.

### 3.1.2 - Identification et perception des différences

A la question : « *Quand vos amis vous demandent ce que vous faites comme métier, vous dites quoi ?* », tous les sous-officiers interrogés ont répondu : « Militaire ». L'identification professionnelle semble se faire encore donc par rapport au monde civil en terme de rôle social, que véritablement compétence. Celle-ci ne se semble intervenir que dans le cadre professionnel.

Lorsque les fantassins affirment des compétences supérieures dans le cadre du "combat dans l'infanterie" à celles des autres militaires de l'Armée de terre, ils revendiquent plus une spécialité, qu'ils ne s'identifient à des spécialistes. Le spécialiste, c'est le plus souvent le « technicien ».

Si vous avez un problème, un problème technique, de connaissance, si vous ne savez pas faire, à qui vous vous adressez ?

*Ben à un spécialiste ! Je chercherai d'abord à savoir, voir un spécialiste... pas raconter de conneries aux jeunes, voir un spécialiste pour savoir comment on fait ! Le chef de section s'il a la connaissance euh... Si c'est un problème technique, j'vais voir un spécialiste du corps quoi ! Si c'est sur l'armement, j'vais à l'atelier, si c'est sur un véhicule, j'vais voir NTI 2... Non, j'ai aucun mal à aller voir les gens pour leur demander conseil quoi (Sergent-chef, Soa)*

Mais, même, en compagnie de combat, le sous-officier peut s'identifier à un spécialiste pour marquer ses compétences techniques non plus seulement par rapport à ses pairs, mais par rapport à son supérieur.

*Ouais, ouais, ... ben déjà, en tant que Soa, on peut suppléer le chef de section et c'est vrai que dans certains domaines, on est plus formé que le chef de section. Et puis, c'est vrai que nous, on est plus spécialiste on va dire. Donc, on est... ben, je vois au niveau du déminage, bon, au niveau du chef de section, nous, on est quand même... euh... on va dire, allez, l'avis technique... auprès du chef de section. Donc, on a plus de qualifications dans ce domaine [les mines]... C'est vrai que bon... euh... on va dire qu'on a un peu la place en retrait en étant qualifié, mais bon... le chef reste le chef quoi. (Sergent-chef, Soa)*

Il semble cependant que, d'une manière générale et dans le cadre de l'exercice de leur métier, l'emploi du terme spécialiste par les sous-officiers en section de combat répond plus à une logique de différenciation que d'identification. En revanche, les sous-officiers employés dans les ateliers, bureaux et cercles ou dans des unités de soutien se définissent eux-mêmes comme des spécialistes ou des techniciens.

*Cela n'a rien à voir parce que nous sommes ici des techniciens administratifs... c'est particulier, voilà !* (Adjudant, Bureau de gestion des ressources humaines)

Et là où vous êtes, vous vous sentez vraiment spécialiste ?

*Oui. Enfin, moi, je me sens plus spécialiste que militaire.* (Sergent, chef d'atelier Transmissions)

La « partie treillis » ou « mili » est clairement distinguée, même si on l'a vu, elle est intégrée à leur activité. Cela rend cependant difficile la définition du contenu de métier pour le chercheur.

Et c'était mieux avant ?

*Et bien, en fait, quand on est... Quand je suis revenu ici en 1997, il y avait la bascule de l'Etablissement de Dixmude, l'atelier chaud et froid se trouvait là-bas à l'atelier chaud et froid ici. Donc là, on est arrivé... euh... Donc, deuxième compagnie. Et c'était que des... euh... Des... Que des gens du Commissariat. Donc, là, on avait un gros atelier chaud et froid avec deux adjudants chef, et puis 7-8 cadres, des evat, trois personnels civils. On partait constamment en dépannage. Donc, là, on faisait notre travail de chauds et froids. De là, on a commencé à avoir notre armement... Et puis bon, l'armement... On a mis un sous-officier à l'armement. On a vu arriver un spécialiste de l'armement. Bon, et bien, on s'est dit... euh, bon, et bien lui il va s'occuper de ça. C'était à peu près ça. Ensuite, bon, il y a eu l'annonce de... euh... Des... De l'arrivée d'autres sous-officiers des armes, donc, bon on s'est dit... euh... eux ils vont s'occuper de tout ce qui est... euh... Véhicule, tout ce qui est tir, nbc. Et puis en fait, euh... On a séparé les compagnies. La deuxième compagnie qui faisait tout l'atelier est partie compagnie opex. Et de là, la territoriale a été reprise par la troisième compagnie. Et puis en fait ben, concrètement, quand on va sur le terrain, c'est à nous de tout organiser et c'est plutôt... euh... les gars des armes sont plutôt là en train de nous juger au niveau « mili ». Bon, au niveau « mili », on n'a jamais eu la prétention d'être des « cake » [des champions], donc c'est certain que... euh... je pense, qu'ils n'ont pas un jugement trop positif sur notre aspect « mili ». Maintenant, quand on part en opex, la seule partie « mili » qu'on nous demande, c'est entretenir notre parc véhicule qui est ... C'est deux ou trois véhicules et puis de monter de temps en temps des gardes. Après, on nous demande en priorité,*

*c'est que ça fonctionne. Donc, on nous demande à...pfuiit... 99 % de la technique. Après, l'autodéfense niveau de l'armement, ça, ça...on sait...mais... (Silence)... Pour moi, au niveau spécialité, chacun son métier. Le gars qui est biffin, ben, il garde la caserne. Quand il est en opex, il fait du combat. On lui demande pas de dépanner nos matériels. D'ailleurs, il en n'a pas les capacités... euh... Nous, on n'a pas la prétention de vouloir apprendre leur métier non plus. (Adjudant, chef de section, Electromécanicien frigoriste)*

Ces exemples de perception fonctionnent sur une opposition binaire déjà soulignée (combattant et/ou militaire par rapport au spécialiste/technicien), mais ils révèlent aussi le flou des frontières.

Un autre moyen pourrait permettre d'affiner le contenu de la notion de métier : la perception de l'externalisation chez les sous-officiers. L'externalisation par le biais de la passation de contrat de marché public n'est pas nouvelle au sein de l'Armée de terre. La réduction des effectifs a conduit cependant à remettre en avant cette technique de gestion. Ces formes de "sous-traitance" sont à l'initiative de chacune des formations. Le projet doit bien sûr être validé par les autorités de contrôle et répondre aux règles du bilan coût/efficacité. Cependant, il apparaît que la frontière entre ce qui peut être "externalisé" et ce qui ne peut pas l'être varie d'une unité à une autre. Or ces différences ne semblent pas liées seulement à des différences de budget. Des logiques de métier se font jour.

Sous-traiter la gestion des espaces verts semble unanimement reconnu par les sous-officiers comme pouvant être confiée au secteur privé. Cela libère des hommes qui peuvent alors être employés ailleurs plus efficacement.

Mais pour le ménage, le capitaine commissaire m'a dit qu'il y avait une femme de ménage pour les bureaux ?

*Ben, on est obligé, je vais dire, il faut, il faut aussi...euh...partir du principe qu'on est une armée pro, une armée pro avec des difficultés des personnels que l'on a, on est obligé de faire appel des fois...c'est sûr que si on faisait appel à une externalisation au niveau du quartier, ça nous permettrait peut-être de dire : « tiens, voilà, cette tâche-là on n'a plus à la faire, donc, c'est une tâche de moins à faire, donc, on pourra en faire une autre à la place, c'est un gain de temps. Le temps pour nous, c'est de l'argent, c'est de l'argent pour tout. C'est de l'argent pour la préparation, pour beaucoup de choses... Si on passe moins de temps à faire des tâches...des tâches qui restent dans le domaine du quartier, ça veut dire, bon, ça veut dire passer que quelques coups de balais dans les couloirs, ça fait partie de la vie du militaire. Tous les matins c'est comme ça. Bon, ben, dans les grands services comme le Pc, bon, c'est sûr que ça peut rendre beaucoup de service...espaces verts par exemple, bon, ben c'est bien on a...on a nos 3 personnels civils qui font les espaces verts. Bon, c'est leur boulot, ils le font bien. Nous, on n'a pas les qualifications là-dessus. Nous, tailler une haie,*



*euh...pouai...déjà, on va mettre déjà une semaine à faire comprendre au mec qu'il faut la tailler bien droite et faire ceci et cela. Là, y a des gens qui sont payés pour ça et à la limite, tant mieux. Est-ce que c'est vraiment le boulot de...on va dire, d'un caporal qui est tireur Milan de...d'une semaine tous les deux mois, d'aller tailler la haie du régiment ? Est-ce qui ne vaut pas mieux qui fasse du Milan en vue de sa préparation ? (Adjudant, adjudant d'unité, 1<sup>er</sup> Rcp)*

L'emploi de femmes de ménage commence à dévoiler des nuances. Si elles sont tolérées dans les bureaux, leur systématisation dans les quartiers des militaires du rang semble être considéré comme étant antinomique au statut de militaire. En effet comme au temps des appelés, le nettoyage des espaces communs de vie prend toujours la forme de TIG (Travaux d'intérêt général) auxquels les militaires du rang sont astreints. Culture de la rusticité, forme atténuée d'un sentiment de classe, interrogés sur cette possibilité, certains sous-officiers déclareront que les militaires du rang ne sont pas « l'hôtel ».

La "privatisation" de la garde soulève un refus net dans les régiments des forces visitées. Au 1<sup>er</sup> Rcp comme au 31<sup>ème</sup> Rg, les sous-officiers et officiers interrogés estiment que le service de garde du régiment doit rester l'apanage des militaires. Deux raisons sont avancées. D'une part, l'entrée du régiment est une forme de vitrine. Il serait selon eux maladroit de laisser des civils, n'appartenant parfois même pas à la Défense, donner la première impression du régiment aux civils entrant ou passant devant la caserne. D'autre part, ces activités faisant partie des missions opérationnelles que ces militaires doivent être capables d'accomplir en *opex*, les militaires doivent les réaliser. Au Gicat, la sous-traitance d'une partie de la sécurité de la garnison représente semble-t-il un soulagement, en particulier pour les sous-officiers appartenant aux spécialités du Commissariat de l'Armée de Terre. Ces charges ne les distraient plus de leur "métier".

A un autre extrême, toujours au sein d'une filière de soutien, l'externalisation de certaines activités vont conduire selon certains sous-officiers à la disparition de leur métier c'est le cas de la restauration collective déjà évoquée par la mise en place de liaisons froides.

L'accueil de l'externalisation apporte des éléments sur le contenu que donnent certains sous-officiers à leur métier. Il confirme parfois qu'il existe un accord général sur ce qui relève de l'activité militaire ou pas, mais aussi et à la fois une hétérogénéité dans la construction des identités professionnelles.

### 3.1.3 - Le sous-officier, militaire et spécialiste : des dosages subtils aux effets discriminants

La réforme de la gestion du personnel et en particulier la nomenclature du Tta 129 a rassemblé des métiers préexistant dans l'Armée de terre au sein de

domaine de spécialités et de filières. Chacune de ces spécialités implique pour les sous-officiers qui y inscrivent leur projet professionnel des compétences acquises lors de formations spécifiques. Ainsi même le fantassin se voit attribuer une spécialité, celle du « combat dans l'infanterie », une spécialité déjà identifiée avant la réforme par la qualification de "00". Cette spécialité, la "spé-0" est parfois présentée comme une non-spécialité, puisque supposée synthétiser les connaissances générales de tout soldat de l'Armée de terre, les savoir-faire "combat" du "Tta". Or, les sous-officiers, « spécialistes du combat dans l'Infanterie », se considèrent comme tels, et mettent en avant des compétences bien supérieures à celles nécessaires à l'exercice du métier de fantassin décrit par le Tta.

Cet exemple renforce l'idée qu'il apparaît illusoire d'opposer trivialement chez les sous-officiers les spécialistes et les non-spécialistes, comme d'ailleurs les techniciens aux combattants<sup>49</sup>.

S'ils sont tous des « militaires spécialistes », il existe peut-être des sous-officiers "un peu plus spécialistes" que les autres. Cette expression peut donner l'impression d'un simple déplacement du problème : à la distinction militaire/technicien ou spécialiste/non-spécialiste, on viendrait simplement substituer celle de spécialiste/hyper-spécialiste. En réalité, cette dernière ne s'appuie plus sur la nature des compétences des sous-officiers (technique ou militaires) ou la durée de la formation, mais sur leur rareté relative au sein des entités de travail. A titre d'exemples, dans un domaine de spécialité combattante, l'hyperspécialiste pourra être le chuteur opérationnel dans un gcp, (Groupe Commando parachutiste) ou le démineur d'une unité Nedex (Neutralisation Destruction des Explosifs) dans un régiment du Génie. Au niveau d'un régiment des forces, il peut s'agir d'un comptable au sein d'une compagnie de combat, un chef d'atelier au niveau du régiment, mais aussi, encore un sous-officier électromécanicien frigoriste en opération extérieure. Cette nuance va être éclairée par l'examen de la marge d'initiative laissée aux sous-officiers dans l'exercice de leur activité.

Ces hyperspécialistes tirent en effet leur plus grande indépendance d'un monopole relatif de certaines compétences.

Et vous considérez que vous avez de l'initiative ?

*Clairement. Je suis libre et autonome. C'est pour ça que... D'autant plus de responsabilités... euh... parce que... Si jamais, je fais rien ou si je sais pas faire, faut que je me débrouille... parce que je suis seul et euh...*

Donc, ne pas avoir le commandant unité....

*Ah, mais de toute façon, le commandant d'unité... Bon, le commandant unité... i sait ce que je fait. Mais... bon, déjà je vais dire, ici, je le vois très rarement, i me gère pas, ....i me gère pas dans mon... euh... dans mon propre métier. En fait,*

---

<sup>49</sup> Cf. Chapitre 4.

*quand on part sur le terrain, c'est lui qui donne les ordres : « vous, avec le camion, vous allez là-bas. ... » (Sergent, chef d'atelier)*

Moins insérées dans le modèle hiérarchique militaire, les relations professionnelles décrites par ces cadres tendent à s'assouplir. Le cas des services administratifs a été évoqué, mais il peut s'agir aussi des combattants hyperspécialisés.

*Moi, ce qui m'intéressait, déjà, quand je suis rentré, c'était tout ce qui était minage-explosif. Et aussi, ce qui m'intéressait un petit peu c'est tout ce qui était engins de travaux. Donc, dans l'armée, le Génie, c'est ce qui regroupe un peu tout ça. Mais enfin voilà, ce qui m'intéresserait plus tard c'est de travailler dans une équipe spécialiste [cellule Nedex composée de sous-officiers]. C'est intéressant parce qu'ils sont très peu, et qu'ils connaissent des choses que les autres ne connaissent pas (Sergent, chef de groupe)*

Des phénomènes non pas de dyarchie, mais de responsabilités partagées par les sous-officiers<sup>50</sup> permettent à certains sous-officiers hyperspécialistes de renforcer cette indépendance. Ces cas ont été évoqués dans la description des espaces de travail. Le chef d'atelier ou le comptable de compagnie pourra en effet jouer de ses différentes obligations qui à l'égard du capitaine commandant la compagnie qui à l'égard du chef des services techniques pour aménager son emploi du temps. Le retard dans certaines tâches (réparations, dossiers) pourra justifier une absence à une séance de tir et inversement...

### 3.2 – La polyvalence synchronique : instituée ou circonstancielle

La notion de polyvalence a été de nombreuses fois utilisée jusqu'ici. Elle a été partiellement définie. Les paragraphes suivants vont décrire les situations dans lesquels les sous-officiers mettent en œuvre leur aptitude à accomplir de manière ponctuelle des tâches et/ou à cumuler de manière permanente des fonctions pour lesquelles ils ne sont parfois pas formés. Individuelle ou collective, les deux paragraphes suivants traiteront de la polyvalence instituée avant qu'un troisième ne s'attache au cas de la polyvalence circonstancielle.

---

<sup>50</sup> Entre le commandant d'unité et l'adjudant d'unité pour le comptable de la compagnie, entre le commandant de la CCL et le chef des Services techniques pour les chefs d'atelier, etc.

### 3.2.1 – Des fonctions multiples à la distorsion d'emploi

Les entretiens et les observations ont mis en évidence de nombreuses situations dans lesquelles des sous-officiers occupent une fonction secondaire à côté d'un emploi principal. D'une remarquable constance, la mise en évidence de cette situation lors des entretiens nécessitait un questionnement précis du chercheur. La double fonction rentrait apparemment dans une logique professionnelle « normale », si ce n'est normée chez les sous-officiers rencontrés.

S'ajoutant à leur emploi principal inscrit dans leur spécialité, en terme de filière de carrière, les sous-officiers concernés avouaient alors une autre activité.

*Il faut savoir que je suis aussi officier incendie du régiment en même temps. Ça, c'est un gros morceau. C'est une tâche qui m'incombe, mais c'est pas dans la fiche de poste du chef de service général. Officier incendie, ça peut être n'importe qui d'autre du régiment.* (Adjudant, chef de service général, Glcat 4)

*Je fais également office d'officier sport de la compagnie. J'entraîne donc aussi tous les personnels de la compagnie. Ce sont des petits programmes, et puis, des petits trucs... Mais, vous avez cette spécialité éducation sportive ?*

*Non, non, c'est parce que, c'est parce que... euh... Pendant la période, j'avais un bon niveau... Je faisais partie de l'équipe de cross, et puis, bon... j'avais aussi fréquenté quelques clubs, ça me plaisait... Et puis, ça fait pas mal d'années que je prends les jeunes. Les courir, pour faire des étirements... Pour les programmes de « muscu », je les suis aussi.* (Adjudant, chef de section, Glcat 4)

*Je suis responsable du magasin de transmission. Et quand je suis arrivé ici, je ne connaissais pas du tout le domaine. Mais, bon, je veux dire, ici, à l'armée... euh... à partir du moment où on vous donne un ordre, vous l'exécutez et... euh... bien que ça puisse... euh... être bénéfique, comme ça puisse... euh... pas être bon pour vous ensuite.* (Sergent, comptable compagnie, 31<sup>ème</sup> Rg)

Donc pratiquement à plein temps vous êtes responsable optique ?

*Non ! Enfin... A plein temps, je suis chef de groupe et à... En fait non ! J'ai deux fonctions, c'est ça, je suis responsable optique et chef de groupe ! J'ai deux fonctions !* (Sergent, chef de groupe, 1<sup>er</sup> Rcp)

Mais, votre poste sur le *Duo*, ne correspond qu'à une partie de vos véritables fonctions ?

*Avant que je prenne ces deux casquettes, nous étions deux. Il y avait un adjudant qui a quitté l'institution. Moi, j'étais adjudant d'unité. Je faisais mon travail d'adjudant d'unité, c'était un poste à temps plein, et j'avais... Il y avait un adjudant qui occupait la fonction de chef du groupe technique. Il faisait partie du PCS, peloton de*

*commandement de soutien, ou PCL, peloton de commandement et de logistique, c'est pareil. Il faisait partie du peloton mais, il avait sa fonction de chef du groupe technique. Il m'était subordonné. Et ben maintenant qu'il est parti, j'ai... J'ai pris ses missions. (Adjudant-chef, adjudant d'unité, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

Même si ces deuxièmes activités impliquent souvent de lourdes responsabilités et qu'elles sont nécessaires au fonctionnement de l'organisation, elles ne semblent pas toujours justifier une activité à temps plein. Par ailleurs, le contexte (unité combattante/unité de soutien) n'est pas un facteur explicatif pertinent. Ces doubles emplois révéleraient au contraire des mécanismes de "bricolages" organisationnels communs à toutes les formations, même hors de situation de pénurie d'effectifs.

Du point de vue des sous-officiers, ces situations de double fonction ne semblent pas répondre au regard des cas rencontrés à des logiques de compétences (proximités entre les filières), de fonction (une responsabilité pouvant entraîner l'exercice d'une autre), ou de grade (plus il est d'un grade élevé, plus le sous-officier va assurer de fonctions distinctes).

Dans les cas précédents, les sous-officiers continuaient à avoir un emploi principal correspondant à leur filière. Parfois, ils peuvent être amenés à occuper une seule fonction mais totalement extérieure à cette dernière. Ces situations représentent les cas extrêmes de la polyvalence instituée chez les sous-officiers. Clairement identifiées au niveau des services de gestions des ressources humaines, elles sont rassemblées sous l'expression « distorsion d'emploi » (cf chapitre 4).

*On touche là aux distorsions d'emploi... C'est là où le problème est assez criant chez nous... parce que on a des métiers, on a des emplois qui n'existent pas qu'il faut qu'on crée pour faire vivre la formation... Donc, ça c'est le cas de certains gars à la 3 et même à l'UCL... donc c'est vrai que là, c'est nettement faussé ! Parce que entre un adjoint et un chef de section... ! Même si l'adjoint a une super notation, il sera noté que comme adjoint, alors qu'il occupe un poste de chef de section ou de chef d'équipe ! Donc c'est sur que le garçon, intrinsèquement... il a des qualités.. ou il travaille sur un emploi de chef d'équipe, il est noté que comme adjoint ou comme autre chose, comme dépanneur... mais dans tous les cas... quand ça sera fusionné... même si au niveau du corps le travail est bien fait pour le fusionnement et tout le bazar, le jour où ça remonte à a direction centrale, il sera, il sera coopté ou étudié à l'avancement par rapport aux autres chefs d'équipe ou dépanneur, mais pas dans l'emploi réel qui est tenu ! Mais c'est clair qu'actuellement... c'est... c'est... tout en rappelant qu'on essaie au maximum de noter le garçon dans son travail... toute la difficulté est de faire coller le travail avec le Duo... Du moins ! Le poste tenu avec le Duo ! Et donc après, on est en distorsion d'emploi et ... et ça remplit dans les tuyaux des... des... emplois reconnus au Duo au niveau de la formation ! (Adjudant-chef, Bgrh)*

Dénombrées et recensées par les Bgrh, ces situations font l'objet de négociation annuelle avec les administrations centrales, certains chefs de corps allant parfois à Paris pour demander certaines modifications. Les responsables des ressources humaines rencontrés au sein des unités visitées ont déclaré qu'elles concernaient en moyenne environ 10% des effectifs sous-officier. Les situations de distorsions d'emploi qui touchent certains sous-officiers peuvent être de plusieurs types et liées parfois au *Duo*.

*C'est, c'est toute la ... Actuellement, il faut faire à tout prix coller la réalité du terrain avec la réalité du Duo qui est pas forcément toujours la bonne ! Et donc tant que les Duo n'ont pas évolué... mais de toutes façons, ça c'est aussi bien la guerre des formations que la guerre de l'administration centrale... Et c'est arriver à faire évoluer les Duo pour que la réalité du terrain soit la réalité de l'administration centrale ! Et c'est comme ça que ça doit marcher ! Parce que... comme ça, c'est pas... l'administration centrale qui va pousser sur les régiments pour pondre un Duo qui tient pas la route et obliger les régiments à l'occuper (.) ce sont les régiments qui font évoluer les Duo pour que, après, au niveau de l'administration centrale (.) on prenne en compte la réalité du Duo [du terrain]. Et le souci qu'on a nous ici, c'est que notre Duo n'évolue pas... (.) pour qu'on arrive effectivement à remonter l'information vers Paris, en disant « Ben voilà ! La réalité chez nous c'est ça ! Et donc, le Duo que vous devez prendre ne compte à Paris, c'est ça ! » Mais c'est quelque chose qui doit partir des formations vers le haut et c'est pas toujours fait ! Et c'est pénalisant pour les sous-officiers ! (Adjudant-chef, Bgrh)*

Il peut y avoir en effet inadaptation du *Duo*. Le sous-officier tient un emploi non prévu au *Duo* qui peut être non conforme à sa spécialité. Par exemple, un sous-officier occupera un emploi d'adjudant d'unité, alors que cette fonction n'est pas inscrite au *Duo*. Il occupe alors officiellement un emploi, qui est pour lui alors un emploi secondaire, ou qu'il n'occupe pas du tout. Ceci pose de nombreuses difficultés en terme de notation. Faut-il le noter sur le seul emploi secondaire ? Comment intégrer la notation de l'emploi réellement occupé ? Les difficultés s'accroissent bien sûr lorsque les filières de l'emploi réel ou principal et de l'emploi officiel sont différentes. La distorsion d'emploi est incidemment liée aux pénuries d'effectifs.

*Au Duo, nous avons une équipe cynophile, mais on n'en pas le besoin. On les met aux espaces verts, d'où des distorsions nées du décalage entre le Duo et les besoins du corps. On a intérêt à garder l'équipe cynophile et à camoufler son inexistence. Cela nous donne une souplesse de 0/1/4. Dans un régiment de cavalerie, ils ont fait la même chose avec la cellule « équitation. (Lieutenant, Bgrh)*

Parfois, le *Duo* est adapté, mais il y a distorsion d'emploi, notamment pour des raisons qui tiennent aux sous-effectifs dans telle ou telle spécialité. Il peut s'agir des cas où un sous-officier occupe des fonctions d'un niveau de responsabilité inférieure ou supérieure à son grade à l'intérieur de sa spécialité.

*...le Duo, la personne qui réfléchit au Duo, à mon avis, de mon point de vue, qu'elle se mette un peu dedans, qu'elle aille dans les régiments, et gérer la crise dans le régiment pendant un an avant de sortir un Duo. Parce qu'on sort des Duo comme ça, et après...cheeu...on s'aperçoit, « ah, ouais, c'est vrai... ». Vous savez que mon poste au Duo, l'année dernière il existait pas. Alors que pendant trois ans, il n'existait pas. Donc moi, j'étais...euh... de ce fait là, pendant trois ans, j'ai pas été noté comme chef de service général, j'ai été noté comme secrétaire comptable, vous rendez compte un petit peu la différence. Secrétaire comptable, j'ai notation de caporal-chef quoi. Non, mais...ils m'ont noté sur le poste de secrétaire comptable, puisque je n'existais pas au Duo. Comment voulez-vous qu'on le justifie à la DPMAT ? Vous voyez l'aberration de fou... (Adjudant, chef du service général)*

Enfin, dans le cadre de la projection en *opex*, ou parce que la ressource qualitative du corps est insuffisante pour pourvoir certains postes, ou parce qu'il existe une volonté de faire partir les sous-officiers en opérations extérieures, certains sont affectés à des postes pour lesquels ils ne disposent pas des qualifications requises. Ces dernières situations créent également des difficultés de notation : faut-il réaliser une distinction entre une notation "*opex*" et une notation "garnison" ?

Ce dernier type de distorsions d'emploi est à la limite des polyvalences instituée et circonstancielle.

### 3.2.2 - La polyvalence collective

Les sous-officiers peuvent être amenés, parce que intégrés à une entité plus large à assurer des missions extérieures à leur spécialité. Cette polyvalence que l'on qualifie de collective recouvre essentiellement dans les cas rencontrés à des interventions des compagnies de combat dans le cadre d'opérations intérieures (Vigipirate, plan de garde des dépôts d'euros, dépollution des plages, tempête de 1999, AZF) ou de missions de présence outre-mer. Partant collectivement, en compagnie, ils ont en charge des missions qui ne relèvent pas de leur spécialité.

S'ils ne remettent pas en cause ces interventions auquel ils trouvent souvent un intérêt (« bouger ») et une satisfaction personnelle (aider la population), ils restent conscients de cet éloignement professionnel. Ce sentiment de ne pas

exercer son travail passe souvent par le constat du manque d'instruction et d'exercice.

*Par exemple, l'année dernière avec Vigipirate, c'était lassant parce qu'on fait que de ça, c'est lassant. Le problème, c'est qu'au niveau de notre travail, quand on pratique plus pendant un certain temps, à notre niveau on oublie certaines choses, et au niveau des personnels, ils perdent des réflexes aussi. Donc, l'année dernière, ça a été trop de Vigipirate. On avait plus le temps de s'exercer. On a fait Vigipirate à Paris, on a été logé à Fort de l'Est, à Vincennes, au niveau de la Tour Eiffel (Sergent, chef de groupe, 31<sup>ème</sup> Rg)*

Certaines de ces missions renvoient alors au Tta, aux missions du fantassin, du moins telles qu'elles sont conçues par exemple par ce même sous-officier du Génie :

*Quand vous étiez à La Réunion, vous avez fait ce pourquoi vous étiez formé ?- Et bien, en fait là bas, on est parti Compagnie Tta, Toutes armes.- Vous êtes donc parti comme fantassin avec votre Famas-. Même pas avec le Famas, parce que là bas, on les a eu en dotation. On est parti avec notre paquetage dans un Airbus A310 de l'armée. On est parti en civil. Là-bas c'est le 2<sup>ème</sup> RPIMA avec une Compagnie tournante en permanence. En fait les régiments se relaient pour envoyer une compagnie. C'est une compagnie Tta.*

Ce dernier cas de polyvalence instituée peut trouver son origine dans des besoins en effectifs, et particulièrement en fantassins, souvent supérieurs à ceux disponibles au sein de l'Armée de terre. En raison du caractère conjoncturel (une réactivation du plan Vigipirate, une tempête, etc.), on retrouve ici la frontière entre la polyvalence instituée et la polyvalence circonstancielle.

### 3.2.3 – Quand les faits s'imposent : la polyvalence circonstancielle.

La polyvalence du sous-officier apparaît de manière ponctuelle dans l'exercice de son métier. Il s'agit souvent d'un mélange de qualités d'adaptation et de compétences professionnelles qui ne sont parfois pas directement liées à leur spécialité. Le récit de ce genre de situation est commun à tous les sous-officiers rencontrés. L'emploi des expressions « débrouille », « dém.... » et « système D » est récurrent. Les circonstances conduisant à sa mise en mise œuvre sont nombreuses.



### 3.2.3.1 - La suppléance

Certaines règles opérationnelles ainsi que la croissance du taux d'encadrement rendent logique le fait qu'un sous-officier puisse assurer les responsabilités de son supérieur direct. A nouveau, on se trouve ici aux marges de notre classification, à la limite de la polyvalence instituée et circonstancielle. Cependant si cette aptitude est développée au travers de la formation dispensée aux sous-officiers par l'institution et reste en latence, le choix de ranger ces situations parmi les cas de polyvalence circonstancielle s'appuie sur son caractère ponctuel. L'organisation cherchera toujours à la faire disparaître (parfois par la promotion du sous-officier).

Ce genre de situation peut intervenir lors de l'absence d'un supérieur (en permission, en opérations, mutés et pas encore remplacés). Le sous-officier viendra alors endosser les responsabilités de son supérieur direct.

*Enfin, disons que, ici, au bureau comptable... moi, l'exemple le plus flagrant que je peux vous donner, c'est lorsque l'adjudant d'unité prend ses permissions, c'est-à-dire le chef de section, nous, le chef du bureau comptable est censé le remplacer. Donc, là, c'est une surcharge travail particulière, parce que en même temps être chef du bureau comptable et assurer en même temps le travail de l'adjudant d'unité qui est pas une mince affaire, parce qu'il s'occupe de tout ce qui est gardes, permissions, de s'occuper des missions, des départs, par exemple, pour le tir, ou s'il y a une section qui veut aller à la piscine, etc... ça fait des réunions en plus. Donc, c'est vrai que là la journée on la trouve vraiment courte, là, euh... et, euh, après il faut savoir s'appuyer sur ses collègues. (Sergent, comptable de compagnie)*

Ces cas ont été rencontrés aussi bien sein des services administratifs, des ateliers ou des cercles que dans les sections de combat. La possibilité de remplacer de manière temporaire son supérieur concerne aussi bien de jeunes sous-officiers que des sous-officiers supérieurs. Ces promotions temporaires sont le plus souvent bien perçues par les sous-officiers qui en bénéficient. Le sergent qui devient chef d'atelier ou Soa au sein de sa section pour une période déterminée perçoit cela comme une véritable opportunité professionnelle, même si ce n'est que provisoire. Elle offre une première expérience pour un emploi futur. Si cet "intérim" se déroule bien, il peut espérer au minimum un jugement favorable, et peut-être ponctuellement des missions plus intéressantes.

### 3.2.3.2 - Le matériel

Une formule militaire pose « *Un chef, une mission, des moyens* ». Les entretiens comme les visites d'unité ont fait apparaître que la troisième composante faisait

souvent défaut. A la « course au matériel » décrite s'ajoute ainsi selon certains son inadaptation. Le sous-officier va se faire bricoleur.

Dans la section, est ce qu'il y a des problèmes de moyens ?

*... Comme tout le monde ! .....Des...des...des détails alors ! Bon ! On a des P4 qui sont débâchées par exemple ! Vous avez vu qu'il y a des (filets de camouflage) dessus ! Il y a des comme ça, là ! Ca existe plus en dotation au sein de l'Armée depuis quinze ans ! Il y en a sur nos jeeps ! Comment on a fait pour les récupérer ? Comment on fait pour les récupérer ? C'est plus en dotation dans les unités d'infanterie ! Seuls les Transmetteurs ou les gens des Pc peuvent avoir ce matériel ! Il y en a sur nos jeeps ! Comment on fait ?*

Quel est le copain qui vous les a procurés ?

*Pas forcément ! Il y a en a la moitié, on les a achetés ! ... Y en a, y en a que... sur nos... sur nos... là, on n'a pas tout pris... mais quand on camoufle les postes de tir... ben... on a... c'est .....Ceux là, on les a pris... Une grosse partie, 90% qu'on a récupéré où il fallait, des trucs qui... mais bon... !*

Est ce qu'il vous est arrivé de devoir aménager des P4 ?

*.....Dans d'autres... dans d'autres régiments, ils le font mais euh... C'est la porte ouverte après... C'est la porte ouverte ! Les sacs à dos... les sacs à dos... pour que... Donc quand il y a tout le matériel euh... Sur la Willis, il y a un plan d'arrimage avec les sacs à dos sur le capot ! C'est à dire qu'on a les trois sacs qui devraient nous arriver ici... Parce que la Willis, elle était plus haute, les fauteuils sont plus hauts, donc le sac à dos arrivait ici ! Maintenant sur la P4... le plan est le même, en théorie on doit fixer, on doit arrimer les sacs sur les jeeps... sur le... sur le capot ! Mais les sacs, il sont comme ça (Il rit : il montre que les sacs bouchent la vue ! ) ! Je les fixe réglementairement ! Où sont les sangles ? Il y en a pas... parce que les sangles, elles existaient sur la Willis ! Ok ! « Mettez dans les panières » [le sous-officier fait allusion à un plan de chargement des sacs] ! Des panières il y en avait sur la Willis... à l'arrière..., comme sur les chars ! Mais il y en a pas des panières sur les P4 ! Parce que des gens qui font du combat en P4, il n'y a que quelques sections dans l'infanterie ou dans... Pourquoi on va fabriquer des panières ? Donc, ceux qui sont comme nous dans d'autres régiments, eux mêmes il ont fabriqué avec des tubes via le casernement de..., avec des fonds, des trucs... ils ont cotisé tous et tout machin... ils ont des panières ! C'est, c'est... Ah ! Des problèmes de matériel et de moyen, il y en a ra... on tape dans une poubelle... Il y en a 500 ! » (Sergent-chef, Soa)*

Toutefois, comme le laisse sous-entendre le témoignage précédent, et l'explicitent plus nettement d'autres sous-officiers, cette aptitude au bricolage des matériels en dotation tend à disparaître. La cause exprimée est souvent le caractère technique et complexe des matériels aujourd'hui en service dans les

armées. L'inquiétude de voir engager sa responsabilité civile en cas d'incident en est une autre.

Vous avez eu des problèmes de matériel quelques fois pour exécuter un ordre...pour faire votre boulot ? De quel ordre ?...

... (petit rire) ... *depuis que je suis arrivé ici, j'ai eu que des problèmes matériels. On a tiré plusieurs fois la sonnette d'alarme, mais bon, ça a mis du temps...*

Par rapport à l'hygiène, la sécurité ?

*Ah oui, là, là, on est hors jeu, hein, n'importe comment. Mais les travaux qui sont faits...poussière qui vole dans les cuisines. Même le bâtiment n'est pas aux normes. On a fait un minimum, mais...on a fait un minimum, c'est sûr. Mais en même temps, de mon côté, on m'a envoyé en stage « hygiène », c'est bien, je suis revenu avec une habilitation, super, mais en même temps, c'est à double tranchant... ah, le contrôle vétérinaire, y'a ça, y'a ça, ça, ça... et « qui a fait le stage « hygiène » ? », « Ben, ouais, c'est moi. », « eh ! Vous plaisantez ou quoi ? ».*

Et là vous dites ?

*Bon, là, on a le minimum, on a le minimum.*

Et les travaux là, ils sont faits par qui ? Par la section Infrastructure ?

*Euh...une société civile avec la quelle il y a des contrats. Et vraiment, c'est des grosses réparations, on est obligé de faire des comptes-rendus. Moi, je me suis trouvé mal au mois de juillet, ce qui devait aboutir au changement de la chaîne, hein, c'est la plonge. La plonge morte, je rends compte, on me dit : « bon, ben, écoute, tu vas faire un devis, et puis, euh, tu me dis combien ça coûte ». Je fais faire le devis, et le montant, c'était un truc comme 6000 euros. Le lieutenant, i'fait « non, moi je peux pas ». J'arrive et moi : « mais j'ai plus de plonge ». Il me dit : « ben, tu fais réparer...euh...que ce qui est nécessaire ». Alors, il y avait tout un devis, tout était détaillé. Ben, je dis : « Ca, c'est important, ça, et ça, et ça ». Le type revient le lendemain, j'envoie le devis « Bon pour accord », mais que pour les choses que j'avais le droit de faire réparer. « Vous plaisantez », i me fait, « qu'est-ce que vous faites réparer là ? C'est comme...euh...si sur une voiture, vous réparez une roue, alors que c'est le moteur qui est mort ». Moi, je fais : « Ben, ouais, mais, moi, c'est les ordres, c'est les ordres qu'on m'a donné, je peux rien faire d'autre ». (Sergent, adjoint de l'officier d'ordinaire)*

L'emprunt du matériel auprès d'autres entités, lorsque cela est possible, et le bricolage sont deux procédures qui offrent une certaine souplesse face à une administration militaire très pointilleuse sur la gestion. L'informatisation de la gestion des matériels ne vient que renforcer cette situation. Face à des besoins immédiats, une certaine forme de pénurie et des contraintes administratives jugées lourdes, les sous-officiers ont développé d'autres stratégies de contournement, des formes de "système D".

La constitution d'un petit stock de matériels, le « rab », accumulés occasionnellement représente une solution. Elle est cependant apparemment peu employée et ne concerne que le petit matériel. Les sous-officiers interrogés s'en défendent le plus souvent au nom d'une certaine forme d'honnêteté professionnelle.

*Vous avez du mat en rab ? Ah non ! Non, non, je vous promets ! On a rien ! Non, non, dès qu'on perd quelque chose, c'est le compte rendu immédiat, c'est...(.) Non, moi théoriquement, j'ai rien dans mon magasin ! Ah non ! j'peux vous montrer, il y a rien quoi (.) On a un magasin de section où on entrepose les lots de bord, des choses comme ça quoi ! Mais euh... j'ai rien en rab ! Il manque même certaines choses ! ....Ca vous paraît surprenant mais c'est vrai ! Il manque plus de choses euh...Non mais j'ai pas de rab !(. ) Les Soa, c'est un peu les malins de la compagnie quoi hein ! (.) Ah, j'suis pas là pour faire du rab ... On perd un truc, on perd un truc ! On n'est pas là pour mentir quoi ! (Sergent-chef, Soa)*

La dernière stratégie fait appel aux ressources propres du sous-officier. Il fera l'acquisition de ce qui lui manque ou est mal adapté (sac à dos, parkas, etc.) auprès d'un magasin militaire ou, lorsqu'il s'agit d'équipement existant en milieu civil (ordinateur, imprimante, boîte à outils) emmènera son matériel personnel sur le lieu de travail. Ce genre de situations semble susciter deux types de réactions chez les sous-officiers rencontrés. D'une part, certaines révèlent l'attrait des sous-officiers pour la technique et les outils mis à leur disposition. La connaissance, le bricolage et la réparation représentent une appropriation de leur instrument de travail. Ils y trouvent un accomplissement professionnel.

*Oui, mais c'est vous qui prenez l'initiative tout seul ou.... ? Oui, oui ! J'ai appris en touchant ! C'est moi qu'ai eu l'initiative ! (.) Ah non, on m'a pas dit non ! On me dit, " Occupe toi, vois ce que tu peux faire " ! Moi, je vois du matériel qui va partir à la poubelle... ! Je vais juste le voir pour voir comment ça fonctionne, voir le principe de fonctionnement, le schéma de principe euh.. Voilà ! Parce que moi avant quand j'étais en bac pro, c'était des stages dans le froid, mais c'était du froid industriel, c'était des groupes frigorifiques...des 6 mégawatts que je travaillais ! Tandis que là, c'est des machines qui font 50kilowatts ! C'est ridicule quoi ! En fait le petit matériel, je connais pas ! Donc je m'intéresse pour apprendre (.) » (Sergent, électromécanicien frigoriste)*

D'autre part, et sans que cela soit exclusif de l'assertion précédente, il est possible de constater parfois le recours aux "spécialistes" en cas de problème matériel ainsi que l'expression d'une certaine lassitude.

Mais, alors, pour vous, le système D, c'est normal. Ça fait partie du boulot ? - *Ben... Non, je trouve que c'est pas normal ça par contre. C'est comme si on va travailler à l'usine, c'est pas l'ouvrier qui va amener ses clés à molette* (Sergent, Chef de groupe)

### 3.2.3.3 - Sur le terrain

Le « terrain » conduit aussi à créer spécifiquement des formes de polyvalence. Dans le cadre d'un départ en opération extérieure, un sous-officier se verra confier une fonction qui n'a aucun rapport avec son emploi habituel. Ces cas semblent toutefois rares et concernent particulièrement les sous-officiers supérieurs et pour des fonctions faisant appel à leurs compétences de généraliste (voir la distorsion d'emploi).

Le contexte va entraîner des comportements, qu'on s'interdit au quartier, au nom de l'efficacité opérationnelle

Franchement, vous avez du mat en rab, à la section, à l'atelier ?

*Non, non, on fait faire réparation. Les véhicules, par exemple, c'est à X. Pour autant, à l'étranger, on peut se permettre quelques fantaisies pour que ça aille plus vite, notamment, pour les interventions qu'on va faire nous-mêmes. Plutôt que d'avoir un véhicule immobilisé pendant 15 jours, pour moi, bon, je vois si je connais quelqu'un, je vais démonter le démarreur, je vais le changé puis voilà ! C'est fait dans la demi-journée, ça prendrait beaucoup plus... en opex, c'est par souci d'efficacité, et puis des fois, on passe outre les démarches officielles. Mais en France, non, on essaye... On respecte la procédure.* (Adjutant, chef de section)

En campagne, l'amélioration du cadre de vie constitue une priorité, même pour des soldats aguerris. La recherche d'une certaine forme de confort pourra également conduire certains sous-officiers à mettre en avant des compétences de bricoleur. L'aménagement du campement peut imposer la reconstruction d'un mur, la réfection d'une toiture, l'installation d'un système électrique, de sanitaires. Un sous-officier spécialiste électromécanicien du froid (EMF) utilisera par exemple son savoir-faire technique pour installer une douche chaude artisanale. D'autres révèlent des talents cachés de cuisiniers pour nourrir les hommes ou de photographe pour enrichir les archives régimentaires. Ces situations sont d'autant plus aiguës que les effectifs sont faibles et le campement éloigné du Pc (Thiéblemont, 2001).

A part les problèmes de véhicules, vous avez des problèmes de moyens ?  
En absence de moyens, vous, Soa, il faut vous débrouiller pour... ?

*Ah oui ! En Cote d'Ivoire, on a souffert ! Manque de moyens, surtout pour l'hygiène quoi ! Surtout ça ! Outremer, c'est...c'est certainement...moi je...Ce qui manque le plus...C'est sur l'hygiène quoi ! Ben on n'a pas de douches, on n'a pas de euh...Bon, on n'est pas des gonzesses mais bon ! (.) Manque de moyens...Bon les rations, c'est bien, mais bon ! C'est bien pour démarrer, mais bon à la longue...euh ! Ben on mangeait local hein ! Même si on nous l'interdisait, on le faisait quand même ! Ça faisait toujours plaisir aux gars d'avoir un plat...Ben j'avais organisé...j'allais dire...Non en fait on cuisinait pas hein ! On faisait cuisiner par les villageois...Non, j'avais désigné un ou deux mecs pour être popotiers du groupe...Et je leur disais bon !...Le soir on se mettait d'accord, « Qu'est ce qu'on mange demain ? » et on faisait le menu et on donnait les sous et... ! Non, on n'avait pas le temps de faire cuisine ! On n'avait pas le temps ! Vous aviez des réchauds trois pattes ou pas ? Non ! Le problème, c'est le colisage ! Quand on part outremer, on est limité en poids et en volume ! Donc les caisses, on met l'armement l'optique, les Trans, euh...un peu de génie euh... ! Et puis voilà quoi ! On met que ça dans les caisses ! On met rien d'autre ! Après, c'est tout dans nos sacs ! On est limité à deux sacs...pour euh...trois ou quatre mois... ou six mois quoi ! Quand vous avez un sac à dos plus un sac OM...vous mettez tout le paquetage dedans, plus des shampoings, et puis un petit stock de (.) Vous avez rien quoi, vous avez pas de place ! Et pour l'hygiène quelles initiatives vous avez pu prendre ? L'hygiène, ben on trouve un robinet dans le village, on va mettre un tuyau et voilà ! Ça va être la douche, ça va être le lavabo, ça va être, ça va servir à nettoyer les pieds, ça va nos servir à tout quoi hein ! (.) On était souvent isolé hein ! (.) On partait avec notre dotation pour deux ou trois jours, avec l'eau, avec la bouffe ! Vous n'aviez pas de citerne ? Non !...Ben non, parce que en général c'est du combat...comme la Cote d'Ivoire...et ben... on devait pouvoir réagir en un temps...(.) pouvoir se replier...ben si on avait une citerne au cul du vab ou au cul d'un camion, on pourrait pas quoi ! C'est pas tellement pratique quoi ! On restait en pleine (incompréhensible.) pendant deux jours quoi, sans se laver, sans... ! Le linge pareil ! Pour le laver, heureusement qu'il y avait les villageoises quoi, parce que... ! Si les mecs devaient faire leur linge, la garde, nuit et jour euh...les patrouilles euh, ça fait... ! Vous avez utilisé (.) (Sergent-chef, Soa).*

En camps, sur le sol national, l'adjudant d'unité pourra se transformer en installateur télé et responsable de l'approvisionnement. Dans ce dernier cas, il ira faire des courses au supermarché du village voisin, achètera des provisions de bouches qu'il revendra pour améliorer l'ordinaire. Cette revente viendra alimenter une "cagnotte" qui servira à l'organisation d'activités (repas, etc..) ou l'achat d'équipement qui agrémentera le foyer de la compagnie.

Toutes ces tâches relevant d'une forme ou d'une autre de polyvalence deviennent si nombreuses que certains officiers expriment parfois l'impression de ne plus exercer leur « spécialité ».

Est-ce que vous pourriez évaluer le temps que vous consacrez à votre spécialité pure (exercices, mise en oeuvre du matériel, maintenance,...) Et puis ensuite tout ce que je qualifierais de Grh, prise en charge des personnels, charges diverses ? - ... (Hésitation)... *On va dire du 40 %-60 %, 30 %-70 %. Par exemple, 30 % du métier, 70 % non. Ça dépend. Une année, ça va faire 80-20, avec tout sur la spécialité. Une autre année, ça sera l'inverse.* (Sergent, chef de groupe)

## Conclusion

Et tous vos collègues jeunes sergents acceptent ce genre de situation ?

*Non, pas tous, il y en a que ça...ben, disons que, après ça dépend...il y a en beaucoup qui...enfin, je sais pas si vous avez fait beaucoup d'enquêtes sur les sergents qui, mais il y a énormément de sergents qui quittent l'Armée de terre. Parce que justement, ....euh...ils se sentent trop...enfin, on leur demande de faire tout et n'importe quoi. Donc, euh...mais, bon, moi, moi...c'est sûr que je vais pas vous dire que tous les soirs, je rentre très contente de mon travail, ravie...il y a des soirs où je rentre énervée parce que j'ai l'impression que tout le monde me tombe dessus, et que personne ne se rend compte de ce qu'on fait. Bon, ben, euh...il y a des à côté qui me plaisent. Parce que, par exemple, quand je vous parlais de la mission Vigipirate, c'est vrai que j'ai pas été là dans mon travail, et lorsque je suis revenue, j'ai été un peu accablée par ...euh...ce que je n'avais pas pu faire pendant que j'étais...mais, enfin, bon, je veux dire partir trois semaines, et faire autre chose, quelque chose de différent, ...être en section et commander un groupe, euh...enfin, je veux dire, après il y a des bons côtés aussi... (Sergent, comptable d'une compagnie, responsable du magasin Transmission)*

Les conditions de travail ne seraient pas une cause ?

*Si, si, mais en même temps, c'est ce qui fait, ce qui fait, ce qui fait nos preuves, hein. C'est aussi dans le merdier qu'on voit si on s'en sort ou pas, n'importe comment...et puis, moi, je vous dis, je suis jeune sergent, donc...euh...même si des fois, il y a des situations...euh...plus que tendues, ben, euh..C'est à nous de montrer justement qu'on est capable de s'en sortir hein. Donc, pour l'instant, je suis jeune, euh, je me tape des situations pots-de-pue, on va dire, mais c'est normal. On est fait pour. C'est normal. Tant que du côté du commandement, on se rend compte qu'on s'en sort bien, ça va. Et depuis que je suis ici, si...euh...par rapport à ce que j'ai fait, si j'avais une sale notation, je pense..., je commencerais à me poser des questions. (Sergent, adjoint de l'officier d'ordinaire)*

Les sous-officiers interviewés, face aux difficultés rencontrées dans l'exercice de leur métier, font montre d'enthousiasme et d'une forte conscience professionnelle. La vision d'une Armée de terre s'appuyant sur la bonne volonté des sous-officiers sans lesquels elle ne pourrait fonctionner s'impose au chercheur. L'image du sous-officier, couteau suisse de l'Armée de terre, doit évidemment être nuancée : la technique de l'entretien, leur cadre comme les personnes rencontrées sont autant de biais méthodologiques inhérents à ce type d'enquête.

D'une manière paradoxale, et pour l'instant, les problèmes rencontrés dans l'exercice de leur activité, semblent, hors moment de fatigue et de lassitude, être un facteur de revalorisation professionnelle. Très sollicités, ils se sentent indispensables. Les contraintes familiales et autres peuvent toutefois tempérer cet engagement comme on le verra.



## **CHAPITRE IV - LES CARRIÈRES DU SOUS-OFFICIER : DE LA SPÉCIALITÉ AU GRADE ET DU DIPLÔME À L'ARME**

La réorganisation de la gestion du personnel et la professionnalisation des armées sont deux éléments qui peuvent être facilement identifiés comme des facteurs de "changement". Les stratégies professionnelles développées par les sous-officiers ont peut-être évolué sous leur influence. Dans le cadre de notre enquête, l'analyse de la carrière du sous-officier vient surtout répondre à notre hypothèse de différenciation sans qu'il soit pris en compte l'impact de ces modifications.

Cette hypothèse de différenciation appliquée aux carrières de sous-officiers était d'ailleurs également l'une des principales de l'enquête du CSDN (Centre de Sociologie de la Défense Nationale) des années 70. L'hypothèse dite alors "de diversité" posait le constat d'une multiplicité de cas de figure d'emploi des sous-officiers. Hubert-Jean-Pierre Thomas et ses collègues construisirent le concept de « projet de mobilité » pour expliquer les différents itinéraires des sous-officiers. Ceux-ci pouvaient être divisés selon eux en trois phases : avant le recrutement, la carrière, le départ (retraite et/ou reconversion). Ces itinéraires sont marqués par deux points de passage, les décisions d'engagement et de départ. La présente recherche ne cherche pas à évaluer l'actualité des quatre projets, idéaux-type construits, dans les années 70. Il s'agit cependant moins d'une différence d'objet que de perspective. Alors que certaines caractéristiques du métier de sous-officier participaient à la construction des idéaux-types évoqués, notre démarche s'appuie sur la gestion de leur carrière par les sous-officiers pour mettre en évidence les traits du métier de sous-officier. De plus, l'approche développée comme les entretiens s'intéressent seulement à la décision d'engagement et à la carrière interne, et peu au départ du sous-officier de l'Armée de terre.

C'est au travers de ces étapes qu'on viendra éclairer l'hypothèse principale de différenciation. Elles marqueront l'hétérogénéité des recrutements et des

carrières offertes, comme la polyvalence diachronique que certaines d'entre elles peuvent susciter.

## **1 – L'hétérogénéité des recrutements et des filières**

Le premier sentiment du chercheur lors du recueil et de la retranscription des entretiens est celui de la diversité. Le caractère qualitatif de la démarche et des entretiens contribue bien sûr à la singularisation des sous-officiers rencontrés. Les biographies professionnelles tendent à renforcer cette perception. Cependant, leur synthèse pour n'en retenir que les éléments essentiels ne fait pas disparaître cette première impression. Le choix dans l'échantillon de sous-officiers récemment sortis d'école et de sous-officiers anciens ayant pour certains d'entre eux plus de 20 ans de carrière explique en partie cette situation. La professionnalisation et d'autres modifications plus anciennes ayant bénéficié de moins de publicité sont venues transformer les parcours professionnels (disparition des sous-officiers appelés, durée de la formation, changement d'appellation des diplômes, etc...). Cependant, même en tenant compte de ces évolutions, il est possible de déterminer deux grandes origines, l'une liée aux types de recrutement, l'autre au nombre de domaines de spécialité offerts par l'Armée de terre.

### **1.1 – De l'engagement...**

Au travers des sous-officiers rencontrés, c'est presque trente années de politique du recrutement sous-officier, mais aussi d'évolution sociale et du niveau scolaire, qui se sont offertes à notre regard. Ainsi, le plus ancien engagement parmi les sous-officiers rencontrés date de 1967 et le plus récent de 2003. Le contexte et la distance temporelle donnent parfois aux témoignages recueillis sur les motifs d'engagement un caractère reconstruit. On ne peut cependant pas ignorer ces explications *a posteriori*. Cela aurait été se priver d'éléments nécessaires à la compréhension de ces récits professionnels.

Plus précisément, la quarantaine d'entretiens recueillis donne un tableau assez impressionniste des motifs d'engagement. Au regard de l'approche qualitative adoptée, il eut été d'ailleurs illusoire de croire pouvoir adapter les modèles de projet professionnels de l'enquête Thomas.

Les motifs d'engagement avancés sont nombreux et sont combinés de différentes manières. Ils se cumulent parfois chez les sous-officiers rencontrés. Ils est possible d'en distinguer cependant trois principaux : celui relevant de l'opportunité, l'autre de la vocation et le dernier du désir de changement.

### **Les types de recrutement chez les sous-officiers**

Il existe aujourd'hui deux types de recrutement chez les sous-officiers :

**La voie externe ou voie "Ecole"** : elle est dite aussi **recrutement direct**. Au minimum bachelier, les jeunes gens entre 18 et 25 ans proviennent directement du milieu civil. Ils sont recrutés sur dossier après une sélection médicale et des évaluations physiques et psychotechniques.

**La voie interne ou voie "Corps de troupe"** : le recrutement s'effectue donc en interne parmi les militaires du rang les plus méritants sur dossier et sans conditions de diplômes. On distingue le **recrutement semi-direct** (à partir de 3-5 ans de service) et **rang** (à partir 6-8 ans de service).

Tous ces futurs sous-officiers feront un séjour à l'Ecole Nationale des Elèves Sous-officiers d'Active (Ensoa), mais plus long pour les "directs".

Le corps des sous-officiers est composé pour moitié à peu près égales d'individus issus des deux types de recrutement.

Pour répondre à la pénurie de sous-officiers, un recrutement sous-officier "rang" tardif a été mis en place à partir de juin 2003. Elle concerne les militaires du rang entre 14 et 16 ans de service. Ils ne passent pas par l'Ensoa.

La situation d'opportunisme renvoie pour une bonne part à l'époque de la conscription et concerne essentiellement les "internes" (voir encadré). A l'occasion de leur service militaire, certains appelés qui vont devenir sous-officiers découvrent un monde professionnel pour lesquels ils n'avaient au départ aucun intérêt particulier. Cette bonne expérience les conduit à s'engager, puis à épouser la carrière de sous-officier.

Pourquoi vous vous êtes engagé ?

*J'avais pas du tout de vocation militaire. Mes parents sont pas... j'ai personne dans ma famille qui est militaire. D'ailleurs, quand j'ai fait... quand j'étais appelé... Je n'y suis pas allé vraiment de gaieté de cœur. J'y suis allé parce qu'il fallait le faire. Ben, après, bon... Après, ça m'a plu, le côté sport... Le côté collectivité... C'est devenu sympa. Et, ensuite, quand j'ai entrevu les possibilités au niveau technique... Je me suis dit que c'était bien, en plus pour ne pas rester cantonné dans ma région qui était un peu en perte de vitesse. (Adjudant, chef de section)*

Pourquoi vous vous êtes engagé ?

*En fait, quand je suis venu faire mon service militaire, à la base, je voulais m'engager dans les pompiers de Paris. Pourquoi, parce que c'était le sport, parce que c'était tonique, il y avait de l'action....Euh...Quand j'avais dix sept ans et de mi, j'ai fait une préparation militaire parachutiste. Déjà ! Pourquoi j'ai fait cette préparation militaire parachutiste, parce que toute ma famille est parachutiste, à la base ! Donc euh...Moi...moi à dix sept ans et demi, j'ai fait pffuiitt, je vais sauter un petit peu, après on verra ! Ca, ça me donnait le droit d'être incorporé dans les parachutistes. Donc, j'ai été appelé, j'ai fait mon service et j'ai eu l'opportunité à la fin de mon service de m'engager ! Et après mûre réflexion – qui a duré trois jours – j'en ai parlé à mon père et puis...et puis j'ai sauté sur l'occasion, puisque, moi je trouvais pas ça difficile, je trouvais pas.....Et puis, et puis, ça bougeait, ça bougeait comme j'avais envie...Et puis, puis c'était très bien ! C'était très bien.....C'est carré !»  
(Sergent, chef de groupe)*

Cette expérience professionnelle obligatoire dans le cas des anciens conscrits est parfois sciemment choisie. L'engagement au titre d'*évat* et le premier contrat représentent une période d'essai du métier militaire au travers d'un CDD.

Pourquoi vous vous êtes engagé ?  
*Je me suis engagé directement, à la base –  
Vous l'aviez prévu ? Ben, au départ, c'était plutôt pour le travail en lui-même, plus ou moins sans perspectives de carrière –  
Mais vous aviez un métier avant dans le civil ? - Oui, j'étais métallier-sérurier.  
Donc je voulais déjà tester si le métier m'intéressait et puis par la suite, peut-être faire une carrière. On m'a donc proposé Saint-Maixent en 98, et là je l'ai accepté».*  
(Sergent, chef de groupe)

L'autre grand motif d'engagement avancé est celui de la vocation militaire, liée ou pas à un contexte familial.

Et pourquoi vous vous êtes engagé ?  
(Rires) ...*Pourquoi je me suis engagé ? Alors...Bon...Je suis un peu...j'suis un peu un fou moi ! Je...Sûrement...J'fais partie des gens qui sont convaincus que...qui sont convaincus que.. J'suis comme une fourmi, si vous voulez ! Y a des fourmis quand elles naissent, elles doivent porter des cailloux, y a des fourmis qui sont à l'entrée du...du terrier ! Et bien moi, je suis convaincu que je suis né pour être une fourmi qu'est à l'entrée du terrier quoi ! Euh...c'est pas euh...c'est pas forcément...j'aurai été dans un autre pays, j'aurai fait...le même travail ! C'est pas forcément si vous voulez pour le coté...c'est pas pour le patriotisme pur et dur... Non, c'est parce que...c'est...pour le patriotisme... ! Oh, on a pas besoin d'être militaire pour être patriote quoi, j'veux dire ! Mais euh...Non ! Parce que ce travail là, c'est ...Moi je suis né pour faire ce travail d'armée ! (.) Alors qu'il y en a qui se*

*découvrent des vocations, alors qu'il y en a qui...c'est par hasard, alors qu'il y en a qui se fabriquent...moi je... pour moi...()* *Ma mère, elle a accouché d'un soldat !* *(.)* » (Sergent, chef de groupe)

Pourquoi vous vous êtes engagé ?

*J'ai toujours voulu être militaire,...depuis tout petit. Je suis rentré dans l'armée en 1975, la technique on en parlait pas trop...euh, c'était une vie différente, l'aventure...euh, je voulais pas rentrer dans une entreprise derrière...euh...un bureau, ou derrière une machine.* (Adjudant, Adjudant d'unité)

Enfin, le motif le plus largement déclaré est le désir de changement. Il est transversal à tous les types de recrutement, filières (combat/soutien) et âges. Il est déjà apparu dans les citations précédentes. De manière étonnante, son analyse rejoint la liste des attentes professionnelles des jeunes dans le cadre d'un éventuel engagement dans l'Armée de terre (Léger, 1999, p. 53 et suiv.). Il s'agit en effet de "bouger", de rompre avec un quotidien classique et supposé monotone comme l'évoquent la dernière citation et la suivante.

Pourquoi vous vous êtes engagé ?

*Ben, en fin de compte, déjà, l'armée m'attirait beaucoup par rapport à... C'est très actif, on fait du sport, on peut bouger, faire des voyages, etc... et puis par ailleurs,... C'est vrai que j'aurais pu choisir la branche... J'aurais pu choisir un travail de comptable dans une entreprise, dans un cabinet d'expertise. Ce qu'il y a, c'est que j'ai fait deux stages pendant le BTS, un en entreprise, l'autre dans un cabinet d'expertise. Et en fait,... Euh... c'était trop... enfin, c'était vraiment le quotidien, 8h-midi, 2h-6h. Ça devait être toujours la même chose pour des années. Et en toute honnêteté, je ne trouvais pas ça passionnant. Bon, ben, déjà l'armée m'attirait avant.* (Sergent, comptable compagnie)

Le changement recherché peut être également obtenu par le dépaysement, "l'aventure". L'Armée de terre offre des opportunités de « partir ».

Vous êtes déjà partie en opex ?

*Oui, je suis partie en Cote d'Ivoire ! J'étais à la Dpmat, en 1997, je suis partie deux mois et demi ! A l'époque, je n'étais pas mariée ! Depuis, je ne suis pas partie ! Je suis ici que [depuis] l'année dernière, et de plus, je suis arrivée enceinte () Vous aimeriez partir ? Pas dans l'immédiat, vu que...()* *Je suis partie en stage pour le Bstat durant trois mois demi ! Et puis en opex, je suis partie avec mon mari... On n'était pas marié mais j'étais déjà avec lui...*

*J'aurais aimé bouger, mais maintenant !!! Plus tard peut être...*

*Enfin vous avez choisi cette carrière () ? ...Ben oui, pour bouger !* » (Sergent, cellule informatique)

Bouger, c'est aussi « se bouger » (Léger, 1999, p.56), faire du sport. L'attrait pour les activités physiques est un thème récurrent.

Pourquoi vous vous êtes engagés ?

*Bon, ben, déjà, c'était le plaisir d'être militaire...faire du sport...et puis, un peu...le côté...pouvoir bosser en infrastructure.*

Le sport ?

*Ben, déjà, j'ai fait du foot pendant...pendant 17 ans...en club. (Sergent, spécialité Infrastructure)*

Est-ce que vous vous souvenez de la raison pour laquelle vous vous êtes engagés ?

*Oui, oui. Alors, j'étais un très grand sportif à l'époque (sourire). Je courrais bien, j'étais en truc d'athlétisme, en club d'athlétisme, euh, je fais le marathon, le semi-marathon en 1h13 et le marathon en 3h. Et j'y allais pour le sport. Et puis, j'y allais aussi...euh...pour le tra...pour trouver un travail, car j'avais un BEP-CAP comptable, mais ça s'arrêtait là. Je voulais partir de chez moi. Il y avait plusieurs raisons, hein, mais je voulais aussi partir de chez moi. Et puis, je voulais m'affirmer aussi en tant qu'individu. Je me suis engagé à 20 ans. Je m'étais renseigné auprès d'un voisin qui était adjudant-chef à l'époque et qui m'a dit : « Tu devrais rentrer et puis ça te plairait de faire de la gestion, etc...puisque tu fais de la comptabilité. Moi, je te dis « prends « restauration collective », tu vas...ça va te plaire. Si t'aimes rencontrer des gens, euh... ». Et il s'est pas trompé, ça m'a...ça m'a...c'est une branche qui m'a plu. (Adjudant, gérant de cercle)*

L'opportunité, la vocation, l'envie de changement sont les motifs d'engagement les plus souvent évoqués. Il en existe de secondaires, non pour les acteurs interviewés, mais parce que moins souvent rencontrés. Il y a l'attrait pour le monde militaire en tant que cadre structurant de l'individu. On parle de la discipline et de la droiture qui règnent dans l'armée. « *L'armée, c'est carré !* ». Il y a également l'inscription dans une collectivité, voire une communauté qui exclut la solitude.

Et pourquoi vous vous êtes engagé au fait ?

*Ben, ça toujours été dans le sang ...Et par rapport sûrement à mes grands parents, avec un grand père qui était en camp de concentration, l'autre qui était prisonnier de guerre...Après...J'veux dire, la discipline, j'sais que chez nous on l'a toujours, surtout par rapport à mon grand père qui était dans la Résistance.. Et puis, il y a pas à dire...Moi la guerre j'ai toujours aimé... Et puis, moi après, l'été quand j'étais encore au lycée, j'ai travaillé...enfin j'ai aidé les jeunes, ça m'a toujours plu d'instruire*

*les jeunes, d'encadrer les gens... de toutes façons, la vie en collectivité, c'est pour moi.  
Faire un boulot... (Sergent, chef de groupe)*

L'échec scolaire n'est que très rarement évoqué pour justifier l'engagement. Et il est dans ce cas présenté comme le symptôme d'une inadaptation générale au monde civil.

Enfin, et d'une manière paradoxale, à l'heure de la professionnalisation et de la gestion par spécialités, l'acquisition d'une formation civile et son articulation avec une carrière de sous-officier n'a été que peu découvert. Il est tout de même possible de constater que ce type de motivation apparaît plus souvent chez les jeunes sous-officiers issus du recrutement direct, mais toujours en arrière-plan. Dans une certaine mesure, les logiques d'engagement dans l'institution militaire semblent exclure en partie la rationalité économique dominant le marché du travail. Ceci est particulièrement sensible pour les "directs" recrutés alors qu'ils possèdent déjà une qualification professionnelle obtenue dans le monde civil. L'inscription dans une filière peut alors relever d'un choix, mais aussi du hasard.

## 1.2 - ...au choix de la spécialité

L'Armée de terre en tant qu'employeur a déterminé ses besoins au travers du Tta 129. Liste de fonctions et d'emplois, ces derniers ont été réunis en différents domaines ou pôles de spécialité. Chaque année les services centraux peuvent évaluer à l'aide des différents *Duo* si tous les postes prévus sont occupés. Depuis plusieurs années, c'est un constat de sous-effectifs qui caractérise la gestion du corps des sous-officiers. Ces besoins en sous-officiers sont identifiés en terme de déficit dans certains domaines de spécialité. Il apparaît donc des "demandes" et des objectifs en terme de spécialité. Une partie de ces déficits peut être comblée par le jeu des évolutions de carrière et le recrutement interne. Mais c'est essentiellement au travers du recrutement externe et le réseau des cirat (Centre d'Information et de Recrutement de l'Armée de Terre) auxquels ces demandes sont transmises que le problème peut être résolu. Dans le cas du recrutement direct, certaines de ces spécialités déficitaires concernent des postes nécessitant des compétences qui ont pu être acquises dans le système d'enseignement civil. Le cas exemplaire est celui de la filière MSI (Management et Systèmes d'information) et la recherche de jeunes informaticiens.

Or la rencontre entre les besoins institutionnels, les désirs d'engagement et les compétences professionnelles acquises par les candidats semble parfois être le fruit du hasard.

En effet, le « *je voulais être militaire* » qui rassemble d'une certaine manière les principaux motifs d'engagement ne correspond pas véritablement à un choix de

filière. Parfois, les sous-officiers rencontrés ont évoqué l'envie de devenir "parachutiste" ou "sapeur pompier" qui les animait avant leur engagement. Rêves d'enfance et/ou méconnaissance de la carrière de sous-officier, ces projets se réalisent parfois, mais seulement parfois.

Dans le cas du recrutement interne, il existe en principe une continuité entre l'expérience professionnelle acquise avant le passage à l'Ensoa et la poursuite de la carrière militaire en tant que sous-officier. Le passage au grade de sergent ne signifie pas généralement un changement de spécialité. La découverte du métier dans un certain contexte, et la naissance d'un attrait pour celui-ci conduisent le plus souvent le futur sous-officier à choisir la même spécialité. Les connaissances pratiques acquises en tant que militaire du rang sont aussi instrumentalisées. Elles sont présentées comme un avantage pour la future carrière de sous-officier qui commence de fait en moyenne plus tard que celle des "directs".

Est-ce que vous pourriez me parler de votre temps de travail ?

*Moi je suis plus basé sur tout ce qui est l'appui de la compagnie combat, c'est-à-dire les engins de travaux de la Compagnie de combat. Et c'est quoi ces engins ? On appelle ça des MPG, les moyens polyvalents du Génie, c'est en fait, on va dire des gros tracto-chargeurs. On a aussi des bennes qui vont nous aider à travailler. - Et pour tout ça, vous avez dû passer des permis ? Et bien, en fait, quand on passe le Ct1, on voit tous ces véhicules. Ceux qui n'ont pas le permis le passent à ce moment-là. Moi, quand, j'étais militaire du rang j'étais déjà conducteur de ces véhicules. C'est pour ça que ça a favorisé, j'ai la spécialité génie-combat sur Vab et tout ça, et comme j'étais déjà ancien conducteur, j'ai favorisé ça. (Sergent, chef de groupe)*

La nouvelle affectation à la sortie d'école marque un changement de régiment, mais rarement d'Arme (par exemple, un passage des Chasseurs alpins au Troupes de Marine). Au cours de sa carrière, il pourra être amené à servir à nouveau dans le régiment où il fut simple appelé ou engagé. Chez les sous-officiers anciens, l'expression de cette forme d'engagement précoce et l'attachement non à une filière mais à une Arme se traduisent par l'emploi de formules très fortes : « *Depuis tout petit, je suis dans le Train* », ou « *Je suis tombé dedans quand j'étais petit* ». S'il y a souvent continuité entre le parcours professionnel avant et après le passage à l'Ensoa, la rupture semble complète avec la période en amont de l'engagement, et principalement avec la formation acquise dans le système scolaire. L'absence de lien entre la formation civile et la carrière de sous-officier est particulièrement nette pour ces "internes", dont le niveau général lors de l'engagement initial est souvent plus faible que celui des "directs".

Pour ces derniers, les conditions d'accès à l'Ensoa posent la détention au minimum d'un baccalauréat. Pour les sous-officiers, le choix d'une spécialité se



réalise lors de l'intégration. Ils auront été souvent conseillés par les personnels des Cirat, mais aussi parfois par des proches, un parent ou un ami de la famille ayant eu une expérience militaire. Deux grands types de situations peuvent être distingués. D'un côté, certains candidats souhaitent intégrer une filière « combattante ». Dans ce cas, la formation acquise dans le civil n'aura servi que de "ticket d'entrée" à la carrière de sous-officier. Un cas rencontré est celui d'un chef de groupe dans un régiment parachutiste, détenteur d'un BTS « Production - gestion industrielle » dans le bois. D'un autre côté, certains s'orientent sur des filières faisant appel à des compétences existantes dans le monde civil. Le lien entre formation obtenue dans le civil et choix d'une filière existe alors. Ainsi le sergent servant dans l'atelier Transmission a obtenu un bac électronique. Le lien se distend parfois, le sous-officier en atelier Infrastructure est titulaire d'un BEP « topographie » et d'un baccalauréat professionnel « études de précision ».

Il existe aussi des cas révélant peut-être certains défauts du Tta 129 ayant pour origine, on ne sait, la méconnaissance du milieu civil, ou l'identité des termes. Ainsi, le sergent comptable dans une compagnie appartient à la filière Gestionnaire-comptable des formations. Celui que nous avons rencontré possédait un BTS « Gestion-comptable ». Fort d'une expérience professionnelle dans le civil, il soulignait les différences entre le contenu des fonctions à remplir dans le milieu civil et le milieu militaire.

*Et puis, par rapport à mon BTS, c'était différent. Parce que la comptabilité dans le milieu civil, ça n'a rien à voir avec un bureau comptable. Parce que, en fait, ici ils appellent ça un bureau comptable, mais en fait, on compte rien du tout. On s'occupe des papiers, des dossiers... enfin, franchement, maintenant on me mettrait maintenant dans un bureau comptable dans le civil, je ne saurais pas faire grand-chose, si ce n'est des opérations de base. (Sergent, comptable compagnie)*

Certains récits de recrutement direct traduisent enfin des accidents dans le choix de la spécialité.

Et en réalité, vous êtes toujours, vous avez toujours été employé dans cette spécialité ?

*Quand je me suis engagé, je me suis présenté au Cirat, je voulais une Arme de mêlée. Je voulais être... euh... chef de groupe 00, ou alors... euh... les blindés. On m'a dit : « Ouais, pour les blindés, t'es trop grand ». Puis après, bon, j'ai passé la visite médicale, je suis Y4 [mauvaise vue]. Donc, euh... toutes les armes de mêlées et tout ça... prrrréééé, c'est fermé. Pour moi, c'était vachement important que je sois sur le terrain, après, c'était la bouffe. Moi, j'aime bien déjà la restauration, ça, c'est quelque chose qui me plaît, j'ai dit : « ouais, bon, va pour la restauration ». Mais, je pense*

*pas que ça soit ce que je fais là. (en tapant sur la table). (Sergent, Adjoint de l'officier d'ordinaire)*

Titulaire d'un baccalauréat technologique « science et technologie du tertiaire, option action et communication commerciale », et après deux ans en Faculté de Droit, il bascule dans la restauration.

Dans ce cas, l'impossibilité physique de s'inscrire dans une spécialité choisie n'a pas conduit à l'abandon de la carrière de sous-officier. La volonté de l'engagement militaire a été supérieure. Nous n'avons pas rencontré au cours de cette enquête de sous-officiers déçus par la filière choisie à l'Ensoa. Cette situation a cependant été évoquée par d'autres sous-officiers comme argument au départ de certains de leurs jeunes camarades. Toutefois, il est difficile d'analyser plus avant. Divergence entre le métier rêvé en terme de spécialité et son exercice quotidien, ou bien inadaptation à un environnement professionnel (milieu militaire, mauvaises relations avec les supérieurs, etc.), ou enfin mauvaise information de la part des Cirat, les éléments nécessaires pour discuter de ces hypothèses n'ont pas été réunis au cours de cette enquête.

Des recrutements distincts et des filières distinctes, malgré des motifs d'engagement communs, tout concourt dès les premiers pas dans la carrière à différencier les sous-officiers. Ces différences tendront à s'accroître par l'avancement dans le grade.

## 2 - Faire carrière dans la spécialité ou la spécialité au cours de la carrière

La description de la carrière de sous-officier que fournit l'extrait du Tta 150 reproduit sur les pages suivantes est celle de la mobilité verticale. Elle correspond aux évolutions hiérarchiques qui touchent un sous-officier au cours de son cursus au sein de l'Armée de terre. Elles se réalisent en théorie au sein d'un même domaine de spécialité. C'est le *Ct1* obtenu en début de carrière qui marque le début de cette inscription dans une spécialité et une filière qui se poursuivra le plus souvent au cours des grandes étapes de la carrière du sous-officier.

Cette première approche ne rend cependant pas compte de la mobilité horizontale dite aussi professionnelle. Un sous-officier pourra être en effet amené au cours de sa carrière à passer d'une fonction ou d'une spécialité à une autre sans changement de niveau hiérarchique. Enfin, les mutations d'une formation à une autre à intervalles réguliers marqueront une mobilité d'environnement. Cette dernière est souvent liée à l'une ou l'autre des deux autres formes de mobilité. Elle affecte tout particulièrement les modes de vie des sous-officiers et entraîne parfois des situations de célibat géographique.

Sans oublier les variations imposées par l'âge, les contraintes opérationnelles, comme bien sûr la réussite aux tests, le schéma de la mobilité verticale décrit par l'institution représente une norme qui conduit l'ensemble des sous-officiers à partager les mêmes étapes professionnelles.

## 2.1 – Le sous-officier et sa carrière

Quels que soient leurs domaines de spécialité et la filière choisie en leur sein, les sous-officiers sont confrontés au cours de leur carrière aux mêmes processus et étapes. Ils traduisent la rencontre entre les choix professionnels individuels et les possibilités offertes par l'Armée de terre. C'est d'une manière comparable et réciproque, que l'exercice de leur métier par les sous-officiers est le résultat de la confrontation entre leurs aspirations (mutation, ambitions professionnelles) et les perspectives offertes en termes de postes ouverts et de notation.

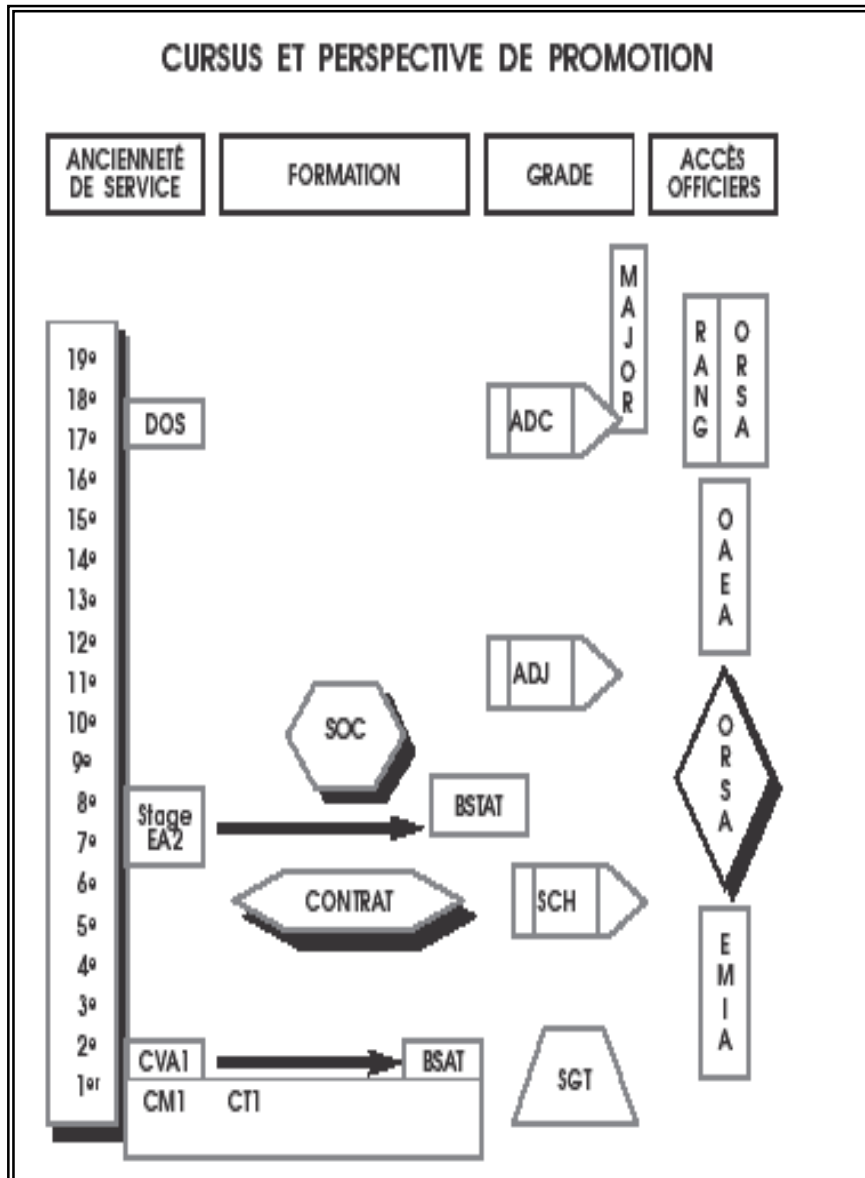
### 2.1.1 - Le diplôme et le grade

Les deux premières grandes étapes qui conditionnent la carrière d'un sous-officier sont marquées par des diplômes et les formations afférentes: le *Bsat* (Brevet de spécialiste de l'Armée de terre) et le *Bstat* (Brevet supérieur de technicien de l'Armée de terre). Le concours des majors ouvert aux sous-officiers supérieurs en fin de carrière ne représente pas une obligation, mais seulement une opportunité, qui offre certains avantages en terme de solde et de pension future, ainsi qu'une valeur symbolique certaine.

La progression hiérarchique dans la carrière de sous-officier est liée à l'ancienneté et à l'obtention de certains diplômes ou brevets. L'obtention du *Bsat* conditionne l'attribution du grade de sergent. Le sous-officier, alors sous contrat, pourra le renouveler jusqu'au grade supérieur de sergent-chef (avec une limite d'âge dans le grade). C'est à cette période (autour de 5-8 ans de service) qu'on lui proposera ou pas de préparer le *Bstat* (il peut n'être que sergent encore). La préparation du *Bstat* représente un investissement personnel long. Elle se réalise alors que l'impétrant tient toujours son emploi, même si ses supérieurs, conscients de cette situation, essaient parfois de le soulager. Cependant les contraintes opérationnelles ne le permettent pas toujours selon la filière (par exemple entre un spécialiste du combat dans l'infanterie et celui de la gestion des ressources humaines).

Et vous, en terme de formation individuelle, êtes-vous parti souvent depuis un an ? *Non, pas ces dernier temps. J'ai le Bstat qui arrive au mois de septembre. A partir du mois de septembre, on est en préparation pour 8 mois, un an. A la fin, il y a le concours. C'est à nous de le préparer. On nous envoie des dossiers, on les prépare, c'est un peu comme*

*l'enseignement à distance, et malgré tout, on doit assurer le travail, plus ou moins. (Sergent, chef de groupe, 31<sup>ème</sup> Rg)*



6121. Le cursus.

• **Généralités.**

La formation individuelle des personnels non-officiers sous contrat ou de carrière reste, comme par le passé, fondée sur le principe de la formation par niveau et par domaine de spécialité.

Elle comporte :

- le niveau élémentaire ;
- le 1<sup>er</sup> niveau ;
- le 2<sup>e</sup> niveau.

Le **niveau élémentaire** est acquis en tant que militaire du rang. Il comprend le CME, le CTE et le CVAE obtenu à l'issue d'une période minimum de service dans l'emploi. L'ensemble est sanctionné par l'attribution du BMPE.

**Au 1<sup>er</sup> niveau**, la formation comprend :

- d'abord une formation commune à toutes les spécialités sanctionnée par l'attribution du certificat militaire du 1<sup>er</sup> degré (CM1) ;
- ensuite une formation technique propre à la spécialité, sanctionnée par l'attribution du certificat technique du 1<sup>er</sup> degré (CT1) ;
- enfin une période de vérification d'aptitude dans un emploi correspondant au certificat technique détenu (six mois minimum), sanctionnée par l'attribution du certificat de vérification d'aptitude du 1<sup>er</sup> degré (CAV1).

Le brevet de spécialiste de l'armée de terre (BSAT) est attribué au sous-officier qui a obtenu le CM1, le CT1 et le CVA1.

L'**accès au 2<sup>e</sup> niveau** est subordonné à la réussite à une épreuve (épreuve d'accès au 2<sup>e</sup> niveau - EA2) qui donne elle-même accès à un stage national sanctionné par l'attribution du brevet supérieur de technicien de l'armée de terre (BSTAT).

Sans entrer dans les modalités d'organisation et de déroulement de cette épreuve qui incombent au Commandement de la formation de l'armée de terre (CoFAT), l'EA2 comprend cependant cinq évaluations réparties en deux volets :

- un volet « formation générale » (EA2/FG) comportant lui-même :
  - E1 : une épreuve écrite sur les grands problèmes contemporains,
  - E2 : un test de connaissances militaires,
  - E3 : un test d'aptitude physique et de tir ;
- un volet « formation de spécialité » (EA2/FS) qui consiste en :
  - E4 : un test de connaissances générales sur l'arme,
  - E5 : un test de connaissances particulières dans le domaine de spécialités.

S'agissant du stage pour l'obtention du BSTAT lui-même, il comprend logiquement un volet de formation générale - « module invariant » de formation générale - et un volet de formation dans le domaine de spécialités.

Ce « **module invariant** » de formation générale fixé par l'EMAT est un **minimum** qui vise à respecter le principe selon lequel le sous-officier titulaire du BSTAT ne doit pas être seulement un spécialiste mais aussi un soldat et un « homme de son temps ».

L'obtention du *Bstat* conditionnera le passage du statut de sous-officier sous-contrat à celui de sous-officier de carrière (Soc), ainsi que la poursuite d'une progression dans la hiérarchie. La polarisation des jeunes sous-officiers sur l'obtention du *Bstat* vient masquer pour eux ce changement de statut.

A votre avis, c'est dur de passer *Soc*?

*Non, suffit d'avoir le Bstat.* (Sergent, adjoint de l'officier d'ordinaire)

Au travers de la majorité des entretiens, l'obtention du *Bstat* et la transformation en sous-officier de carrière semblent liées de manière quasi-automatique.

Vous envisagez de passer *Soc*?

*Oui !* (.)

Ca va être dans combien de temps, le *Bstat* c'est quand ?

*2006, 2007, il me semble !* (.) *Oui, je n'ai que trois ans de service* (.) *J'y pense pas beaucoup... Je commence à y penser quand même parce que ça va arriver vite et euh... J'y pense un petit peu !* (.) Ça représente quoi pour vous ? *Ben c'est euh... Bstat, soc, enfin Bstat... quinze ans quoi ! Le maximum, heee ! Si j'ai pas le Bstat, je serai jamais Soc donc euh... je ne ferai pas une longue carrière ! Je resterai sergent toute ma vie et... ! Si je n'ai pas de Bstat, euh... il arrivera rien pour moi dans l'Armée... Il arrivera rien de plus dans l'Armée quoi ! Je resterai sergent... jusqu'à la fin de mes contrats quoi ! C'est à dire que si j'ai une mauvaise notation, ils ne me garderont pas euh... plus de dix ans !* (Sergent, maître-chien)

Or ceci n'est pas tout à fait pas vrai, des sous-officiers pour des considérations d'âge ayant obtenu le *Bstat* peuvent rester sous contrat. En revanche, le sous-officier n'ayant pu obtenir (après parfois plusieurs échecs) ce brevet ne pourra progresser dans la hiérarchie (au maximum sergent-chef) et restera sous-officier sous contrat (jusqu'à 22 ans de service). Est-ce l'importance des conséquences d'un échec ou bien la réalité de l'épreuve, la majorité des sous-officiers interrogés considère le *Bstat* comme difficile.

C'est dur le *Bstat* ?

*Oui, il y a en beaucoup qui disent que c'est difficile. Du moins, la préparation est difficile. Après, euh... apparemment, si on s'y tient...* (Sergent, Chef de groupe)

Cette difficulté varie d'après certains selon les spécialités et le nombre de places. Plusieurs causes sont avancées. Il y a bien sûr l'épreuve en elle-même. Celle-ci nécessiterait l'apprentissage de plus vastes connaissances que le *Bsat*. Mais l'obtention du *Bstat*, qui ouvre une nouvelle période de formation, dépend de

l'avis même de sous-officiers anciens de phénomènes conjoncturels liés à la gestion globale du corps des sous-officiers. Assurer un recrutement suffisant dans des filières déficitaires ou le maintien d'une organisation pyramidale dans les différents grades sont autant d'éléments qui feront moduler d'une année à une autre le nombre d'admis au *Bstat*.

A votre avis, c'est dur de passer Soc ? ...Pourquoi ? C'est plus dur qu'avant ?...Et pourquoi ?  
*Il y a eu des hauts et des bas. Là, actuellement, c'est... Ils sont en train de rattraper un petit peu. Ça va un petit peu plus vite... Notamment, pour monter en grade... , je pense que c'est fait pour un petit peu remotiver les gens. Non, j'ai vu des évolutions. Pendant une période, ... Oui, il y a une période où c'était pas ça. Une période où on a largué du personnel qui était... euh...compétents au niveau technique, et au niveau des examens, ils avaient déjà utilisé une cartouche, et puis ils étaient pas... C'était pas ça... Au moment, des premiers Bstat, c'était en 2000 ou quelque chose comme ça... Et là, on a largué quelques-uns qui, qui, qui étaient pas dans le créneau. (Adjudant, chef de section, Glcat 4)*

A votre avis, c'est dur de passer Soc ?  
*Très dur, je pense...mais c'est bien, que ce soit dur parce que... Pourquoi est-ce plus dur ?  
Nous avons, avant, le Cm2, puis le Ct2 avec deux années d'intervalle. Le gars qui préparait son Cm2, il ne visait que le Cm2 avec le programme du Cm2. Il devait se concentrer là-dessus pendant toute sa préparation. Ensuite, il avait un moment de repli, et puis deux ans après il présentait son Ct2. Et là, il ne planchait que son Ct2. Aujourd'hui, on a fait le Bstat...c'est plus près. Le programme est plus vaste, et c'est regroupé, c'est plus dur. D'ailleurs ça se voit, hein...quand on voit les résultats au Bstat, il y a moins de réussites qu'avant aux Cm2-Ct2. Et l'obtention de...euh...du statut de Soc, c'est conditionné par l'obtention et les résultats du Bstat. Alors pourquoi je dis que c'est bien, parce que...euh...à l'époque, on avait des sous-officiers supérieurs qui n'étaient pas titulaires du Bmp2, et ...euh...c'est gens-là, ils étaient plafonnés, aucun espoir de passer adjudant-chef, donc, ces gens-là, ils se laissaient un peu vivre. Aujourd'hui, les jeunes...ben, euh...ils réussissent le Bstat, ils ont la carrière assurée. Ils peuvent avoir accès au grade d'adjudant-chef, si y a pas de...si y a pas de faux pas en peloton. Ceux qui réussissent pas le Bstat, ben, euh, c'est qu'ils n'ont peut-être pas assez travaillé, qu'ils ne sont peut-être pas assez motivés, donc ceux-là s'en vont (Adjudant-chef, adjudant d'unité, 2<sup>ème</sup> Bsc)*

Ces citations, si elles révèlent la conscience de phénomènes généraux qui peuvent conditionner les parcours individuels, révèlent à nouveau les relations complexes entre grade et compétences. Il semble qu'aujourd'hui (selon les témoignages d'officiers anciens) la formation "académique" validée par un

diplôme jouerait un rôle plus prépondérant dans le déroulement d'une carrière et, donc la progression hiérarchique. Cette évolution se ferait aux dépens de l'ancienneté, liée à une acquisition de compétences par l'expérience, et de la notation par le supérieur.

A votre avis, c'est dur de passer Soc ? Comment, vous vous avez ressenti ça ? *Moi non , parce que je suis rentré à l'époque où c'était... Contrat de trois ans... Pour l'objectif, c'était : « Tu passais Ct2 et Bmp2, tu passes Soc... Terminé ! » Bon maintenant... Moi, je suis parti au Ct1, je suis rentré sergent et je suis parti au Ct2, je suis arrivé, j'étais chef... Et entre temps je suis passé Soc, donc... parce que j'avais des examens et les qualifications requises, terminé quoi ! Maintenant, c'est un autre cas de figure ! Parce que les gens, il faut qu'ils aient leur Bstat ou certaines parties avant d'être soc. Donc là, on a le même principe qu'avant ! Mais j'veux dire avant, c'était un déroulé normal. Tu étais sergent, tu passais le Cm2, t'as le Cm2, tu passes le Ct2, si t'as le Ct2, tu passes chef, t'es chef de section c'est tout. Et ben voilà ! Tu passes les examens, terminé quoi ! Si tu les passes pas... Maintenant, c'est un autre principe de gestion ! (.) C'est le même principe qu'avant à peu de choses près. Mais avant, j'veux dire, pour nous c'était... quand je suis rentré caporal-chef, on m'a dit : « Si un jour, tu passes sergent, t'as dix ans devant toi, dans dix ans t'es soc ! » L'adjutant chef, il s'est pas trompé ! Je suis rentré en 1982 et j'étais soc en 1992. Et ben voilà (.) (Adjutant, Bgrh.)*

Certaines contraintes conjoncturelles liées à la gestion du personnel font apparaître des situations de décrochages révélatrices des relations entre grade, ancienneté, et diplôme. Le grade deviendrait le signe extérieur officieux de l'obtention d'un diplôme, d'une compétence validée et non plus seulement la reconnaissance d'une expertise acquise par l'expérience. Atteindre un grade sans le diplôme afférent semblerait illégitime, même si cela est provisoire.

Et les promotions de plus en plus importantes à Saint-Maixent, vous trouvez ça comment ?

*Ben, moi, je trouve ça un peu dangereux... moi, je trouve que... bon, moi, déjà je vois, pour moi, j'ai... euh... galéré pour avoir mon galon de chef... et à l'heure actuelle, je vois les jeunes sergents qui passent chef au bout de quatre ans, alors que moi, j'ai mis un peu plus de huit ans pour avoir mon galon... je trouve que les jeunes passent trop rapidement... ils ont pas assez de connaissances pour... euh... pour moi. Au niveau technique et pratique, puis aussi la connaissance du terrain... je dirai qu'à l'heure actuelle on fait passer des jeunes trop rapidement. C'est bien pour eux, le problème, c'est qu'ils vont être... euh... ils vont être chefs de groupe, alors qu'ils vont être en train de préparer le Bstat, et il y en a dans les deux ans après avoir eu leur grade. Deux ans ou trois ans avant ils vont avoir eu leur galon de chef. Donc, après, c'est qu'on fait plus la différence entre un chef, chef de groupe, et un, Bstat. Ou alors, il*



*faudrait trouver un autre système de galon pour nous, pour l'adjoint...euh...je sais pas, « chef major » ou...euh...enfin, n'importe quoi. Qu'on mette, qu'on mette...euh...la différence entre celui qui...euh, est vraiment le suppléant du chef de section et celui qui est chef de groupe. Parce que nous, déjà, euh...le sous-officier adjoint, il perd de la crédibilité maintenant. Et puis aussi, entre un sergent jeune, chef de groupe, et un chef, aussi chef de groupe, on dira l'un il est sergent, l'autre sergent-chef mais bon, ils sont tous les deux chefs de groupe. Donc... Euh... Là, moi, je dis, c'est bien pour eux, mais le problème c'est que pour nous, l'adjoint, il perd beaucoup de crédibilité. (Sergent-chef, Soa)*

Il est très difficile de démêler l'écheveau souvent complexe des effets comparés du diplôme, de l'ancienneté et de la notation sur la carrière. D'une manière schématique, la première partie de la carrière d'un sous-officier apparaît comme principalement conditionnée par la réussite à des épreuves "académiques". Une fois obtenu le *Bstat*, la notation et l'ancienneté dans le grade reprendront un rôle plus important dans la progression hiérarchique. Cependant, l'existence des diplômes, brevets, attestations ou autres actions de formation ne peut que renforcer cette tendance à la majoration du rôle du diplôme et des connaissances théoriques.

#### 2.1.2 – Formation continue ou une "frénésie" diplômante ?

Dans la première partie de sa carrière, deux diplômes et les formations qui les précèdent ou les suivent représentent pour les sous-officiers, au-delà d'un sésame pour une progression hiérarchique, l'acquisition (*Bsat*) et l'approfondissement (*Bstat*) de connaissances liées à une spécialité. Lorsqu'on prend conscience que dans chaque domaine de spécialité, il existe plusieurs filières et donc autant de *Bsat/Bstat*, on se rend compte que l'Ensoa et les différentes écoles d'application sont de véritables "usines à diplômés". Cependant, ces diplômes ne sont pas les seuls délivrés aux sous-officiers par les différents organismes de formation de l'Armée de terre. Le "stage" est dans les entretiens avec les sous-officiers rencontrés un terme générique pour qualifier différentes « actions de formation » que le Tta 129 réunit dans un catalogue.

Et depuis que vous êtes à ce poste d'adjudant d'unité depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, vous avez suivi des formations ?

*En ce qui me concerne?...euh...non. J'ai quelques stages encore à faire, du style le stage nbc, qui fait partie de la formation adjudant d'unité. Mais niveau stage en terme de carrière, en fait j'en ai plus à faire puisque, bon, c'est déjà des concours plus durs comme le concours des majors, et au niveau stage c'est pareil. Moi, au niveau stage*

*TAP, j'ai pratiquement fait tous les stages TAP : de chuteur ops, le... (Adjudant, adjudant d'unité, 1<sup>er</sup> Rcp)*

Quelle est votre qualification ?

*J'ai un Bmp1 et Bmp2 00, infanterie combat. J'ai été grenadier-voltigeur, chef de binôme observateur-moto – j'étais en compagnie renseignement. J'ai fait la moitié de ma carrière en compagnie renseignement. Après, je suis passé chef de groupe renseignement, adjoint en section de renseignement. Après je suis parti pareil chez les parachutistes en section renseignement, section d'éclairage et de renseignement.*

Et, vous avez d'autres qualifications ?

*Et bien, je peux être sous-off TAM, j'en ai plein de qualif... depuis que je suis à l'armée. J'ai aussi nbc, plein de trucs... vous vous en avez combien en tout ? pfoouuulah... en 18 ans, j'en ai fait des stages (rires), mais bon, allez... des stages comme ça ?...(silence)... Une dizaine... Instructeur tireurs d'élite... tout ça, c'est validé par un petit diplôme, un stage, une attestation de stage... (Adjudant, service général, Glcat 4)*

D'une durée de une à plusieurs semaines, ces "stages" aboutissent en effet à l'attribution de diplômes aux appellations différentes : attestation, formation, brevet, qualification. Tous ces diplômes sont réunis en domaines de spécialités mais leurs articulations avec la carrière et le métier de sous-officier sont de nature différente.

Une première catégorie de ces diplômes vise à obtenir une évolution en terme de mobilité horizontale et/ou verticale. En effet, le Bstat si il marque l'inscription dans une spécialité, il n'enferme pas dans un seul type d'emploi. Ainsi un jeune sergent-chef ayant obtenu un Bstat « Combat du génie » réalisera dans les années suivantes un stage qui le conduira à obtenir une « Attestation de formation chef de section combat du Génie ». Si cette progression est la plus courante, elle n'est pas la seule possible. Ayant obtenue son Bstat, le sous-officier pourra dans les années qui suivent réaliser des « stages de spécialités » Minex 3 et Minex 4 qui lui permettront d'intégrer peut-être une cellule Nedex (NEutralisation et Destruction des EXplosifs) dans un régiment du Génie.

*Vous voulez devenir Chef de section ? - Chef de section, ça ne m'intéresse pas trop. J'aimerais faire une filière Minex-Nedex. Je peux l'obtenir seulement si je suis Bstat. C'est long pour y accéder. Et en moyenne, il faut environ une vingtaine d'année de service pour y être.*

*Mais, qu'est-ce que qui est dur ? Passer soc, ou passer le Bstat ? - Le Bstat, pour le moment, je l'ai pas passé. Mais, d'après ce que j'ai entendu, le Bstat, c'est dur. Tous les gens, à qui j'ai demandé, m'ont dit que c'était difficile. - on va parler de métier jusqu'à présent. C'est quoi votre métier ? - militaire. Dans tous les cas, on est militaire et à côté on a une spécialité et c'est tout. C'est spécialité je compte*

*rester en tout cas jusqu'au Bstat, que je sois chef. Parce qu'à partir du moment où on est chef, on peut passer... Parce que là je suis seulement minex 2 ... Le minex 3. À partir de là, normalement, je me ferais attribuer une place d'adjoint-chef de groupe. Et ensuite je verrai si je peux obtenir les autres niveaux minex qui me permettraient d'intégrer le groupe Nedex - et cela entraînera changement de filière ? - oui. Après les missions ne seront plus les mêmes. Donc l'idée c'est d'accéder aux stages qui me permettront d'atteindre ce niveau. Mais là, c'est vraiment très difficile, parce qu'il n'y a pas beaucoup de place. Des fois, on peut avoir réussi, mais il n'y a pas de place. Ce n'est pas le fait d'avoir le stage ou pas, en principe, si on travaille, il y a pas de raison de pas l'avoir. Mais si il y a pas de place, on attend. Et un jour, si il y a une place qui se libère, il y a plusieurs personnels qui la demandent... Et bien... Maintenant, c'est ce que j'aimerais faire (dans le sens, on verra ce qui se passera) – (Sergent, chef de groupe, 31<sup>ème</sup> Rg).*

Il s'agit donc de stages conditionnant des orientations importantes de carrière. Cette présentation est cependant schématique. En effet, il faut parfois combiner plusieurs stages. Ainsi, au sein du 1<sup>er</sup> Rcp, un sous-officier en compagnie de combat souhaitant devenir un équipier dans un groupe de commandos parachutistes (gcp) devra non seulement détenir un Brevet de chuteur opérationnel, mais également être breveté moniteur commando 2<sup>e</sup> niveau<sup>51</sup>. L'effort pour obtenir ces diplômes (le plus souvent après le Bstat) révèle chez les sous-officiers la mise en oeuvre de stratégies professionnelles. Il souhaite obtenir un emploi dont il connaît le profil. Il va alors chercher à réunir tous les diplômes (stages) qui viendront étayer ses vœux prioritaires lors d'une prochaine mutation.

Plusieurs remarques doivent nuancer ce tableau. D'une part, les deux orientations de carrières présentées - une voie majoritaire (devenir chef de section) et minoritaire (devenir membre d'une cellule nedex ou d'une équipe gcp) - ne sont pas exclusives. Un chef de section pourra avoir appartenu à une équipe gcp. D'autre part, si l'accent a été mis sur les diplômes ouvrant sur une voie dite "minoritaire", il existe tout autant de formations/diplômes liées à différentes fonctions d'encadrement.

Et vos qualifications?

*Là, j'ai terminé tout ce qui est militaire général, le Bstat. Là, fin septembre, je pars en... pour le chef de groupe de saut. Je pouvais faire le chef de section de saut, mais il n'y a pas assez de place pour le régiment (!) Moi chef de groupe de saut, ça me convient très bien, je passerai le chef de section plus tard hein ! Mais j'espère passer d'autres stages quoi... du style le PEM, le peloton d'élève moniteur ! (!) Oui pour moi, c'est un objectif. (Sergent-chef, Soa, 1<sup>er</sup> Rcp).*

---

<sup>51</sup> Il n'y a évidemment pas d'automatisme entre détention de ces diplômes et accès à ces emplois. Il y a un nombre limité de places disponibles, et d'autres tests.

### **Les qualifications des démineurs de l'armée de Terre**

**Le niveau MINEX 1** correspond à une sensibilisation aux mines qui s'adresse à l'ensemble du personnel non spécialisé (evat, formation élémentaire)

**Le stage MINEX 2** dure deux semaines ; il est destiné à la formation initiale des chefs de groupe et chefs de section du génie. Il a lieu durant leur stage d'application à l'école, et vise à leur apprendre les techniques de base du déminage et l'organisation d'un chantier de déminage de leur niveau (au cours du Ct1 – BSAT).

**Le stage MINEX 3** dure six semaines ; il s'adresse à des sous-officiers déjà titulaires du stage précédent et leur donne l'aptitude technique à savoir reconnaître, organiser et traiter des chantiers de déminage et de dépollution du champ de bataille. Les trois stages annuels, ouverts à l'ensemble des armées, accueillent en outre des militaires étrangers (Américains, Belges, Allemands, Luxembourgeois, Suisses). Se réalise après le Bstat.

**Le stage MINEX 4** sanctionne l'acquisition, pour les personnels titulaires du niveau MINEX 3, de la qualification IME (Intervention sur Munitions et Explosifs). Cette qualification est délivrée à l'issue de sept semaines de formation effectuées à l'échelon central NEDEX. Donnant des connaissances approfondies sur toutes les familles de munitions, MINEX 4 est l'ultime étape dans leur traitement.

Au travers de ce dernier exemple, on met en évidence une distinction dans les actions de formations qui fait apparaître une deuxième catégorie de diplômés. La première (type *Bstat*) conditionnerait l'accès à des emplois, d'autres seraient nécessaires à leur exercice.

Et si on retient la qualification du *Duo*, est-ce que votre qualification correspond à l'emploi ?

*Je vais dire oui. Là aussi, je vais me répéter. Je suis livraison par air. Mais un adjudant d'unité... euh... en temps de crise, dans un régiment de forces, il a surtout une fonction de conseiller du commandant d'unité dans le domaine de la défense nbc. J'ai un Ct1 nbc. Donc, un diplôme pour m'occuper des matériels nbc. Parmi mes*

*nombreux stages, j'ai un stage... euh... un stage de servant des matériels d'armement petit calibre, donc, là aussi, je suis formé, je suis qualifié. J'ai un stage optique, donc je suis qualifié... euh... j'ai un stage incendie, donc l'incendie, l'adjudant d'unité s'occupe de l'incendie, donc, je suis qualifié... dans, leur en fait, il n'y a que les transmissions où j'ai pas de qualif. Mais, bon, le matériel transmission... Ici, les transmissions, le rythme de sortie n'est pas... (Adjudant-chef, adjudant d'unité, 2<sup>ème</sup> Bsc)*

Ainsi, à côté de ces stages qui s'organisent autour de projets professionnels individuels et qui possèdent une cohérence certaine, certains stages réalisés par les sous-officiers relèvent parfois d'un besoin ponctuel. Ce besoin émane en principe de la structure dans laquelle il sert (besoin d'un sous-officier formateur sur un matériel par exemple), parfois également lié à une fonction, ou bien du sous-officier lui-même qui souhaite l'approfondissement de ses connaissances dans un domaine ou sur certain matériel.

*Sergent 1 : (.) Non ! Mais attends ! Tu vas pas... tu vas pas faire un Cte, t'es déjà Ct1! Quel est l'intérêt pour toi d'aller passer un Cte d'auxiliaire sanitaire... ?*

*Sergent 2 : Oui, mais en attendant, ce sont des petits détails techniques qu'il faut que je me plonge dessus ! Alors comment est ce qu'on va faire, on va dire... « Ben tiens ! T'as qu'à encadrer euh... Tu vas encadrer ce CTE »... par exemple un CTE Eryx ! Oui, mais bon, c'est bien, moi j'encadre le CTE Eryx... mais euh... Des chefs de groupe là, il y en a hein, qui sont zéro zéro ! Ils ont pas fait la formation Eryx mais ils ont déjà encadré des CTE !...*

*Interviewer : Vous, vous n'avez jamais fait de stage Eryx ?*

*Sergent 2 : Non, non, je le demande mais euh... je... pourquoi m'envoyer dans un stage Eryx qui dure deux semaines... Ca dure deux semaines, mais pourquoi m'envoyer en stage Eryx, mais pourquoi ? Alors, moi je dis, « Oui, mais attendez ! Je suis dans une patrouille de reconnaissance, je peux faire aussi bien reconnaissance Milan qu'avec l'Eryx ?*

*Et on vous répond, c'est parce que vous êtes dans une spécialité ?*

*Exactement ! ... Donc euh... Mais attention, il n'empêche que... je dois quand même... c'est moi qui fait le... Les mecs quand ils s'entraînent au simulateur de tir Eryx, et ben c'est moi qui les contrôle ! Comme c'est moi qui poste le... le... Le poste au ban, c'est moi qui... L'entretien, c'est moi qui passe la revue... Alors que je suis absolument pas qualifié ! C'est un truc de fou quoi !*

Il existe en effet des limites à l'accès à certains stages de spécialité pour des sous-officiers inscrits dans une spécialité. Ces situations marquent le caractère parfois abstrait de la construction de cette classification. C'est un de ces cas au croisement de deux domaines de spécialités qui est évoqué ci-dessus. Certains sous-officiers de la Section de Reconnaissance et de Renseignement (Srr) de la

Ces 1<sup>er</sup> Rcp, spécialité « combat dans l'infanterie », souhaiteraient accéder à des formations propres à la Reconnaissance Blindée offerte seulement aux sous-officiers, spécialité « combat des blindés ».

A côté de ces "diplômes" liés à une période de formation, il existe dans certaines filières des qualifications qui peuvent être obtenues par l'occupation d'un emploi durant une durée déterminée (2 ans ou 4 ans), les qualifications U ou Q. On analysera ces dernières dans l'analyse des changements de spécialité.

Il faut admettre que cette mise en perspective des diplômes militaires a mis l'accent sur les carrières dans certaines spécialités combattantes. Ceci est du en partie à leur plus grande complexité et au plus grand nombre de formations "professionnalisantes". Le catalogue des formations intégré aux Tta 129 est à ce titre éclairant. Tous grades et filières confondus, il dénombre ainsi dans le domaine de spécialité « Combat dans l'infanterie » environ 180 "diplômes", et seulement un peu plus de 40 dans le domaine « Gestion des ressources humaines ». Plus précisément, il existe plus de filières ouvertes aux sous-officiers dans le premier domaine que dans le second. De ces deux exemples, on ne doit pas cependant conclure que ce constat peut se généraliser au travers d'une simple opposition domaines Combat/domaines Soutien. Cependant de ces différences relatives, on peut avancer l'hypothèse qu'il existe des domaines de spécialité offrant plus de mobilité fonctionnelle que d'autres aux sous-officiers qui y sont inscrits.

Si il existe des différences entre domaines, le volume de formations diplômantes, au sens large du terme, est impressionnant. Le catalogue des actions de formation concernant toutes catégories de militaire de l'édition 2003 du Tta 129 comporte plus d'une centaine de pages<sup>52</sup>. Cette quantité peut être prise comme la preuve de la volonté d'une très forte rationalisation de l'évaluation des compétences. Ce souci a conduit à lier à toute fonction occupée par un sous-officier un certain nombre de certificats professionnels sous la forme de diplômes, attestations, brevets, préparations. Ceci n'est pas propre à l'Armée de terre, mais est peut être accentué par l'existence d'un système d'enseignement professionnel interne. Normer les compétences par le biais d'une évaluation centralisée peut être considéré comme un facteur de rigidité, rigidité d'autant plus importante que les fonctions sont définies par des qualifications détaillées. Ces éléments de réflexion viennent par ailleurs renforcer l'hypothèse d'une certaine prépondérance du "diplôme" dans la carrière du sous-officier, soit un poids plus important d'une formation

---

<sup>52</sup> Ce catalogue comporte également les stages visant à une actualisation régulière des connaissances dans certains domaines. Il ne rend en revanche pas en compte certaines formations réalisées en "interne", les Instructions régimentaires et des Instructions Spécialisées organisées entre des structures remplissant des missions comparables au sein de différents régiments (par exemple les GCP).

« théorique » sur l'expérience professionnelle que sanctionnent l'ancienneté et la notation.

### 2.1.3 – Une formation professionnelle officieuse : de l'apprentissage à l'autoformation.

Entre la valeur d'un diplôme dans le parcours professionnel d'un sous-officier et celle qui lui est accordée dans l'exercice de son métier, il existe parfois des divergences. Certains de nos interlocuteurs ont ainsi pu parfois remettre en cause la formation dispensée au sein de l'Ensoa, jugée trop « théorique ».

*Et les jeunes qui arrivent, vous les trouvez bien formés ?ils ne sont jamais bien formés. Depuis quelques années, là, la formation... Je ne veux pas tirer sur mes collègues qui forment à Saint-Cyr, je sais pas ce que je ferais moi, mais... Je sais pourquoi. Je sais que moi, le Ct1, je l'ai passé en neuf mois. Maintenant, en cinq ou six mois, on fera jamais le travail de neuf mois. Le Ct2, et bien, idem. Donc, obligatoirement, la personne qui a passé un Ct1 en cinq mois, et un Ct2 en cinq mois aussi au lieu de sept mois et demi... euh... Il y a pas de secret. Ils mangent de la théorie mais, entre-temps, la pratique qui permet de se mettre en phase justement avec la théorie ben, ça, ils font l'impasse. Et, on s'aperçoit que arriver sur le terrain, c'est plus difficile pour eux (Adjudant, chef de section)*

Sans parfois être aussi directement critique, la formation acquise au travers des différents stages n'est pas jugée suffisante, l'expérience professionnelle est nécessaire, il y a « *des compétences qui s'apprennent sur le terrain* » selon un adjudant-chef. Cela semble aller au-delà du simple et classique constat de l'inexpérience du jeune diplômé. Le métier ne pourrait dans certains cas être appris qu'au travers d'un apprentissage, voire d'une certaine forme de "compagnonnage". La transmission de certains savoir-faire ne pourrait se faire que sous cette forme.

*...quand je suis rentré jeune équipier, j'ai été placé avec un des plus vieux équipiers de l'équipe. C'était l'adjudant-chef X aujourd'hui capitaine au 13<sup>ème</sup> RDP [Régiment de dragons parachutistes] et qui m'a pris pendant pratiquement deux ans, et qui... pendant deux ans, j'étais, j'étais son binôme en fait, et qui m'a formé, qui m'a appris le B.A.-BA, la base de tout (Adjudant, Adjudant d'unité)*

Cette opposition entre les modes de transmission du métier – formation théorique aboutissant à la délivrance d'un "diplôme" et acquisition des connaissances par un contact prolongé avec les réalités du métier - renvoie à la tension implicite entre ancienneté et diplôme. Elle fait apparaître également et

de manière paradoxale le modèle pédagogique toujours dominant au sein de l'Armée de terre : celui de l'exemple et de la reproduction.

Cette forme d'apprentissage ne conduit pas seulement à la maîtrise de savoir-faire technique, mais aussi à un savoir-être. Le jeune sous-officier sortant d'école doit « *trouver sa place* » au sein de l'organisation. Ce processus d'insertion professionnelle et hiérarchique se réalise par le tissage de relations interpersonnelles avec ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés. Cette étape est plus ou moins longue et difficile

D'après vous, quelle est l'opinion des *evat* sur les sous-officiers ?

... (silence)... *l'opinion des evat sur les sous-officiers... quand on écoute les evat, ils respectent les sous-officiers... mais, c'est vrai qu'il y a aussi de bons et de moins bons sous-officiers dans les jeunes qui sortent d'école, hein. C'est vrai qu'il y en a certains qui prennent leur mesure très rapidement, et d'autres ont besoin de plus de temps, alors ceux-là, ils sont un peu critiqués effectivement par les evat, mais bon...*

Des problèmes pour se positionner dans l'institution ?

*Certains ont du mal. Mais, bon, ils y arrivent... euh... même s'ils ont des lacunes parce qu'ils n'ont pas la science infuse. C'est pas parce qu'on sort de Saint-Maixent au bout de quelques mois de formation qu'on est un bon sous-officier, après c'est un métier, ça s'apprend aussi, ... après il faut un certain drill, après, il y a une certaine expérience qui va arriver. Donc certains apprennent plus vite que d'autres... euh... non, les evat ont... je, à ma connaissance, les evat apprécient les jeunes sous-officiers. Le courant passe bien. (Adjudant-chef, adjudant d'unité, 2<sup>ème</sup> Bsc)*

Et cela ne va pas poser des problèmes aux jeunes sergents qui arrivent ? -

*En plus, maintenant qu'ils rallongent les années de service, ils vont tomber sur... (Rires)... Des vieux caporaux avec 11 ans de service. Maintenant, on a de plus en plus de caporaux chefs. Et en plus, ils ne vont plus être en âge... Le jeune sergent, il va arriver, suivant ce qui va tomber, il va dire : « Allez les garçons ! »... (Rires). Pour moi, l'avantage, c'est que j'ai fait semi direct. Avant j'étais comme eux*

Et vous, vous jouez comment ? Plus encadrement, plus compétences... ?

Vous dites : « Moi, j'ai trois chevrons, je suis chef... » ? - *Non, je crois pas qu'il faut le jouer comme ça. Parce que j'en ai vu certains qui commandaient juste avec leur grade, sans montrer... euh... Je pense déjà que faut leur montrer qu'on est compétent, et, à partir de là, on sera respecté, je pense. Vous savez, le respect des gens, des subordonnés pour leurs supérieurs dans ce cas, ils respectent parce que, bon, il y a le grade, mais dans le fond, il en pense pas moins. (Sergent, chef de groupe, 31<sup>ème</sup> Rg)*

Quand il n'y a pas de stage disponible ou d'apprentissage institué, les sous-officiers ont recours sans complexe à l'autoformation. Il peut s'agir alors de se



former sur un nouveau matériel en dotation ou de réunir les connaissances à l'accomplissement d'une mission/d'une tâche.

Cela vous arrive de ramener du travail à la maison ?

*Bon, je vais prendre un exemple là... Là, on avait reçu de nouveaux containers frigorifiques, de 1mètre cube. Bon, je les connaissais pas, et puis, bon, comme sur ce truc-là on manque de stages de formation. Donc, j'ai pris la... la notice. Et puis, bon, je l'ai étudiée à la maison. De là, j'ai sorti les grands points. Et puis ensuite... euh...pour quelques-uns, j'ai fait des cours sur ce matériel. Mais, si je dois ramener du travail à la maison, je préfère que ça soit de la technique. Parce que de la technique... euh... ça me dérange pas le soir, quitte à bouquiner quelque chose, autant que ce soit un bouquin technique. Bon, ...euh...ça me passionne. Ça me dérange pas du tout, au contraire. (Adjutant, chef de section)*

Et la formation, vous disiez hier « j'ai besoin de me perfectionner...j'ai pas assez de stages techniques.. ?

*(.) Oui ! Il n'en existe pas...pas énormément...et euh...Le truc c'est que...il y a des examens...(.) Le problème, c'est que une fois qu'on est titulaire du Ct1...on est titulaire du Ct1..Et là, ça nous donne les bases et après, il y a la formation continue ! Mais la formation continue, c'est nous même qui nous la faisons ! On est bien d'accord ! On est bien d'accord ! Parce que...Nous, autant on forme les militaires du rang...que nous, on a des...le chef de corps, de temps en temps, il nous fait des...des euh...comment on appelle ça...des informations cadres ou des trucs comme ça ! Mais ça reste des informations ! Vous n'avez pas de formation Cm2 ici au corps ! Cm2, c'est pareil ! Le Cm2, c'est pareil, c'est pour ma carrière ! (.) Mais entre...Moi ce qui m'intéresse, c'est aller passer une semaine à Montauban euh...pour euh...voire les mines et (incompréhensible)...et puis planter ma baïonnette machin...faire, comment est ce qu'ils font pour que moi je...Moi, ce qui m'intéresse, c'est passer trois jours avec les cavaliers pour voir comment ils appréhendent la lutte antichar ! Moi ce qui m'intéresse, c'est...c'est ça, c'est ça ! C'est ça ! C'est pas euh... le système, si tu veux machin...Ca...On rentre dans le bureau et puis...et puis on sort le pedigree...et puis on dit « Toi t'es ça, toi t'es ça, toi t'es ça ! Ok ! Telle année c'est ça, telle année c'est ça, telle année c'est ça ! » Et puis, après, c'est dans les bouquins...On change de commandement...Le commandement nouveau arrive ! Il ouvre le bouquin ! Ok ! Il en est où ? Il en est là ! Bon ! Son objectif c'est de...C'est tout ! Mais après euh..., savoir si le mec, il est pointu, dans le cheminement...dans la conduite à tenir avec des mines...ou s'il est recyclé régulièrement sur les missiles, sur...sur le...sur le renouvellement du combat, le changement de l'armement euh....Des 12.7 qui changent sur...Bon ! On connaît ! On fait de l'instruction, mais euh...est ce qu'on fait une instruction pointue dessus ? Si on ne va chercher le (.) à la bibliothèque, on est pas pointu dessus ! Bon ! Quand on est intéressé, on fait la démarche ! Mais on peut pas faire la démarche tout azimut, tout le temps...et puis euh... c'est difficile de*

*trouver le...la documentation qui va bien, parce que... « Bon, c'est pas de ton niveau ! Toi, t'es plutôt ça ! Ben tu vas te... » Et quand on commence à argumenter, ...mais ça c'est...ça c'est...Comme on est maintenant spécialiste dans chaque arme, hein...puisque c'est interarmes...Bon, on appellera et puis il viendra quoi, hein ! Le seul problème avec le...et ben les mecs du génie viendront puisqu'on est interarmes. (Sergent-chef, Soa)*

La multiplication du nombre de postes d'ordinateur au sein de l'Armée de terre a rendu commun l'usage de cet instrument de travail. Cependant, bien que des enseignements quant à son utilisation soient dispensés dans certaines filières, la majorité des sous-officiers rencontrés et confrontés à un usage régulier de l'outil informatique se sont autoformés.

Mais, pour la gestion des ressources humaines, vous avez reçu une formation ?

*Non... euh... Nous, on est des techniciens. Mais là, maintenant,... On touche un petit peu à tout... Du genre comptable, des trucs comme ça... mais, bon... on s'y met comme ça sur le tas, mais c'est comme là, pour les... pour les ordinateurs. J'ai jamais fait de stages de formation sur les ordinateurs. Au début, quand on a eu un à l'atelier, je l'ai amené à la maison, et puis j'ai passé des heures et des heures dessus, où là j'ai fait un petit programme pour gérer l'atelier à Versailles. Bon, ben, là ... C'est comme quand je fais des cours, je prépare les cours à la maison. Bon, c'est des trucs... euh... quand il y a des nouveaux matériels, bon, on les apprend sur le tas. (Adjudant, Chef de section)*

Mais ce phénomène n'est pas générationnel.

Et sur le système informatique, aviez-vous été formé ?

*Du tout, je me suis formé tout seul...enfin, si à l'école des sous-off, on avait quand même...euh...une...un truc sous Excel et Word. Et là, il y a pas longtemps, je me suis mis à Access, le programme quoi...et là, je vais essayer de me faire une base de données...en fait, si vous voulez, je remets tout à jour et tout ça. (Sergent, chef d'atelier par suppléance)*

Mais...parce que qui tape les notes ? *Ben, là c'est...c'est à dire qu'avec l'évat, on est...(.) Elle tape les notes, mais ce qu'il y a, c'est que bon...depuis que je suis arrivé le 1<sup>er</sup> juillet, on n'a pas travaillé 4 heures ensemble ! Donc, il y a eu les permissions ! Quand elle, elle part, moi je suis là quand moi je pars, elle est là ! Donc pour l'instant, on n'a pas travaillé beaucoup ensemble ! Et aussi, étant donné que moi je vais rejoindre là-haut le mess dans pas longtemps, elle, elle va partir à l'accueil ! Elle ne me suit pas au niveau du secrétariat là haut ! Donc, euh...Moi, j'arrive à taper...enfin, je tape les notes, je tape les notes de service (.) Disons que j'ai mes*

*notions d'informatique personnelles...Ca me permet de pouvoir taper...Non j'ai jamais appr...J'ai jamais eu d'examen pour apprendre à taper une note expresse ou ...Donc ça, je le fais sur le euh...sur le tas! (.) Donc ça apprend (.)...Je m'apprends! (.) J'ai eu un stage Excel et Word à Cercottes, une semaine, et c'est le seul stage que j'ai pu avoir! (.) (Sergent, comptable Srl)*

Ces efforts constituent une marque de l'esprit d'initiative dont peuvent faire preuve certains sous-officiers. L'autoformation peut être également considérée comme la preuve d'une "aptitude à l'adaptation" des sous-officiers.

#### 2.1.4 – Orientation, notation, ancienneté, et mutation

Les développements précédents se sont particulièrement attachés à décrire et à évaluer l'importance de la formation dans le cursus professionnel des sous-officiers. Cette importance recouvre ici deux acceptions. Il y a d'une part, l'importance en terme de quantité de stages et de diplômes. Le caractère prépondérant (au moins en première partie de carrière) du diplôme dans l'avenir du sous-officier justifie ensuite la qualification d'"importante" attribuée à la formation.

Cette dernière prépondérance n'est que relative par rapport à deux autres facteurs : la notation et l'ancienneté. Ces différents indicateurs déterminent à divers titres l'état d'avancement d'une carrière. Dans le souci d'une bonne gestion des ressources humaines, un dispositif de conseil a été mis en place par l'Armée de terre. Cela n'empêche pas le sous-officier de rechercher le conseil à d'autres sources. Enfin, on évoquera une autre forme de mobilité : la mobilité géographique ou environnementale.

##### 2.1.4.1 -Avancement par l'ancienneté et/ou au choix

L'ancienneté au sens que lui donne le statut général des militaires<sup>53</sup> est de plusieurs natures. Il peut s'agir de l'ancienneté de l'engagement au sein des forces armées ou de l'ancienneté dans le grade.

Elle intervient à divers titres dans la carrière du sous-officier. Dans un cadre professionnel, elle permet d'établir un ordre hiérarchique entre deux sous-officiers du même grade. Elle joue bien sûr également un rôle dans l'inscription dans la grille de rémunération et dans la définition des droits à la retraite des

---

<sup>53</sup> Loi n°72-662 du 13 juillet 1972, modifiée par la loi n°75-1000 du 30 octobre 1975, Loi n°97-2019 du 28 octobre 1997.

sous-officiers<sup>54</sup>. Enfin, elle est prise en considération dans l'avancement des sous-officiers, principalement quand ils sont de carrière.

D'une part, un sous-officier ne peut prétendre à l'accès au grade supérieur qu'en ayant servi un certain nombre d'années dans son grade. Il existe par ailleurs des limites d'âge par grade<sup>55</sup>.

D'autre part, pour les sous-officiers de carrière, et dans certains corps ou grade, l'avancement se fait à l'ancienneté. Dans ce cas, dans chaque corps, Arme ou spécialité, un "tableau d'avancement" (TA) est construit chaque année. Les sous-officiers remplissant les conditions d'ancienneté y sont rangés selon cette ancienneté. Dans ces cas, l'inscription au "TA" ne fait qu'annoncer, sauf exception, le passage au grade supérieur.

L'avancement peut avoir lieu aussi pour certains grades (selon la spécialité et/ou l'arme) au choix et à l'ancienneté. L'inscription au "TA" n'est alors plus suffisante pour assurer la promotion du sous-officier. Selon des modalités et des proportions variées, le choix (les notes et le dossier du sous-officier) et l'ancienneté interviendront dans la décision d'avancement. Certains avancements peuvent n'avoir lieu qu'au choix, une ancienneté minimum dans le grade étant toujours indispensable.

Vous allez passer sergent- chef ?

*Ben, c'est une histoire d'ancienneté, il faut attendre au moins 4 ans. Moi, j'espère passer, pas bientôt, je suis jeune, j'ai 24 ans...j'espère passer en choix jeune. Si vraiment, vraiment, vraiment tout va bien, ce sera dans deux ans.* (Sergent, chef d'atelier par suppléance, 31<sup>ème</sup> Rg)

Le "choix" relève en général du chef de corps sur délégation du ministre de la Défense. Il dispose ainsi d'un petit contingent de promotions hors celles obligatoires liées seulement à l'ancienneté, dont il peut faire bénéficier certains de ses sous-officiers<sup>56</sup>.

L'avancement seulement ou en partie au choix conduit à analyser la notation du sous-officier. Ce rite annuel est commun à tous les sous-officiers. La fiche de notation est complétée par le commandant d'unité ou un autre officier assurant cette fonction qui est le premier noteur (le second étant le chef de corps). « Acte majeur » selon la loi portant statut général des militaires, elle doit comprendre « une description précise du poste, la manière de servir et les faits marquants de l'année, le potentiel du personnel ». Plusieurs fois réformée au cours des dernières années, elle évalue aujourd'hui le rendement dans la fonction (de 1 à 5), puis les aptitudes, les orientations, le niveau et enfin les

---

<sup>54</sup> A partir de 15 ans de service, un sous-officier peut bénéficier d'une pension de retraite.

<sup>55</sup> Celles-ci peuvent varier selon les Armes et les spécialités.

<sup>56</sup> Par tradition, le chef de corps laisse aux différents capitaines, commandant d'unité, le soin d'attribuer deux ou trois de ces promotions à certains de leurs sous-officiers.

qualités foncières du sous-officier. Elle comporte un espace pour un avis rédigé des noteurs.

Le premier noteur pourra être aidé par le supérieur direct du sous-officier. Ce n'est pas en effet lui, par exemple le chef de section, qui note les cadres sous-officiers qui lui sont subordonnés, le Soa et les chefs de groupes.

Et vous notez ?

*Moi, je note mes evat et je note les sous-officiers, enfin je fais un avis. On va dire que je fais une feuille avec deux colonnes points positifs/points négatifs qui sera là pour aider le capitaine dans sa notation. Le capitaine est le premier noteur sous-officier. Il se repose un peu sur le chef de section pour avoir des éléments particuliers. Maintenant pour les evat, le premier noteur c'est le chef de section. Mais, maintenant... euh... avec mon poste d'adjudant d'unité et l'ancienneté que j'ai dans la compagnie, je suis également ce qu'on appelle le [incompréhensible] de la compagnie. Donc, ça veut dire que quand il y a des commissions de notation des sous-officiers, je participe en tête-à-tête avec le capitaine. (Adjudant, adjudant d'unité)*



Extrait du Tta 150 édition 2001

Malgré quelques critiques, la majorité des sous-officiers rencontrés s'accorde sur le principe et la rédaction de la feuille de notation.

Et la feuille de notation, vous la trouvez comment ?

...(silence)...*non, la feuille de notation, je pense qu'elle est...cette question, là...non, la feuille de notation, je pense qu'elle est bien, parce que sur la feuille de la notation, vous avez donc...euh...plusieurs parties. Là, pour la partie, générale, alors là, il y a rien à ajouter. Ensuite, vous avez la partie ...euh...avec les croix...donc...euh...excellent, passable, etc., etc... Donc, euh, là, c'est, c'est clair. Et puis après, il y a quand même deux parties...euh...notation...euh...du commandant d'unité et chef de corps, et là, dans cette partie là, le commandant d'unité dit ce qu'il pense réellement. Donc, euh, ...si, moi je pense que cette feuille de notation est bien faite. Elle donne la possibilité de s'exprimer au commandant d'unité, le sous-officier à la possibilité d'émettre une réserve s'il n'est pas d'accord aussi....euh...non, je ne vois pas de problème avec la feuille de notation.* (Adjudant-chef, adjudant d'unité)

Cependant il existe certaines situations qui poussent les sous-officiers à remettre en cause le caractère réel et/ou juste de l'évaluation. La remise en cause de la réalité de l'évaluation est alors liée à l'éloignement du sous-officier de son premier noteur. Eloignement hiérarchique, il a aussi parfois pour origine la très forte activité opérationnelle de certaines formations. Un sous-officier en opération extérieure pourra ne voir que très peu son commandant d'unité durant une année.

Et vous avez des remarques par rapport à la rédaction de la feuille de notation ? Elle est divisée en différentes parties : aptitudes foncières, rentabilités dans la fonction... Est-ce que cela permet à votre chef de vous noter correctement ? - *Et ben, le problème, c'est que ce n'est pas votre chef de section qui va noter mais le commandant d'unité. Donc en fait, le commandant d'unité, il va nous voir... C'est ce que j'ai trouvé bizarre au départ... Il va pas nous voir vraiment au travail, à part..., à part à part certain moment où il nous voit vraiment au travail, sinon, il va se baser par rapport, ..., il va noter par rapport à ce que lui dit le chef de section. Donc, il ne nous voit pas vraiment au travail. Le chef de section serait plus à même, je pense, à nous noter, parce que, en général, il sera plus souvent avec nous sur le terrain, et nous voir évoluer.* (Sergent, chef de groupe)

Et vous trouvez ça comment ? *C'est vrai que le chef de section, il pourrait donner un avis. En même temps, ...nous, on fait partie d'une section, mais on peut très bien aller dans n'importe quelle section. On peut changer plusieurs fois de sections,*

*si y a besoin de nous à tel endroit, et tel endroit. Donc, le capitaine, il est plus à même de nous gérer. Donc, la notation, c'est lui qui l'a fait. C'est pas plus mal. Le chef de section a quand même tous ses... euh... tous ses militaires du rang à voir. Donc, non, je trouve pas c'est pas... Bon, en même temps, parfois... après, si... le capitaine nous connaît. je vois même, moi qui suis arrivé y a pas longtemps, il me connaît. (Sergent, chef de groupe)*

Ensuite, l'égalité des sous-officiers devant la feuille de notation serait battue en brèche par l'emploi occupé ou l'affectation.

La fiche de notation en elle-même, sa rédaction, pensez-vous qu'elle peut rendre compte de l'activité d'un sous-officier ?

*...pfouuu... moi, je me dis que tous les organismes – je parle des régiments- ne sont pas, n'ont pas la même égalité. Alors je m'avance beaucoup en disant ça. Il y a des régiments qui sont pauvres. Par exemple, on va parler des régiments TAP, qui demandent à avoir que des jeunes, donc c'est des jeunes qui veulent tous avoir un barreau [un point dans la note générale attribuée au sous-officier]. C'est un exemple. A côté de ça, vous allez avoir des états-majors où il va y avoir que des vieux, qui n'ont besoin de rien. Et vous allez avoir un seul sergent qui est là, et qui va prendre un barreau tous les ans, parce que, euh, il y aura un barreau à prendre. Je me dis : « Est-ce qu'il mérite vraiment de prendre un barreau tous les ans à côté de ceux qui sont en train de ramer dans un régiment. Voilà. C'est un petit point de détail. Alors après la feuille de notation elle-même, oui, elle est bien, elle est nécessaire, et c'est dommage qu'il n'y ait pas ça pour tout le monde, que ce soit pour les civils... y a certaines catégories de civils qui n'ont pas droit à ça. (Adjudant, gérant de cercle)*

Enfin, l'enquête de terrain a révélé que la feuille de notation ne permettait pas de rendre compte de certaines situations directement liées à l'exercice du métier de sous-officier. Ces situations sont principalement de deux types. Elles ont plus particulièrement été développées dans le chapitre consacré à l'exercice du métier. Il est toutefois possible de les décrire succinctement. Il y a d'une part certains emplois qui conduisent à des cas de double hiérarchie. Il s'agit par exemple des sous-officiers en atelier régimentaire noté par le commandant de la Compagnie de commandement et de logistique (Ccl), mais relevant également d'une hiérarchie "technique", incarnée par le chef des services techniques (le chef des ST).

Et dans votre notation, on a tenu compte de toutes vos activités comme la garde pour l'Euro par exemple ?

*Bon, on va le prendre en compte par exemple sur le commandement, mais sur le métier sinon, non. La seule chose... enfin, je vois pour moi, où on est vraiment noter sur le commandement, c'est quand on prend la semaine. Après, il y a la spécialité pure, ben,*

*c'est le chef des ST qui donne son avis à mon commandant d'unité. Et puis, c'est mon chef de section qui donne son avis à mon chef des ST, et puis après le Chef des ST le donne au commandant d'unité pour savoir si dans ma spé, ça se passe bien. Je vais être en fait noté par deux supérieurs, un qui est plus compagnie, volontariat... euh... quand y a des tirs, faire le munitionnaire, des trucs comme ça, et après, mon... mon vrai métier, enfin... on dit souvent que le militaire est militaire avant tout et après il a une spécialité. Mais, euh... avec la professionnalisation, on devient de plus en plus spécialiste, et après, militaire. (Sergent, chef d'atelier)*

Cette citation reflète également le deuxième type de situation dans lesquelles la notation est prise à défaut. Elles ont été identifiées par le concept de polyvalence instituée ou circonstancielle du sous-officier. Ce dernier est amené à réaliser des tâches extérieures à sa fonction.

*Comment se passe la notation pour vous ?*

*J'ai eu une appréciation sur certaines... euh... sur certaines fiches... Sur certaines fiches de notation, j'ai appréciation sur... euh... mon poste de deux... euh... Mon poste qui est pas officiel, sur le sport, sur le suivi que je fais au niveau sport. Maintenant, bon, j'attends rien de ça... C'est plus pour m'amuser que autre chose... Parce que ça me plaît. Mais, bon, des fois, c'est vrai que c'est précisé que j'ai en fait cette casquette supplémentaire... (Adjudant, chef de section, responsable Sport, 2<sup>ème</sup> Bsc)*

Et concernant votre boulot sur le magasin d'optique, dans votre notation, on en tient compte ?

*J'ai pas eu encore la notation ! Je... L'ancien sous officier optique m'a dit que... Bon ! C'est à double tranchant ! En fait, si le magasin était très mal tenu ou mal tenu, ça pouvait jouer sur ma notation ! Maintenant, s'il est très bien tenu, ça peut jouer aussi ! C'est un plus quoi ! Mais vous allez être noté quand même dans la qualification chef de groupe ? Chef de groupe... Oui, je pense ! (.) Je pense que c'est tout l'aspect technique qui va ressortir dans ma notation euh... J'aurai une croix, je pense dans... (Sergent, chef de groupe et responsable magasin Optique, 1<sup>er</sup> Rcp)*

Et dans votre notation, on en tient compte... du fait que vous assurez parfois le poste de l'adjudant d'unité ?

*Disons que... euh... enfin, ça va pas être marqué, ça va pas être marqué « du tant au tant... », noir sur blanc, disons qu'on va pas dire « tel sergent a remplacé l'adjudant d'unité ou... » ou qu'on l'a pas très bien remplacé, ou qu'elle l'a bien remplacé, mais je pense que... euh... quelqu'un qui aura bien remplacé... euh, une autre personne, qui aura su prendre deux fonctions en même temps, euh... enfin, sa notation s'en ressentira. Mais, bon, c'est à double tranchant, parce que celui qui aura pas réussi à*



*gérer, non pas parce qu'il est pas compétent, mais vraiment parce qu'il y a une surcharge de travail vraiment impressionnante... bon, là, aussi bien on peut dire qu'il y a un manque d'organisation, qu'il est incapable, ou... euh... pour autant, c'est pas la vérité... (Sergent, comptable compagnie, 31<sup>ème</sup> Rg)*

Les règles présidant à la notation, comme celles de l'avancement au choix et à l'ancienneté sont plus complexes que les lignes précédentes le laissent supposer. Ce caractère technique lié à la gestion des ressources humaines de l'Armée de terre a bien sur en partie pour origine la méconnaissance du métier de sous-officier. Cependant, les entretiens ont révélé qu'il n'était pas non plus toujours facile pour un sous-officier d'appréhender toutes les subtilités de ce cursus.

#### 2.1.4.2 -Orientation des parcours et volontarisme

La modernisation de la gestion des ressources humaines de l'Armée de terre avait pour objectif déclaré l'assouplissement de la gestion des carrières (Barrère-Maurisson, Robert, 1994, p.32). Un autre effet semble avoir été l'accroissement de leur complexité. Or, une enquête menée par le Crhat (Kastellanos, 2002) souligne que « la notion de carrière - chez les jeunes sous-officiers - ne se limite pas à l'avancement, mais englobe l'ensemble des étapes de la vie professionnelle (...). Les sergents aspirent à une plus grande lisibilité de leur parcours professionnel». Le baromètre VAT 2000 indique que l'insatisfaction au sujet de l'information sur les carrières est minoritaire (inférieure à 50%) dans l'Infanterie, l'Aviation légère de l'Armée de terre, dans les Troupes de marine et dans la Légion étrangère est majoritaire dans les autres armes ou fonctions opérationnelles : ces écarts ne sont peut être pas dus à la réalité de l'information délivrée, mais liés à la définition de l'emploi et à son intégration dans un environnement donné. On voit là apparaître le jeu de diffus de l'environnement de travail sur la perception du métier (esprit de corps, cohésion).

Il existe cependant des instances ou des moments dans l'année ayant pour fonction de conseiller le sous-officier. Il existe des interlocuteurs officiels pour le sous-officier qui souhaite se renseigner : le bureau des ressources humaines ou la cellule Stage de la formation. De plus, tous les sous-officiers sont écoutés et interrogés au moins une fois par an dans le cadre d'une réunion formelle.

Quand vous vous interrogez sur des problèmes de carrière, à qui vous vous adressez ?

*Alors, euh, en fait, quand on arrive ici, on a... euh... tous les ans, c'est... euh... la revue de catégorie, ils appellent ça, c'est-à-dire le chef de corps qui voit chaque personne. Il s'entretient avec chaque personne. Alors, ça peut durer cinq minutes comme ça peut durer une demi-heure. Et... euh... autour de la table, y a le directeur de... euh, du Brh, la chancellerie, etc... ils ont point de situation sur la carrière de*

chacun, et ...euh... donc, les services nous expliquent ce qu'on peut... euh, espérer, ce qu'on peut faire, comment... etc. Ils nous demandent comment on voit... euh... la vie future dans l'armée, si on voudrait être muté, si on voudrait carrément s'en aller, si on veut continuer, si on a envie d'aller aux examens. Et... euh... après cet entretien, donc... euh... chaque service nous prend en compte pour nous expliquer comment ça pourrait se passer. Bon, par le biais du commandant d'unité toujours et les chefs de section.

Et votre chef de section qui est un sous-officier doit vous aider ?

Ben non, pas vraiment, ça fait pas longtemps qu'il est là. Non, si j'ai besoin d'information, c'est plus le Brh, la cellule stages, il y un, une adjudant-chef. C'est eux qui m'ont tout expliqué. (Sergent, comptable compagnie, 31<sup>ème</sup> Rg)

Il y a un entretien annuel, je crois ? Il y a des réunions pour nous informer... - un entretien individuel ? - ...euh... ben avec le chef de corps. C'est pour l'orientation. Le chef de corps se déplacera en compagnie dans une salle prévue pour ça, là-bas. Il est accompagné de tout son entourage, le Drh, etc., ils ont tous notre dossier sous la main. Il regarde le parcours qu'on a fait, ils voient ce qu'on doit passer. Par exemple, moi, je suis en préparation Bstat, donc moins ils me demandent déjà dans un premier temps d'avoir l'examen. Et après ils me demandent ce qu'on aimerait par la suite. Il me pose des questions, mais bon moi je peux pas trop dire, parce que j'attends l'examen. Ensuite, de toute façon, on verra comment ils m'ont noté... (Sergent, chef de groupe, 31<sup>ème</sup> Rg).

L'information est parfois trouvée auprès de services ou de personnes dont ce n'est pas la tâche première, mais qui sont identifiés comme pouvant détenir l'information.

Quand vous vous interrogez sur des problèmes de carrière, à qui vous vous adressez ?

Ben, disons que... euh... pour l'instant, je sais que j'ai une date, mais sinon, j'ai le bureau de gestion du personnel.

Qui vous voit régulièrement ?

Ben, de toute façon, chaque fois qu'on revient de stage ou dès qu'on veut... euh... sinon, il faut voir le bureau comptable. Le bureau comptable de la compagnie, c'est lui qui gère... euh... tous les... c'est lui qui a les dates pour dire : « Tiens, telle date, il y a un stage, telle date, un stage ». Donc, à nous, si on veut postuler, d'aller le voir. Après, c'est vrai, je demande beaucoup de conseil au Soa. Il a de l'expérience. Lui, il a passé son Bstat. Il sait... on va lui demander à lui. Même à tous les autres, je vois, moi, je connais... enfin, ça m'est arrivé, j'ai demandé à des adjudants... euh... un capitaine qui était passé par le grade de sous-officier... et... euh... hop ; à midi, je lui ai posé la question. Il m'a dit : « Ouais, tu devrais faire comme ça. N'oublie pas que t'as ça. Après, faut pas oublier que telle,

*telle année, t'as ça à faire». En fait, il y a le bureau qui gère... euh... je vais dire, nos carrières. Amis, en fait, on demande vraiment à tout le monde... euh... on a quasiment plus de renseignements... (Sergent, chef de groupe, 1<sup>er</sup> Rcp)*

Quand vous vous interrogez sur des problèmes de carrière, à qui vous vous adressez ?

*Et bien, on va au Brh, bien sûr, pour les stages, on va voir le PSO. Moi, je préfère les orienter vers ceux qui ont la spécialité... parce que le principe est fait que, on part sur un... sur le carrière avec un changement de carrière à 15 ans, parce qu'à 15 ans on est, comme on dit, réorienté. Et pour moi, j'avais des vœux, mais c'était fermé. C'était nbc et incendie, parce qu'à l'époque incendie c'était dans le nbc. Moi, je suis parti directement en stage, en trois semaines. Avant, j'étais passé en conseil d'orientation. Je n'ai rien demandé à personne, vous savez, quand on a de la bouteille, vous connaissez et puis, entre sous-off, on se refille des trucs. Mais le problème c'est que... après, le critère a changé en école. Si je présentais cet examen là, c'était pas ce que je voulais faire. (Adjudant, chef du service général, Glcat4)*

Enfin, la dernière ressource d'information du sous-officier, ce sont ses pairs et parfois les officiers :

*Et si vous avez un problème d'orientation... un problème « Est ce que je reste ci, est ce que je fais une carrière Tap ? » A qui vous demandez conseil ? Ben , je demanderais d'abord à mon chef de section, au capitaine et au chancelier !... Mais aussi aux anciens sous-officiers ! Mais pas trop d'anciens non plus ! Souvent ils sont décalés, j'trouve ! Ce qui était valable à leur époque ne l'est plus maintenant ! Donc, il faut arriver à gérer... (Sergent, Chef de groupe, 1<sup>er</sup> Rcp)*

Quand vous vous interrogez sur des problèmes de carrière, à qui vous vous adressez ? Pour les stages qui vont bien ?

*Bon, déjà, les stages qui vont bien, il y en a pas trop. Bon, pour savoir comment je vais faire ma carrière et tout ça... bon, on discute beaucoup avec... euh... des collègues qui vont être sergents plus anciens que moi, voire des chefs, et puis, également pendant les conseils, on nous dit aussi... « Tu vas commencer ton Bstat, tu vas faire ça, tu vas faire ça. (Sergent, chef d'atelier par suppléance, 31<sup>ème</sup> Rg)*

L'ensemble de ces agents constitue pour les sous-officiers un réseau devant lui permettre de s'informer sur sa carrière. Cependant, les entretiens ont révélé que beaucoup de sous-officiers pensent que sans une démarche volontariste de leur part (recherche d'information et demande de stages), une carrière peut stagner.

Quand vous vous interrogez sur des problèmes de carrière, à qui vous vous adressez ? *De toutes façons, ici, il y a toujours des stages, des formations à demander [c'est nous qui soulignons], ....pour l'orientation, de toute façon, tous les ans, on passe en orientation... On propose nos desiderata, après on passe devant le chef de corps, et bon après, on nous dit « oui...non...euh...pourquoi...pour telle raison... ». On va dire les motivations qu'on a pour aller dans telle filière ou pour alors... (Sergent-chef, Soa, 31<sup>ème</sup> Rg)*

Et dans votre spécialité personnelle ?

*Et bien, à Saint-Cyr-l'école, je suis reparti l'année dernière pour le stage de l'eau. Cette année, je vais essayer de me raccrocher pour un stage de combustion, si j'ai le temps parce qu'au mois de septembre, on a un camp de cohésion. Ça risque d'être un peu court... Mais, bon, aussi avant, j'avais été faire des stages en entreprise chez les fournisseurs, par exemple fournisseurs de four. Parfois, certains fournisseurs proposent des stages. Mais, bon, avec l'emploi du temps qu'on a dans les compagnies, on a du mal à... à se coller sur ça. (Adjudant, chef de section, Glcat 4)*

Et depuis que vous êtes sergent, vous estimez que vous êtes bien suivi ?

*Euh...il faut avoir un œil sur son dossier. Moi je me suis fait avoir au niveau...quand j'ai pris un échelon au niveau de ma solde. C'est un camarade qui m'a dit : « eh, t'as vu la solde qu'on a eu au mois d'août ? » « Ah bon, j'ai rien vu de particulier. ». Et on était au mois de décembre, « si, si, c'est un rappel de.. » « Ben, tu fais bien de me le dire ». Je me suis renseigné, et en fait au Bgrh, ils avaient pas vu que j'étais passé au BO en fait, comme quoi, je prenais un échelon. Donc, en fait, si mon camarade m'en avait pas parlé, euh...je m'asseyais dessus ! (rires).*

Mais c'est chronique ou lié à votre situation géographique [le sous-officier est affecté à un site à l'extérieur de la garnison]?

*Je sais pas. Mais, bon, que ce soit lié à la situation géographique ou pas, le dossier, bon, il est au Bgrh, donc...Euh...il est comme les autres. Mais, j'aime bien de temps en temps...de toute façon, j'ai constitué mon dossier ici, j'ai tout, tout, j'ai tout gardé, que ce soit les permissions, les décomptes, tout, tout, j'ai tout sur moi. Comme ça au moins, y a pas de soucis. (Sergent, adjoint de l'officier d'ordinaire)*

Cette prudence laisse parfois même place à une certaine défiance à l'égard de ces instances de gestion des carrières. La déception pourrait justifier un départ précoce.

Et des départs précoces dans votre promo ?

*Oui, j'en ai vu, j'en ai vu qui sont partis au bout de 5 ans. Des gens qui se sont trompés, hein, des gens qui se sont trompés ou des gens qui ont été oubliés ou des gens qui ont fait des erreurs. Il est plus facile de dire qu'on a été oublié plutôt que de dire qu'on a fait des erreurs. (Adjudant, gérant de cercle)*

#### 2.1.4.3 - Mutation et mobilité géographique

La première affectation du jeune sous-officier est conditionnée par son classement obtenu au *Bsat*. Dans le cas d'un recrutement interne, le choix exprimé semble se porter souvent sur l'unité dans laquelle le sous-officier a servi en tant que militaire du rang. Pour les « directs », le stage de trois mois en corps de troupe durant la formation peut déterminer ce choix.

*Et après, j'ai... et donc, l'avantage, c'est qu'on a des stages à faire en corps de troupe. J'ai eu la chance de pouvoir choisir... j'ai été bien classé quand même, j'ai réussi à choisir le 1<sup>er</sup> Rcp. Je suis venu, j'ai vu comment ça se passait.* (Sergent, chef de groupe 1<sup>er</sup> Rcp)

La première affectation d'un jeune "direct" est particulièrement importante car elle conditionne selon beaucoup de sous-officiers l'apprentissage d'un savoir-être militaire. La fin de la socialisation professionnelle entamée par la formation à l'Ensoa ne pourrait se faire correctement que par un passage en corps de troupe (le principe de l'apprentissage refait ici son apparition).

Vous m'avez parlé également du problème des jeunes sortis d'école affectés en état-major ?

*(...) Et, euh... déjà, ils aiment pas ça, ils espéraient autre chose, ils sont mal considérés donc... euh... quelque part, ils en prennent un coup au moral. Et... euh... ils prennent de mauvaises habitudes surtout (sourires)... ils prennent surtout de mauvaises habitudes. Si ils font toute leur carrière en état-major, ça passe mais quand ils quittent un état-major comme ça ou une autre formation de... soutien, pour se retrouver dans un régiment des forces, alors, ça leur fait tout drôle. C'est pas bon du tout pour leur carrière. Dans les formations comme la nôtre ou dans les états-majors parisiens... euh... c'est pas rendre service à un jeune maréchal des logis qui sort des écoles de les affecter là, c'est pas leur rendre service. Ils prennent de trop mauvaises habitudes et le jour de leur affectation dans un régiment des forces, ben, ça leur fait... ça leur fait... ils partent avec un gros handicap.* (Adjudant-chef, adjudant d'unité)

Un sous-officier est mutable à partir de 4 ans dans une affectation. Cela ne signifie pas qu'il soit automatiquement muté. Il reste en moyenne entre 6 et 10 ans dans une formation. Enfin, l'année précédant la "mutabilité", le personnel remplit une Fidemut (Fiche de Mutation). Il y exprime un choix de 4 garnisons

(dont une obligatoirement en région parisienne ou dans le nord-est) où il souhaiterait être muté. Ensuite, la DPMAT (Direction du Personnel Militaire de l'Armée de Terre) décide du lieu de la mutation, sans tenir forcément compte des desiderata du concerné. Il n'y a pas forcément de lien entre mutation et mobilité horizontale ou professionnelle.

Cette mobilité géographique a bien sûr des conséquences sur les modes de vie et donc sur les choix de carrière. Le classement des vœux exprimés (dont celui de rester dans l'unité) par le sous-officier sur sa fiche de mutation est ainsi conditionné par plusieurs critères : rejoindre un régiment prestigieux (souvent connu pour sa forte activité opérationnelle), obtenir une fonction dans une filière, l'attrait pour une région (famille, qualité de vie).

Dans le cadre de votre activité, vous avez envie de quoi ? Dans les 5 ans à venir ?

*Déjà, si je pouvais faire mes 8 ans ici. J'aimerais bien passer mon brevet militaire. Après...euh...je pense qu'il aura la mutation qui va arriver. Donc, si je peux me faire muter à Pau, ou un régiment qui peut me permettre de rester dans ce secteur-là. Tant mieux, sinon j'opterai soit pour le 110, soit pour le 1<sup>er</sup>. Puis, sinon, tant que je suis jeune, jusqu'à 32, 35 ans, bouger, aller à l'étranger. Faut profiter. Si on me dit : « Tu pars tous les ans à l'étranger ». « Ben, d'accord ». Et puis, c'est vrai, ici, le régiment, il a dû partir en moyenne 9 mois à l'étranger. Sachant qu'entre les gardes, on dire les deux semaines et demi qu'il peut avoir, et tout ce qui est entraînement...euh... (Sergent, chef de groupe)*

Et cette évolution de carrière serait liée à mutation. Cela ne vous pose pas de problème ? - *et bien s'il fallait... de toute façon des mutations c'est jamais marrant. Après, je regarderai aussi au niveau famille ce qui dérange le moins l'épouse et tout ça. Et si ça va pas, tant pis, je regarderai ma spé* (Sergent, chef de groupe)

Donc, pour vous, la cause de départ, ça serait la résidence géographique pas la qualification ?

*Ben, je suis plus livraison par air, je suis sorti de la spécialité. J'ai fait une formation nbc, mais que le Ct1, pour privilégier le concours des majors où j'ai été admissible trois fois, mais ça n'a pas marché...je pouvais faire quoi ? Livraison par air, c'est fini. nbc, je suis pas B2, euh...je privilégie plutôt la situation géographique... (Adjudant-chef, adjudant d'unité)*

Plus encore que la rémunération, le départ dans le monde civil semble conditionné pour certains par une affectation géographique non désirée : soit qu'elle implique un célibat géographique, soit que la destination est la région parisienne (qui a pour conséquence une dégradation générale du niveau de vie).

## 2.2- Sous-officier et spécialiste : une identité ?

Chercher à définir l'identité du sous-officier est un projet particulièrement ambitieux. D'une manière générale, elle ne peut être parfaitement comprise qu'en s'appuyant sur la compréhension de l'identité militaire qui peut-être elle-même considérée comme une identité professionnelle (Prévost-Forni, 2001). Les recherches visant à caractériser cette dernière distinguent principalement trois dimensions : les situations de travail, les relations collectives et avec la hiérarchie, et les perspectives de carrière. L'effort de caractérisation se limitera à cette dernière dans les développements qui suivent.

Dans une approche psychanalytique, « la division interne à l'identité doit enfin et surtout être éclairée par la dualité de sa définition même : identité pour soi et pour autrui sont à la fois inséparables et liées de façon problématique » (Dubar, 1991, p.110). Dans le cas des sous-officiers et dans la dimension que nous avons retenue, la construction identitaire selon ce double mécanisme du "pour soi" et "pour autrui" s'effectue à l'aide du couple arme/spécialité et du statut d'officier.

### 2.2.1 - Arme versus Spécialité

L'Armée de terre se divise classiquement en Armes, chacune de ces Armes représentant une fonctionnalité opérationnelle sur le champs de bataille : l'Infanterie, la Cavalerie, le Génie, le Train, etc... Il existe des Armes de mêlée (combattants par essence) et les Armes de soutien (Matériel, Train, etc...). Certaines Armes sont plus anciennes que d'autres, mais chacune a développé sa propre « culture », avec ses traditions, rites, accessoires d'uniforme distinctifs, saint patron et sa fête, etc... (Thiéblemont, 1999). Sous des formes folkloriques, on échange et perpétuera ainsi des blagues, des surnoms se moquant des supposés traits de caractères et professionnels des membres de ces différentes Armes : l'arrogance de la "basane" (la Cavalerie), le « cul de plombs » de l'artilleur, le "tringlot" (militaire de l'Arme du Train), le marsouin (Troupes de Marine), le "biffin" (Infanterie) etc. Par cette forme d'interactions et bien d'autres, les militaires en général, et les sous-officiers construisent en partie leur identité professionnelle autour de leur appartenance à une Arme.

Jusqu'au début des années 90, la gestion du personnel se réalisait comme nous l'avons déjà signalé au sein des différentes Armes. Après une période de gestion croisée Armes/Spécialités, celle-ci se fait autour des seuls domaines de spécialité. L'intérêt de ce développement apparaît alors. Dans quelle mesure l'inscription de la carrière d'un sous-officier dans une spécialité et une filière

remplace et/ou complète la construction de l'identité professionnelle autour de l'Arme<sup>57</sup> ?

### 2.2.1.1 - Changement de spécialité

Accentuer la souplesse des carrières était un des objectifs de la réforme de la gestion des ressources humaines. Au détour des analyses précédentes, on a pu souligner les cas de changement de filière à l'intérieur de spécialité (du commandement en compagnie de combat vers des fonctions dans des structures spécialisées, par exemple nedex ou gcp).

Le changement de domaine de spécialité semble beaucoup plus difficile et rare. Deux procédures peuvent être identifiées : le passage d'une qualification U ou Q et suivre, après un test d'admission, une nouvelle formation de spécialité de deuxième niveau (FS2)<sup>58</sup>. Cette dernière procédure a été mise en place en 2003. Les qualifications U et Q correspondent à une validation des acquis professionnels après la nomination dans une autre spécialité, au bout de deux ans pour une qualification U, quatre pour une qualification Q (souvent dans des filières "administratives").

Et pour votre qualification U, vous avez eu une formation ?

*Aucune ! Ma qualif U a été obtenue après deux ans dans la spécialité, en travaillant d'arrache pied pour... euh, ben pour apprendre... et en utilisant les compétences de la ressource interne, j'entends par là la spécialité d'un... (.) Négatif ! Pas de stage... La seule partie qui nous est fixée est de faire un stage informatique au régiment pour nous permettre effectivement d'assimiler... l'utilisation des... plus rapidement. Mais au niveau stage formation à la gestion des relations humaines, néant ! (Adjudant, Bgrh)*

Le désir de changement de filière peut avoir plusieurs origines : entamer une deuxième carrière, préparer sa reconversion dans le civil en se spécialisant dans un emploi existant dans le civil, la condition physique, etc. Ce dernier motif de changement de filière peut être de différentes natures. Il s'agit parfois de l'accident. Un sous-officier blessé ne remplit plus les conditions d'aptitude de sa spécialité d'origine. Par exemple, un fantassin, spécialité « Combat dans l'infanterie » qui après un accident sur un parcours d'obstacles évolue vers la spécialité « Mouvement-Ravitaillement ». Dans d'autres cas, des sous-officiers

---

<sup>57</sup> De manière paradoxale, ou bien tout à fait logique, l'Armée de terre relance depuis la fin des années 90 un appel à la tradition (« Directive sur les traditions et le cérémonial » de 2001 et « Esprit de corps, traditions et identité dans l'Armée de terre » de 2003)

<sup>58</sup> Le *Bstat* se décompose en une Formation générale de 2<sup>ème</sup> niveau et d'une FS2.



dans certaines armes très exigeantes du point de vue des performances physiques (Parachutistes, Chasseurs alpins) peuvent ne plus remplir les conditions nécessaires à leur maintien dans ces unités. Enfin, et d'une manière générale, certaines spécialités vont "user" physiquement les sous-officiers qui avec l'âge souhaiteront un emploi plus sédentaire.

Sans éléments statistiques, et grâce aux observations et entretiens réalisés, ces mouvements de filière semblent concerner plus particulièrement les sous-officiers de carrière (sauf accident), et s'effectuer des spécialités de combat vers des spécialités soutien, et plus souvent pour les sous-officiers supérieurs vers des emplois intégrés à la spécialité « Emplois communs ». Ce domaine regroupe des fonctions existantes dans toutes les formations de l'Armée de terre et qui ne se définissent pas autour de connaissances validées par un diplôme. C'est le niveau de responsabilité (NR) atteint au cours de la carrière qui est particulièrement déterminant : ce sont par exemple les emplois d'officier rédacteur en état-major, adjudant d'unité ou responsable du service général dans un régiment.

Dans le cadre de votre activité, vous avez envie de quoi ? *Bien, changer. Je vais pas rester à vie là. Depuis 1998, je vais arriver à ma sixième année l'année prochaine. L'année prochaine, je demande ma mutation sur la région ou outre-mer. J'irai dans un régiment où on me mettra. De toute façon, je reste infanterie. À partir du moment où je suis bien dans ma tête, c'est que je suis bien familialement. Moi, je vous dis, j'ai fait 15 ans en compagnie de combat, j'ai tourné par tous les régiments, par tout le monde... hein... j'ai bougé de partout. Bon, maintenant j'ai 40 ans, c'est fini. Je vais plus tirer des gamins de 20 ans et courir entre les buissons, non, c'est fini. J'ai fait mes 15 ans, je suis fatigué. « Petit bon ! Petit con ! », c'est bon, j'ai fait 15 ans à tirer les mes derrières, hein, bon ! Et puis 15 ans, c'est long. Je me suis bien élaté... maintenant, je suis ici, je privilège ma vie de famille et c'est pas facile tous les jours parce que ma famille, elle est militaire aussi. Bon, moi, on me dit demain « Vous êtes mutés à Castelsarrasin, et vous allez à la cellule des ST », (rires)... Je vais à Castelsarrasin à la cellule des ST. C'est sûr, parce que l'avantage d'être infanterie 00, c'est que ça nous ouvre beaucoup de choses et beaucoup de portes. On est pas cantonné comme les spécialistes qui peuvent pas... c'est pas comme un Ct2 chaud et froid, il restera « chaud et froid » jusqu'à la fin de ses jours.*

Et donc pour vous, il y a eu un changement dans la gestion des spécialités ?

*Non, il y a toujours eu des spécialités et c'est toujours pareil. Il y a les spécialistes et les Armes de mêlée. Moi, je vois ma femme qui est spécialiste, qui est Matériel et qui est à Montauban, et qui plie les parachutes, elle est spécialiste là-dedans, et elle pourra faire que du Montauban. Ce qui des fois l'a... pfouuuuu (geste signifiant le ras-le-bol)... Faire 20 ans là-bas ou 25 ans... Non. Les spécialistes ici, je les vois dans le même état d'esprit qu'il y a 10 ans. Bon, ici d'un point de vue militaire c'est*

*mieux pour eux depuis la création des Gicat qui sont projetables. Ça va mieux, ils sont en treillis, ça va ... (Adjudant, chef du service général)*

A *contrario*, les changements de spécialité semblent très rares dans le cas des sous-officiers inscrits dans une spécialité "technique" ou "administrative" dès leur passage à l'Ensoa. Celle-ci est même jugée difficile parce que le recrutement dans la filière est déficitaire.

*Vous avez eu déjà des entretiens d'orientation ? Oui, là j'en ai eu il y a deux mois, un mois (après l'obtention du Bstat)...bon, ben voilà, c'était « Et bien qu'est ce que vous voulez faire ? Officier ? Non... (incompréhensible) » On ne vous donne pas votre potentiel, vos possibilités, différentes filières possibles ? Non ! Ben, moi, je pense déjà pour passer officier, je ne suis pas dans les clous... donc ça va pas ! Je suis pas... Ou c'est l'âge, ou c'est le temps du Bstat... Pour un changement de filière, je peux pas parce que je suis MSI... La filière est trop rare ! (Sergent, Cellule informatique)*

Dans un des extraits précédents, un sous-officier interviewé avance une certaine usure de l'emploi en compagnie de combat pour expliquer son désir de changement. Il révèle aussi l'interaction persistante entre l'Arme et la spécialité et oppose « Armes de mêlée et spécialistes ». Cette opposition explique selon lui des choix de carrière plus ou moins larges. Ceci amène à reconsidérer les domaines de spécialité à la lumière des distinctions d'Armes.

Certains domaines de spécialité en effet ne semblent être que la reprise des traditionnelles divisions par Armes : Combat dans l'Infanterie pour l'Infanterie, Combat des Blindés pour la Cavalerie, Feux dans la profondeur pour l'Artillerie, Combat et techniques du Génie pour le Génie, etc. Cette survivance semble particulièrement concerner les Armes dites de mêlée, c'est pourquoi l'emploi de la notion d'Armes fera référence à ces dernières.

Les autres filières nécessaires au fonctionnement d'une garnison et de l'Armée de terre en général, non directement liées au combat, et auparavant gérées par les Bureaux d'Armes ont été réunies dans d'autres domaines de spécialité (Emploi communs, Gestions des ressources humaines, etc.). C'est peut-être pourquoi la question posée directement aux sous-officiers rencontrés sur un éventuel changement d'Arme et/ou de spécialité et ses conséquences sur la décision de quitter l'Armée de terre semble fonctionner de manière imparfaite. Certaines réponses expriment une forme de fatalisme face aux exigences de l'institution.

Et si on vous disait que pour rester dans votre arme, il faut changer de spécialité, qu'est ce que vous choisiriez, il faut quitter les paras?

*Soit !...Soit ! Ca m'dérangé pas... Quand je me suis engagé, de toutes façons, c'était euh... Ben déjà à la base je devais pas être... Enfin ! Quand je suis parti sergent, en fait quand je suis parti à Saint Maixent, à la base, je ne devais pas revenir dans les paras, déjà ! Donc, je savais à quoi je m'exposais !- Il y a trop de 00... Si vous voulez rester dans l'Armée, il faut aller dans une autre spécialité, il faut faire comptable....*

*Oui ! D'accord !.....Le système est comme ça, c'est euh....le système est comme ça...S'ils ont besoin de personnels à tel endroit .....! (Sergent, chef de groupe, 1<sup>er</sup> Rcp)*

La majorité exprime son attachement à "leur spécialité". Mais il est possible de distinguer deux cas de figures. Le premier est lié aux carrières des domaines de spécialité non directement issus des Armes de mêlées. Souvent "Emploi toutes Armes", c'est-à-dire présentes dans toutes les Armes, le parcours professionnel se construit autour d'une spécialité et non de l'Arme, qui variera au gré des mutations. L'attachement à sa spécialité chez le sous-officier est net.

Et si on vous disait que pour rester dans le Commissariat, il faut changer de spécialité, qu'est ce que vous choisiriez ?

*Ben, je change pas de spé moi, je changerais pas de spécialité...En aucune façon...c'est mon travail, j'ai des diplômes dans ce domaine, donc je resterais dans ce domaine*

Et si au contraire, on vous disait que pour rester dans la spécialité il faut changer d'Arme ? Il n'y a pas de place pour la spécialité dans l'Arme.

*Ben s'il faut oui, mais j'ai pas du tout l'intention de changer de spécialité. (Sergent, électromécanicien frigoriste, Glcat 4)*

Donc vous, vous êtes Génie ?

*Non, non, je suis Toutes Armes. Et c'est bien parce que si je demande...euh...je sais pas, moi...je suis de Brive et si je demande au 126<sup>ème</sup> RI à Brive, enfin...euh...je peux faire la demande*

Et si on vous disait que pour rester dans votre Arme, il faut changer de spécialité, qu'est ce que vous choisiriez ?

*Je...enfin, je changerais pas de spécialité. Je resterais dans la spécialité, mais bon...on dit qu'on est Toutes Armes, mais en fin de compte, c'est très compliqué de...euh...c'est pas si simple que ça de changer d'Arme. Donc, là, je sais que je suis dans le Génie et que...euh...à moins d'avoir le concours auquel cas je pourrais choisir une autre Arme, je resterais dans le Génie...a priori.*

Et si au contraire, on vous disait que pour rester dans la spécialité il faut changer d'Arme, vous choisiriez quoi ?

*Ça me gênerait pas.... Non, parce que...euh...disons qu'il faudrait que je change de Ct1, que je reparte à zéro....et ça changerait beaucoup de choses, ça me ferait perdre*

*beaucoup de temps. Et je suis pas persuadée que ça me plairait pour autant... je sais pas.* (Sergent, comptable compagnie, 31<sup>ème</sup> Rg)

Vous avez dit que vous étiez plutôt bien dans votre régiment. Donc, maintenant, si on vous disait que vous restez à Castelsarrasin [ville de garnison], il fallait changer de spécialité ?

*Ben, euh... déjà, je pense pas que... qu'ils le fassent parce que ça coûterait trop cher de me faire passer une spé.*

Et si au contraire, on vous disait que pour rester dans la spécialité il faut changer d'Arme, vous choisiriez quoi ?

*Ah, bé, ça, ça ne me dérange pas. C'est même... euh... ça pourrait être même bien parce que je sais que lorsque je vais avoir ma feuille de mutation, euh... je vais pas choisir forcément un régiment du Génie, parce qu'ils sont pas forcément... euh... très bien placés, ou... euh... soient très biens... quoique il y a le 19 à Besançon, et le 6<sup>ème</sup> Rg à Angers.* (Sergent, chef d'atelier par suppléance, 31<sup>ème</sup> Rg)

Le deuxième cas de figure est celui des sous-officiers dans les spécialités combattantes. Ils marquent le même attachement à leur spécialité. Il semble que leur spécialité ne puisse s'inscrire que dans un domaine, lui-même héritier d'une Arme. Il y a donc amalgame de la spécialité et de l'Arme. L'identité professionnelle du sous-officier dans sa dimension « carrière » se construit alors autour de la spécialité liée elle-même à une Arme.

Donc vous resterez et dans le même domaine de spécialité, mais vous changeriez de filière. Or il existe des choix de spécialité, des choix d'Armes. Donc je vous pose la question : si pour rester dans la spécialité il fallait changer d'Arme par exemple faire de déminage ailleurs ?

*Je partirais plutôt sur la spé. Par exemple si je continuais, si on me donnait l'opportunité d'intégrer une cellule Nedex dans un autre régiment, comme j'ai envie de faire ça, j'irais. Je regarderais pas l'Arme en fait, je regarderais ma spécialité - donc le génie, vous n'y êtes pas vraiment attaché ? - si, le génie est intéressant. Mais comme je l'ai déjà pratiqué pendant plusieurs années, ça me permettra de me retrouver ailleurs - et le déminage, il y en a ailleurs ? - Non, c'est essentiellement le génie - et cette évolution de carrière serait liée à mutation. Cela ne vous pose pas de problème ? - Et bien s'il fallait... de toute façon des mutations c'est jamais marrant. Après, je regarderais aussi au niveau famille ce qui dérange le moins l'épouse et tout ça. Et si ça va pas, tant pis, je regarderais ma spé.*

Et situation inverse, pour rester dans l'Arme, il faut changer de spé. On vous proposerait, par exemple, la chancellerie.

*(rires)... Non vraiment, si ça me plaît pas, je ne l'assumerais pas. Je partirais pas là-dessus.* (Sergent, chef de groupe, 31<sup>ème</sup> Rg)

Et si on vous disait que pour rester dans votre Arme, il faut changer de spécialité, qu'est ce que vous choisiriez ?

*Ah ben, non. Si je dois être dans les cuisines, au Srl, « si tu veux rester au régiment ». Non, c'est pas mon truc*

Et si au contraire, on vous disait que pour rester dans la spécialité il faut changer d'Arme, vous choisiriez quoi ?

*C'est-à-dire que je vois pas très bien où on peut faire de l'infanterie... euh... ailleurs. Quoique tout le monde fait de l'infanterie maintenant, mais euh... pareil, parce que logiquement, c'est, c'est notre problème, c'est que on apprend, les sous-officiers, à Saint-Maixent, à faire du combat Tta, pour pouvoir faire du combat n'importe où. On prend des gens... euh... du Génie, pour des gens... euh... des Trans, pour aller monter des gardes en Côte d'Ivoire par exemple. Ben, oui, mais le problème, c'est que c'est pas leur rôle. On leur demande d'avoir un rôle d'infanterie, on se demande si c'est pas leur rôle. Ils sont pas habitués à ça et le problème c'est qu'on leur a appris des combats, à la sortie de Saint-Maixent, des combats binôme... pas du tout... pour eux. Déjà, nous, on travaille en trinôme, c'est pas la même chose. Je crois que... c'est sûr, il en faut, parce que... euh... maintenant, on est une armée professionnelle, c'est à nous de de... savoir... de savoir faire notre métier. Mais en même temps, il faut peut-être pas mélanger... euh... le rôle de chacun. Ils sont, ils sont faits pour... euh... du génie, donc, euh... pour faire des choses tellement différentes du combattant... euh... qui est fait pour ça. Quoi, si on me dit : « Protège un poste ». Ben, je sais ce que j'ai à faire. Bon, ben, après quand je protège un poste, je fais ça, ça, ça... et puis après les Trans, il arrive : « Ouais, mais protéger quoi ? ». Bon, d'accord, je protège, on m'a dit de faire ça, ça, ça. Il est pas habitué... euh... les procédures... euh... enfin, i'connait, i'doit connaître, mais y a aussi... euh... l'habitude après. C'est aussi une habitude (Sergent, chef de groupe, 1<sup>er</sup> Rcp)*

Donc, vous pourriez aller dans un régiment de transmissions ?

*Oui, parce que ma spécialité, elle est « Toutes Armes », c'est-à-dire, n'importe quelle Arme. Il y a toujours des véhicules, des transmissions... le mec, qui était mineur, lui, il ne pourra aller que dans le génie. Bon, nous, on est « Toutes Armes », on peut aller n'importe où. Donc, mon premier choix, ce sera le 17<sup>ème</sup> RGP, parce que je voulais être « para » à la base, et euh... donc la fois où j'ai choisi, il y avait aucun régiment « para » au choix. (Sergent, chef d'atelier par suppléance, 31<sup>ème</sup> Rg)*

Dans la réalité, il ne suffit pas d'opposer le phénomène d'identification professionnelle à une spécialité à celui d'identification à une Arme/spécialité. Les combinaisons sont multiples. Ainsi des sous-officiers spécialistes « Toutes armes » marquent parfois un attachement à une Arme dans laquelle ils souhaiteraient poursuivre leur carrière. Parfois, on exprime le désir de rejoindre un régiment dépendant d'une Arme (ou un régiment) jugée plus prestigieuse alors qu'on est soi-même dans une filière "Toutes Armes". Ces cas sont parfois

liés à des désirs professionnels déçus lors de l'engagement. Il existait une volonté d'être militaire dans sa dimension combattante qui n'a pas pu être assouvie.

Vous avez la fierté de l'Arme ! C'est important pour vous ?

*Oui !,*

Vous voulez rester dans l'Infanterie, vous pouvez ni être Srl ni être para ? Qu'est ce que vous faites ?

*Qu'est ce que je fais...Ben je...En tous les cas, je prends un poste qu'on me propose...je m'investirais sur ce poste ! Et euh...Si c'est pas tiré par les cheveux, je continue, je continue ! Il faut pas non plus que ce soit ...pas dérisoire...Mais il faut...il faut pas qu'on me mette à un poste, à un nouveau poste sans formation, sans m'apprendre comment ça marche et en me demandant...en me reprochant toute la journée de ne pas savoir ce que je fais... ! Mais si on me met sur un poste où je peux apprendre rapidement, où...Il y a pas de problème !*

On vous met secrétaire comptable ?

*Voilà ! Ben je...je reste...*

Et si au contraire, on vous disait que pour rester dans la restauration, ça ne se passera pas à Cercottes ou chez les paras, il faut changer d'Arme, aller à Mourmelon ou à Draguignan ?

*Il y a pas de problèmes...J'accepte...Même si c'est pas là où j'aimerais, et bien dans tous les cas, j'accepterais le poste tel qu'il est quoi !*

Donc vous êtes content d'être militaire ? *Exactement ! Oui, oui ! Je me sens militaire à 100% hein ! Même s'il y a des contraintes qui...* (Sergent, comptable Srl, 2<sup>ème</sup> Bsc)

Donc pas Paris dans les choix de la fiche de mutation ?

*Ah non, non, ça c'est sûr et certain. Je choisirai en fonction du régiment qui me plaît. Nous, Restauration collective, nous avons la chance d'être interarmes, et on n'est pas obligé de rester dans un régiment du Train. Et puis voilà, j'aurai...bon après, ça dépendra où j'en serai avec ma copine. Mais...euh...moi, j'ai déjà une petite idée sur les endroits où j'aimerais aller, ...notamment le 15/2 à Colmar.* (Sergent, adjoint de l'officier d'ordinaire, 2<sup>ème</sup> Bsc)

A l'adoption d'une Arme par un spécialiste Toutes Armes, répond la situation de sous-officiers anciens ayant basculé d'une spécialité combattante, une Arme/spécialité, dans une autre non combattante, par exemple le domaine « Emplois Communs ». Il est indéniable que ces derniers restent attachés à l'Arme dans laquelle ils ont fait la première partie de leur carrière. Cet attachement passera par l'affirmation par différents biais de son identité Infanterie, Cavalerie, etc... Il peut s'agir quand c'est possible du port de ses

insignes d'Armes sur son uniforme, des affiches ou souvenirs dans son bureau et au travers des discussions avec ses pairs.

#### 2.2.1.2 - Des modèles de carrière ?

Il serait exagéré de qualifier de tension les relations qui existent aujourd'hui entre Arme et spécialité dans la gestion de la carrière des sous-officiers. Elles peuvent cependant permettre d'esquisser des modèles de carrière. A partir des données recueillies lors de l'enquête Thomas et une enquête qualitative, C. Gay a dégagé deux parcours stratégiques (GAY, 1984) : le premier est celui qui conduit le sous-officier vers un point de tangence entre l'institution et l'organisation, le "combattant" faisant une carrière militaire dirigée vers l'administratif. Le deuxième l'entraîne au point de rencontre entre institution et société : c'est le "technicien" qui utilise au mieux ses compétences acquises pour préparer son départ de l'armée. Cette analyse reprend en partie les conclusions de l'équipe Thomas et l'hypothèse générale de glissement vers la banalisation du métier militaire. Notre but n'est pas de les valider ou de les invalider. En revanche, les constructions des types combattant, administratif et technicien comme l'évolution du combattant vers l'administratif sont particulièrement pertinents à cette étape de notre recherche. En effet, à vingt ans d'écart, la synthèse du paragraphe précédent conduit à retrouver la même typologie. Cependant, il faut souligner que notre classification, même si elle est très proche, ne s'appuie pas sur une analyse stratégique, mais seulement sur l'analyse de l'emploi et de son cadre.

- La carrière de type « combattant » : elle réunit les domaines qualifiés précédemment d'Armes/spécialités (Génie, Infanterie, etc...). Les sous-officiers pourront en son sein évoluer d'une filière à une autre (ex : de la section de combat vers une cellule nedex ou une équipe gcp). Il existe des passerelles dans certains cas d'un domaine à un autre. La plus récente de ces passerelles est offerte par le passage d'une deuxième FS2 (ex. : un sous-officier artilleur part vers une filière « conducteur de travaux », domaine Génie). L'abandon de la spécialité « combattante » pour les différentes raisons évoquées se fait plus généralement vers une carrière de type administratif. Certaines nécessitent une validation des acquis professionnels par une qualification U ou Q, d'autres, aucune formation particulière (Emplois communs).
- La carrière de type « administratif » : elle se développe dans les domaines recouvrant les emplois existant dans l'administration militaire. Le nombre de filières en leur sein est plus faible. Elle rassemble des domaines tels que celui la « gestion des ressources

humaines », celui de la « réglementation et des activités juridiques ». Il est possible d'y intégrer celui des « Emplois communs ».

- La carrière de type « technicien » : cette catégorie n'est pas construite dans notre typologie autour du désir de retour à la vie civile, mais par sa dimension essentiellement « technique », voire « technologique », c'est-à-dire liée à l'emploi ou la maintenance de certains matériels (domaine « Maintenance », « Management et systèmes d'information », etc.)

L'identification autour d'une Arme se réalise particulièrement dans la première catégorie. La grande majorité des emplois rassemblés dans les domaines des deux autres catégories sont souvent "Toutes Armes". Le cursus des sous-officiers qui sont engagés dans ces dernières est rarement marqué par un changement de spécialité, à la différence des carrières de type combattant. Ces derniers se trouvent donc conduits à tenir de nombreux emplois n'appartenant pas à leur spécialité d'origine. Ce type de carrières implique automatiquement des phénomènes de polyvalence diachronique. Au cours de sa carrière, un sous-officier dans une filière combattante passera du commandement d'un groupe, d'une section de combat à un service administratif.

Depuis votre affectation ici, vous avez souvent changé de fonction, de service ?

*Oui... (Rire) Quand je suis arrivé, j'étais au bureau stages. J'ai monté le bureau stages. Et puis au bout d'un an, le chef de corps m'a demandé de quitter le bureau stages pour aller au service général. (Adjutant, chef du service général)*

En excluant l'accroissement des responsabilités professionnelles lié aux évolutions hiérarchiques, les changements de filière à l'intérieur d'une spécialité ou le changement de spécialité conduisent le sous-officier à occuper des emplois très différents. Ces parcours révèlent une polyvalence diachronique de nombreux sous-officiers.

### 2.2.2 – Grade versus Spécialités

Un indicateur particulièrement visible de la mobilité verticale d'un sous-officier est son grade. Par leur situation entre le groupe des militaires du rang et le corps des officiers, il est aisé de les qualifier de cadres intermédiaires. Mais ce n'est pas par cette simple appellation qui permet d'analyser la construction de l'identité professionnelle du sous-officier. Elle est ici considérée sous l'angle des



perspectives de carrière. A nouveau c'est au travers de la spécialité et du "diplôme" que va se réaliser cette double identification pour soi et pour autrui.

### 2.2.2.1 - Devenir officier : un objectif professionnel du sous-officier ?

Un des schémas présenté plus haut, extrait du Tta 150, décrit en autres les possibilités pour les sous-officiers d'accéder à la carrière d'officier. Il existe trois voies offertes aux sous-officiers pour accéder au corps des officiers, par le biais de concours ou au choix : l'Ecole militaire Interarmes (Emia) pour les bacheliers de moins de 30 ans, sergent-chef au plus, le concours des Officiers d'Active des Ecoles d'Armes ou de Spécialités (Oaea ou Oaes) pour les sergents-chefs et adjudants de 30 à 38 ans, le recrutement rang (c'est un recrutement tardif au choix parmi les adjudants-chefs et les majors).

Les documents d'information officiels présentent ces opportunités d'accéder à la carrière d'officier comme la « promotion interne » offerte au sous-officier. La page du site de l'Armée de terre consacrée à ce cursus professionnel souligne en s'adressant aux éventuels futurs sous-officiers que : « Les meilleurs d'entre vous pourront accéder à une carrière d'Officier en passant notamment le concours de l'Ecole Militaire Interarmes (Emia) ».

Or, bien que nous ayons rencontré de nombreux sous-officiers candidats, actuels ou futurs, à ces différents concours, devenir officier n'est pas un objectif prioritaire. Selon l'âge, le niveau scolaire atteint dans le civil ou la spécialité (qui peut changer après un passage à l'Emia), la carrière d'officier est considérée comme une possibilité lointaine ou même écartée avec défiance.

*Vous vous voyez comment dans l'avenir ? Je me vois adjudant-chef. Pas officier ? Non, ou alors vraiment en fin de carrière... je me vois en priorité adjudant chef. Vous n'avez pas envie de faire l'Emia ? Non, l'Emia non. Pourquoi ? Ben , déjà, ce que j'avais dit même déjà à plusieurs, c'est que je fasse bien mon travail en tant que chef de groupe avant de voir pour avoir une section... Et puis j'veux dire, pour moi, le chef de section, il est pas proche des bonhommes, il s'occupe de la paperasse et tout ça. Moi j'peux pas. Moi, il faut que je sois au contact avec les gars (.) (Sergent, chef de groupe)*

Cette vision de l'officier, même chef de section, enseveli sous une avalanche de tâches administratives a été souvent évoquée au cours des entretiens. Une carrière de sous-officier réussie ne passe pas pour la majorité des sous-officiers rencontrés par son abandon, au contraire. Ce sentiment est commun même aux candidats à la carrière d'officier.

Et pour vous, devenir officier, ce sera une promotion ?

*Ah ben, moi, j'ai toujours besoin de voir un peu plus loin. Je sais pas si c'est de l'ambition, ...mais j'ai toujours envie d'avoir des objectifs, enfin, ...euh, je trouve que c'est plus intéressant dans la vie d'avoir des objectifs. Ça permet un peu d'avancer. Et moi, franchement, je serais...enfin...oui, on peut parler de promotion, et en même temps...euh...ce serait...euh...l'aboutissement d'un travail et je serais contente d'aller dans le corps des sous-off... dans le corps des officiers, dans la mesure où en plus je...mais, par contre, mais voilà, je serais contente aussi d'avoir mon expérience chez les sous-officiers, parce que...euh...ça permet d'avoir une vision des choses plus large. Mais, oui, une sorte de promotion, mais plus l'aboutissement quand même de...euh...d'un travail, d'objectifs...*

Et quand vous vous êtes engagée, vous n'aviez pas cette perspective ?

*Ah non. Et puis, en plus, bon je veux dire...là, je le tente, je serais ravie de le réussir, euh...si...euh...dans le moins bon des cas, je ne le réussissais pas, je ne serais pas désolée de rester sous-officier, bien au contraire. (Sergent, comptable compagnie)*

Comment vous vous voyez terminer ?

*Moi ! Au minimum major, et je devrais tirer au moins une cartouche pour passer officier rang...Mais je vais bien réfléchir posément à ce moment... D'une part, au niveau de la spécialité, ça ne me gênera pas ! Mais le seul truc qui me gênera éventuellement, c'est de perdre ma bonification ancienneté de sous-officier quoi ! Donc, ça c'est un détail qu'il faut que je gratte, un peu plus pointu quoi !*

Ca ne vous gêne pas de passer officier ?

*Ben, c'est à dire, vous m'auriez dit ça il y a quelques années...je vous aurais dit en me tapant trois fois un ticket de métro trois fois sur ma poitrine...c'est pas mon truc..., parce que c'était hors de question ! Maintenant, je conçois les choses autrement, je sais que j'ai des collègues qui sont passés officiers rang et...moi, je sais que j'aurais des collègues officiers rang...Donc je sais que de coté là, je pense que ça me gênerait pas ! Maintenant, de là à...à dire que mon épouse achètera des chapeaux de deux mètres de diamètre, ben non, stop ! Voilà... c'est ma conception de la vie quoi ! C'est comme ça que je vois les choses. (Adjudant, Grh)*

Le fait de pouvoir réaliser pleinement sa vie professionnelle en tant que sous-officier est un sentiment partagé par de très nombreux sous-officiers. Il semble cependant qu'il existe une véritable pression sociale, même si elle est bienveillante, de la part du corps des officiers autour des candidats, jeunes sous-officiers, à certains de ces concours.

Et vous pensez à l'Emia ?

*Ben, en fait, je suis en préparation. Mais, euh...*

Vous ne le dites pas ?

*Si, si, tout le monde est au courant, mais je crois que j'ai fait une bêtise sur ce coup-là.*

Pourquoi ?

*Parce que... euh... c'est au-dessus de mon niveau. Honnêtement, sincèrement... je me suis lancé là-dedans, je me suis vu un peu trop beau, on va dire. C'est pareil, je sortais de ré., je sortais d'École, euh.. « Bon, qu'est-ce que vous voulez faire ? », « ben, je voudrais bien faire l'IA [Emia] ». Bon, ben, un jour on m'a fait : « bon, là, il y a un créneau IA, là, si tu veux le faire maintenant, il y a les dossiers d'inscription, tout ça ». De mon côté, je m'étais pas renseigné sur ce qu'il y avait à faire. J'ai donné mon dossier, tout. C'est des cours par correspondance. J'ai vu mon premier cours arriver... je me suis dit, c'est pas la peine, c'est pas la peine... j'ai pris la filière littéraire, et il est parfaitement stipulé qu'il faut un bac littéraire, et moi j'ai un bac technologique. Mais là où je veux en venir, c'est que je me rends compte que j'y arriverai pas. J'ai décroché des cours par correspondance, je me suis fait radier, et... euh... là, là, là où... le gros problème, c'est que... euh... on est quand même obligé de le faire. Sinon, c'est euh... c'est sanction. Ça serait très mal vu, si je disais : « non, j'y vais pas ». (Sergent)*

Souligner que nombre de sous-officiers ne considèrent pas le fait de devenir officier comme une ambition professionnelle nécessaire n'est pas suffisant pour décrire tous les mécanismes de ce face-à-face dans la construction de l'identité de sous-officier. On ne sera toujours pas exhaustif en décrivant un autre phénomène lié aux "diplômes".

Au cours de sa carrière, un sous-officier pourra atteindre un niveau de qualification validé par des diplômes qui le conduiront à posséder formellement des compétences égales voire supérieures à celles de l'officier auquel il est directement subordonné. Or, certaines missions mettant en œuvre ces qualifications ne peuvent être accomplies par le sous-officier seul sans la présence d'un officier. C'est souvent le cas du sergent-chef, sous-officier adjoint d'une section.

Par rapport au chef de section par exemple ?

*Ouais, ouais, ... ben déjà, en tant que Soa, on peut suppléer le chef de section et c'est vrai que dans certains domaines, on est plus formé que le chef de section. Et puis, c'est vrai que nous, on est plus spécialiste on va dire. Donc, on est... ben, je vois au niveau du déminage, bon, au niveau du chef de section, nous, on est quand même... euh... on va dire, allez, l'avis technique... auprès du chef de section. Donc, on a plus de qualifications dans ce domaine... C'est vrai que bon... euh... on va dire qu'on a un peu la place en retrait en étant qualifié, mais bon... le chef reste le chef quoi. (Sergent-chef, Soa)*

Qu'est-ce qui pourrait arriver pour que vous soyez mieux dans votre boulot, en dehors de la réussite à votre examen ?

*Au niveau de mon métier, je suis bien. Après, ça va être les officiers, ils pensent trop à eux. Donc, en fait, ils vont avoir tendance à tout dénigrer en dessous. Ils vont faire des bébés dans le dos, et c'est ça, qui énerve les gens. Par exemple, on leur promet une chose, et on leur donne jamais. Et, c'est à quel niveau ? Ça va être un peu de tout. Ce sont les mensonges... Après...euh..., pareil, c'est le jour où on est Bstat, y a certains sous-officiers qui ont la même qualification que le chef de section, ils pourront pas les employer sur le terrain. Par exemple, sur les pas de tir explo, il y a les sous-officiers adjoints qui ont la même qualification que le chef de section, mais ils ne peuvent pas... Ils ne peuvent pas faire directeur de tir, pourtant, ils ont les mêmes qualifications. Par exemple, mais moi, pour l'instant, ça ne me touche pas. (Sergent, chef de groupe)*

Ces situations créent des frustrations, mais mettent aussi en évidence l'importance accordée aux compétences techniques par rapport au grade, et, aujourd'hui, non plus seulement liées à l'expérience du sous-officier mais matérialisées par des "diplômes".

#### 2.2.2.2 - Le « Personnel non-officier »

Un autre réflexe identitaire propre aux sous-officiers peut être découvert au travers des réactions que suscite l'expression de « Personnel Non-officier ». Celle-ci est le plus souvent employée dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Le bureau « Personnel non-officier » rassemblera alors les personnels chargés du suivi de la carrière des sous-officiers et des militaires du rang. Cette assimilation suscite souvent l'agacement chez certains sous-officiers (souvent anciens). D'une part, elle semble être perçue par ces derniers comme une nouvelle manifestation injustifiée de la prééminence des officiers. D'autre part, elle suppose l'absence de distinction entre les sous-officiers et leurs subordonnés.

Cet élément anecdotique appelle une hypothèse : l'affirmation de l'identité professionnelle et hiérarchique du sous-officier ne se réaliserait pas seulement par rapport aux officiers mais également par rapport des militaires du rang. Cette hypothèse peut être renforcée par les développements précédents consacrés au rôle des diplômés dans la carrière de sous-officier et l'analyse de l'accueil du Ct1-ve pour les militaires du rang.

Le Ct1-ve (Certificat technique de 1<sup>er</sup> degré par validation d'expérience) est une procédure mise en place au cours des années 2003 et 2004. Elle concerne les militaires du rang à l'exception des Volontaires de l'Armée de Terre (vdat). Il est défini comme suit dans la circulaire le mettant en place : « Le Ct1-ve repose sur la reconnaissance des acquis de l'expérience. Les compétences acquises par ce biais sont capitalisées et certifiées dans un passeport professionnel. Un jury

régimentaire examine les dossiers des candidats et décide de l'attribution du Ct1-ve. Après l'attribution du certificat, le militaire du rang suit une formation complémentaire lorsque celle-ci est prévue. »<sup>59</sup> Ils s'inscrivent dans les domaines de spécialité et les filières du Tta 129. Un militaire du rang (le plus souvent un caporal-chef) pouvait déjà par le passé obtenir un Ct1 à la suite d'une formation en Ecole d'Application.

Le Ct1-ve offre selon sa présentation officielle la possibilité de dresser un bilan des compétences dans les formations. Officieusement, certains considèrent cette procédure comme un moyen de fidélisation des *evat* par le biais d'autres formes de promotion.

Et la validation des acquis, vous en pensez quoi ?

*Je trouve que c'est une mauvaise idée. Pourquoi ? Jusqu'à maintenant le brigadier chef partait faire un Ct1, dans une école d'armes avec un autre milieu, avec un encadrement qu'il ne connaissait pas et qui pouvait le juger. On dispensait des cours et il y avait un examen à l'issue. Le gars avec son expérience professionnelle travaillait ses cours et obtenait ou non cet examen, ce Ct1. Aujourd'hui, comme on n'a pas eu assez de sous-officiers, il faut faire du sous-officier, on va faire un Ct1 validation des acquis professionnels, je suis certain que dans certaines formations, on va jouer le jeu, ont pas donné le Ct1 par équivalence à de jeunes evat brigadiers-chefs, au caporal-chef, mais je suis certain que dans certaines formations, on va parce que le caporal-chef est gentil, parce qu'il est mignon, là, je pense surtout au personnel féminin, parce qu'on veut le garder, on va lui donner le Ct1 alors qu'il le mérite pas, et on va faire de mauvais sous-officiers. On va faire des sous-officiers... On va faire des brigadiers-chefs avec un Ct1, qui pourront passer sous-officier au bout de 15 ans de service, que j'ai pas le texte exact en tête... on va faire des sous-officiers avec des caporaux-chefs qui auront 15 ans de service, euh... qui pour certains seront de bons sous-officiers, d'autres le... ils sont pas tous excellents les caporaux-chefs ou ils ne feront pas de bons sous-officiers, et on va... Et on va leur faire passer le grade de chef, à la fin du contrat, à la fin de leur carrière... c'est vrai que ça va... faire du sous-officier, mais pas forcément du bon sous-officier. Moi, je suis ancien evat, j'ai passé un Ct1, j'ai travaillé mon Ct1, mon Ct1 a duré quelques semaines, j'ai travaillé mon Ct1 et j'ai obtenu mon examen, mais je l'ai eu comme les autres jeunes caporaux-chefs qui le passaient avec moi, mais d'autres échouaient, et ils ont pas fait sous-officier, et parce que à l'époque on faisait pas du sous-officier pour faire du sous-officier. (Adjudant-chef, adjudant d'unité)*

Son accueil par les sous-officiers est souvent des plus réservés. La critique à son égard peut prendre différentes formes. Mais c'est essentiellement sa mise en œuvre au sein du régiment qui soulève le plus de doutes. On craint la partialité

---

<sup>59</sup> Circulaire N° 3273 /DEF/CoFAT/DEF/BFD/COORD relative à la mise en œuvre du certificat technique du premier degré par validation d'expérience (Ct1-ve).

des "noteurs". Accordé au sein du régiment, certains redoutent une certaine dérive dans l'attribution du Ct1-ve.

Et les nouvelles mesures concernant l'obtention d'un Ct1 par validation ?  
*Euhh... C'est bien pour certains. Ca va pas être bien pour d'autres !... Mais c'est une mesure qu'est pas mal... Parce que les gens, ils sont sur la pratique, ils sont pas à l'école... L'école c'est trop, trop... Mais... une chose qu'est facile ! Ils auraient dû penser à une chose ! C'est que ces gens là par exemple pour les stratifs... et ben, on les prend au 31ème régiment de Génie et on va leur faire faire leur Ct1 au 3ème régiment du Génie à Charleville, avec des gens qu'ils connaissent pas ! Pour que ce soit impartial ! Parce qu'ils vont se retrouver avec des gens qu'ils connaissent et... ceci, cela ! Et moi, j'ai peur que par copinage, par intérêt et tout, on leur donne facilement leur Ct1 ! (Sergent-chef, Soa)*

Et s'agissant de la validation de leurs acquis, de la délivrance d'un Ct1 sur le tas ?

*Oui tout à fait ! Ils attaquent leur Ct1, ils préparent leur Ct1 donc... au... sein du corps de troupe ! (.) A l'époque on présentait un Ct1 on le passait à l'extérieur avec un examen en plus. Maintenant, on se retrouve avec un système qui est donc décentralisé. On dit à l'intéressé, il est dans cette spécialité là, on l'occupe au régiment, le mec, on le suit de un à quatre ans ou de un à cinq... je sais plus ! Et on valide son expérience sur une certaine durée ! Donc, à la limite, vous tombez sur quelqu'un qu'est tombé dans un système pourri, le mec, il arrive ! Au bout d'un an, il est Ct1, et puis il est mauvais quoi ! Vous m'direz, normalement ça se fait pas, ça devrait pas se faire ! Mais ça peut arriver ! Avant de passer Ct1, moi je suis parti trois mois, j'ai passé mon examen d'entrée à La Valbonne, ensuite je me suis mis en route à La Valbonne, j'ai passé trois mois à l'extérieur et je suis revenu. Bon ! Maintenant, cela dit aujourd'hui, on est en 2003, on est plus en 40 hein ! Faut quand même laisser marcher un peu le système ! Mais je trouve que ça fait une grande marche quand même ! Un grande marche à descendre... c'est un peu gros, enfin à mon sens (.) Oui, tout à fait ! ben je trouve que c'est trop ! C'est trop bon ! Parce que les gens, on les prépare avant, bon ! Vous m'direz, qu'ils passent le Ct1 euhh... à l'examen d'entrée, avec le Ct1 à l'extérieur ou qu'ils le passent au régiment, le problème est le même ! Mais là, vous avez une validation de l'expérience euhhh... ! Avant, c'était tu présentais ton examen d'entrée, tu entres c'est bien, tu entres pas, tu prends une cartouche et au revoir quoi ! Là maintenant, on laisse la possibilité au gars de un an à quatre ans à valider son expérience quoi ! Bon ! J'appelle pas ça de l'assistantat, mais euh... Bon ! Euhhh ! J'veux pas dire... Moi quand j'ai passé mon Ct1, j'ai eu trois cartouches ! Bon ! Mon chef m'a bien fait comprendre que la première, j'aurais intérêt à apprendre quoi ! Voilà ! Bon, on va pas remonter non plus vingt ans en arrière ! Bon mais euhhhh... Si à l'époque on m'avait dit, « Ben tiens ! On va te*

*noter sur quatre ans et ça va bien se passer, bon ! » J'aurais p'têtre dit oui. Mais maintenant, c'est une autre époque, c'est une autre pratique hein ! (Adjudant, Bgrh)*

Et vous les percevez comment, maintenant, et relations avec les evat, en particulier, la validation des acquis par un Ct1 ? cela vous pose un problème ?

*Mais, le problème, ce qui va se passer, c'est que, c'est par rapport aux acquis... Aux acquis... Ça va être chef de section qui va évaluer les personnels, et...euh... Ça sera pas évalué la même manière. Il y a des chefs de section...euh... qui vont évaluer...euh... Parce qu'il y a des chefs de section qui sont pas tous bons... Donc, ils vont évaluer, ils vont être très larges. Et, en fait, le gars, il aura pas le niveau. Il aura pas les connaissances suffisantes pour...euh... tenir le poste de cet examen là. Il y en a d'autres, ils vont noter dur, et certains, qui aurait le niveau, comme ça sera notée très dure, et ben, ils ne vont pas pouvoir y accéder, par exemple. Ça va laisser place, je pense, à des gars qui devraient pas y être. Et des gars qui pourraient y être, ne pourront pas y accéder. (Sergent, chef de groupe)*

A travers la critique de la procédure d'attribution du Ct1-ve, se fait jour aussi l'idée d'une concurrence des compétences entre sous-officiers et militaires du rang.

Et vous pensez quoi de la validation des acquis des evat ?

*Euh...ça peut être pas mal. On en a parlé hier avec le major, parce que bon, moi, j'ai mon caporal-chef qui va justement être proposé sur ce Ct1 par validation d'expérience...*

Mais après, il passerait quasiment sergent ?

*Oui. Après, il peut passer en tant que rang. Mais, moi, je me trouve un peu mal placé pour juger quelqu'un qui, qui a presque plus d'expérience que moi. Bon, qui, qui, qui travaille pas forcément mieux que moi, mais quand même qui a plus d'expérience que moi, parce qu'il est plus vieux en service déjà. Mais...euh...mais j'essaierai de faire de mon mieux, parce que c'est moi qui vais être le noteur premier, quoi. Donc, c'est moi qui vais le tester, et...euh... je vais voir.*

Mais ça ne va pas poser un problème déjà du point de vue de la rémunération, pour vous, jeune sergent ?

*Enfin, bon, je parle pour moi, mais même avec la validation de l'expérience j'aurais toujours de l'avance [du point de vue technique]. Mais c'est sûr pas au niveau rémunération par contre... (Sergent, chef d'atelier par suppléance)*

Et la validation des acquis chez les evat, vous en pensez quoi ?

*Ben, c'est...euh...c'est bien, mais en même temps...euh...on a l'impression que c'est pour faire du sergent, pour faire dire aux caporaux, au militaires du rang : « Ben restez. Vous avez encore des avantages plus tard... ». Essayer de les faire monter.*

*Mais, en même temps, je sais pas si c'est vraiment...si ils ont la possibilité...parce que c'est-à-dire qu'on donnerait à échelle égale...euh...à quelqu'un qui a beaucoup d'expérience, c'est sûr sur le terrain et...le même rôle qu'un sergent qui va avoir appris à faire des cours, à faire...à avoir une instruction complètement différente pédagogique que le caporal-chef qui aura pu passer sergent justement par ce biais-là. Il aura pas une certaine expérience de pédagogie. Peut-être qu'au niveau formation, ce sera différent, parce qu'on est toujours en formation ici...même dans les compagnies de combat. Je pense que ça peut peut-être avoir un rôle...euh...Maintenant, il faut voir avec la pratique. Parce que maintenant, à mon avis, faut voir un peu, sur une ou deux années, comment ça peut évoluer (Sergent, chef de groupe)*

Derrière la critique des compétences réelles d'un militaire du rang détenteur d'un Ct1-ve semble pointer chez les sous-officiers la défense de ses propres compétences. Il y aurait une assimilation du grade, du statut de sous-officier, aux compétences validées par un diplôme, en l'occurrence le Ct1.

Ce phénomène nous est apparu de manière plus nette encore lors de notre passage au séminaire des Présidents de Catégorie Sous-officiers en décembre 2002. La crispation s'est fait sentir autour de la dénomination du futur Ct1-ve. Identification partielle du grade au diplôme, des sous-officiers exprimèrent la volonté de ce nouveau diplôme ne reprennent pas celui d'une des composantes du *Bsat*. Il pouvait y avoir selon eux confusion et dévalorisation du diplôme marquant l'accès au premier grade de sous-officier, ceci alors que, on le rappelle, certains militaires du rang pouvaient déjà obtenir un Ct1 après un passage en Ecole, et qu'une grande partie des sous-officiers sont issus du recrutement interne.

Cette perception peut peut-être s'expliquer par le phénomène de dégradation qui toucherait le corps des sous-officiers. Cette crainte de se voir assimiler aux militaires du rang se traduirait par une défense du diplôme, dont on a décrit le poids et la valeur dans le cursus professionnel. Si le diplôme joue un rôle de plus en plus important dans la construction de l'identité professionnelle du sous-officier, il apparaît logique que la défense du statut passe par un repli par exemple sur le diplôme, et certains éléments symboliques (l'appellation Ct1 et la catégorie « Personnel non-officier »).

Construction d'une identité "sous-officier" contre l'officier et contre le militaire du rang, construction d'une identité professionnelle interne au corps du sous-officier autour de la spécialité et/ou de l'Arme. Tous ces processus interviennent au cours de la carrière du sous-officier. Ils sont liés entre eux, se répondent, s'opposent et se retrouvent parfois en synergie : on refuse de devenir officier parce qu'on a peur de perdre sa "spécialité", on tente de devenir officier pour progresser dans l'Arme, etc.... Le jeu entre ces différents facteurs dans la dimension perspective rend particulièrement difficile toute synthèse qui



devrait aboutir à l'image de "la" carrière du sous-officier. Ils permettent de dégager tendances dynamiques lourdes : le parcours combattant vers l'administratif, certains tropismes autour du diplôme et de l'Arme, et enfin la différenciation des carrières.

## CHAPITRE V – MODES DE VIE PROFESSIONNELS

En 2003, les normes et les pratiques qui régissent le mode de vie professionnel de la plupart des sous-officiers de l'Armée de terre sont peu banales.

Dans les régiments des forces et notamment dans les unités de combat, beaucoup, surtout parmi les jeunes, sont pratiquement des semi-nomades et certains souhaiteraient un peu plus de sédentarité : ils vont et viennent, partent pour une opération extérieure dans quelque contrée lointaine en crise, reviennent pour partir en stage ou en centre d'entraînement, puis, le temps de prendre une permission ou de renouer avec la vie de garnison, ils repartent quelques mois plus tard pour protéger la ville contre les actes terroristes, pour ramasser le goudron sur les plages ou pour nomadiser à La Réunion, au Tchad ou au Gabon. Baignant dans une culture du « partir », les plus jeunes qui ne sont pas encore partis ou qui ne sont pas appelés à partir rêvent de partir, quel que soit leur emploi. Les plus anciens ont pour beaucoup connu plus ou moins cette vie de semi-nomade mais avec une moindre intensité. Certains la vivent encore. Ils en sont souvent lassés et aspirent « à poser leur valise ». D'autres ont « posé leur valise » mais ils ne refuseraient pas de partir de temps en temps. Qu'elle n'ait pas été encore pratiquée mais qu'elle soit souhaitée, qu'elle soit pratiquée, acceptée ou subie ou qu'elle ait été naguère pratiquée, cette extrême mobilité constitue une référence permanente du quotidien des sous-officiers en 2003, parce qu'elle n'est pas sans conséquences sur la vie de ceux qui restent en garnison ou de celles et ceux qu'on a laissés à la maison.

Que ce soit en opération ou au quartier, une autre norme dont les mises en pratique sont certes variables selon les situations et les fonctions tenues régit le mode de vie professionnel de la plupart des sous-officiers : on ne compte pas son temps. Les sous-officiers ne parlent jamais ou guère d'« esprit de sacrifice », de « dévouement », de « donner la mort ou de la recevoir » comme le font trop souvent aujourd'hui les officiers. En revanche, à quelques exceptions près, il n'est pas un entretien qui, de différents points de vue, n'exprime plus ou moins implicitement une attitude de « disponibilité ». Il est rare que l'on y fasse explicitement référence, mais l'attitude qu'elle nomme paraît totalement

intégrée dans la conception du temps professionnel. En effet, cette disponibilité n'est pas seulement affaire de mobilisation soudaine pour quelque aventure plus ou moins lointaine. Elle trame aussi le temps quotidien des sous-officiers et en brise les routines.

## 1 – Des différents degrés de mobilité professionnelle

### 1.1 – La culture du « partir »

Qu'évoque le militaire, -et tout particulièrement le sous-officier, pour la plupart de nos contemporains, sinon la caserne ? Depuis le début des années 1980 ce stéréotype n'est plus fondé. Comme nous l'avons souligné précédemment (chapitre II), l'activité de l'Armée de terre est devenue telle que la plupart des sous-officiers connaissent aujourd'hui ou ont connu une vie de semi-nomade.

Certes, en moyenne, les sous-officiers déménagent relativement peu, la durée normale de leur affectation étant de 7 ans, avec toutefois de grandes variations selon les cas. Dans notre échantillon, voilà un sous-officier qui n'a pas changé d'affectation depuis 14 ans et cet autre, en quelques 24 ans de service, totalise 8 changements de garnison. Mais surtout, ceux qui sont en régiment, et particulièrement ceux qui en unité de combat, ne cessent d'aller et venir entre leur garnison, leur foyer, et des théâtres d'opération, des stationnements outremer, des villes et des contrées du territoire national où la défense antiterroriste (Plan Vigipirate), les feux de forêt ou les inondations les sollicitent, des camps et des centres d'entraînement, des écoles d'application où ils passent des brevets, servent de troupes de manœuvre, etc. Pour les plus jeunes, aujourd'hui, du moins d'après nos entretiens, le métier militaire, c'est ça : « bouger » !

*Ben, ...ouais...quelque part, c'est un peu notre métier de bouger. Bon, c'est vrai que après c'est beaucoup de contraintes au niveau familial, parce que...euh...bon...euh...sur une année, il faut dire qu'on est la moitié du temps dehors...minimum (Sergent, chef de groupe, génie de combat).*

Enfin la filière de votre Bts n'avait rien avoir avec les filières que vous souhaitiez prendre dans l'armée ? *Ben, disons que moi, j'ai, enfin, j'ai besoin de bouger, j'ai besoin de contacts humains aussi. En Bep, ça allait. On travaillait dans un endroit où on avait beaucoup de contacts. En Bac pro, là, le contact, on commence à le perdre. Et...euh..., j'avais déjà de mauvaises ondes. Et puis, durant mes deux années de Bts, je me suis aperçu que..., même en continuant, c'était pas fait pour moi. On était trop dans les bureaux, trop à ... on avait pas assez de contacts humains. On avait juste un rendez-vous avec le client, puis c'était*

*l'ordinateur, et...bon, c'était pas...y avait pas de mouvement* (Un sergent, chef de groupe en section de combat)

Ce thème du mouvement a déjà été évoqué à propos de la carrière des sous-officiers. Jean François Léger en fait état lorsqu'il analyse les motivations des engagés qui choisissent « les emplois de combattants ». Le métier militaire leur offre la possibilité de « bouger », un terme imprécis, qui selon Jean François Léger, signifie tout à la fois « courir, voyager, changer d'activité, s'engager, faire du sport » et qui renvoie à la conception d'une emploi « dynamique et dense » ou encore « au caractère ludique d'un métier qui s'oppose à la pesanteur des emplois sédentaires, tels que les jeunes les envisagent dans le civil » (Léger JF p.720 -721). Ainsi de la déclaration véhémement de ce sergent, chef de groupe dans une section de combat du génie, qui, lors de son arrivée dans sa compagnie a été employé quelques semaines au bureau comptable de la compagnie comme responsable du magasin de couchage et d'habillement : « J'en ai pas gardé un supersouvenir (!) J'ai pas du tout aimé...A compter les draps et tout ça ! Ça m'a vraiment pas plu ! ».

Toutefois, s'agissant des sous-officiers, l'analyse de Jean François Léger doit être doublement nuancée. La référence à un métier militaire dynamique n'est pas propre aux combattants : elle est aussi partagée par ceux qui ont choisi des spécialités techniques, *a priori* plus sédentaires :

*Pourquoi vous êtes vous engagé ? ...A priori, l'Armée m'offrait des possibilités qu'on ne trouve pas forcément dans le civil (.) Ben j'avais dire euh...pffff...entre guillemets, c'est...c'est plus en théorie un travail de terrain que de...Tout ce qui est extra...C'est à dire d'être plus ou moins dehors, d'avoir des opportunités de séjour...Jamais dans le civil, vous allez faire un...J'sais pas...j'veux dire un truc cohésion, aller faire deux jours d'escalade, ou deux jours euh...Enfin ce genre de chose (.) Et quel est le rêve que vous voudriez réaliser ? Là ! Ben, le chef de corps, il me demande, « (.) Il faut quelqu'un, un volontaire pour partir deux ans en séjour ! » (.) Oui, le chef de corps, il vient me voir .... Vous allez taper sur la tronche du chef de corps et dans la foulée, il vient me voir, il me dit « Voilà (!), il faut un informaticien à La Réunion...par exemple (.) (Sergent-chef informaticien).*

*Et vous aimeriez repartir ? Ah oui, carrément (.) Non, bouger c'est ce que je recherche, rencontrer des gens (.) Aller en Afrique, je pense que c'est pas tout le monde qui...qui aura l'occasion de partir en Afrique ou au...(.) Mais, bon, après pécuniairement c'est très, très intéressant, et puis, c'est l'expérience (.) J'ai eu la chance de faire un stage d'aguerrissement en zone désertique. Donc, vous ne faisiez pas que votre métier là-bas ? Bon, ben, en fait, ça c'est des petits à-côtés, c'est comme ici, on peut avoir la chance de faire des entraînements commando, des trucs en plus de... Euh... de notre spécialité. C'est ça qui est bien, on peut sortir un peu de la routine. C'est pour ça que quand on...enfin, moi ce que je recherche c'est partir sur le terrain, partir en opération extérieure [c'est nous qui soulignons] parce que ça*

*change vraiment de... du métier de tous les jours quoi !* (Sergent, chef d'atelier de transmission).

Par ailleurs, à la différence de ce que constate Jean François Léger chez les engagés, au moins chez les plus jeunes sous-officiers, le « partir » – qui signifie une rupture avec les routines de la garnison et permet de voir d'autres visages – paraît être une dimension essentielle de cette aspiration à la mobilité. La qualité de ce « partir » est graduée. Partir en *opex*, qui suppose en principe d'opérer dans des conditions opérationnelles extrêmes, constitue le plus apprécié et le plus valorisant des départs. Mais, là encore, s'établit une hiérarchie : Mostar, la Bosnie et le Kosovo deviennent des routines et comme le note un chef de bureau opération : « c'est quand les gens partent en 48 heures ...dans une ouverture de théâtre » que la projection est la plus appréciée. Vient ensuite le départ en mission de courte durée (en *mad*)<sup>60</sup>, et, en bas de cette graduation, se situent les diverses natures de départ pour des entraînements sur le territoire métropolitain, pour des opérations (*Vigipirate*) ou pour des missions de secours aux populations.

C'est donc l'aventure, ce qu'elle suppose de découverte, de surprenant, voire de dangers possibles, que les sous-officiers – surtout les plus jeunes et parmi eux, ceux qui n'y ont pas été encore confrontés – attendent et valorisent ainsi.

On peut néanmoins se demander si, dans certains cas et dans une certaine mesure, ces discours qui valorisent ainsi le « partir » ne procèdent pas de cette mythologie de l'expédition ou de l'intervention héritée du passé colonial de l'Armée de terre. Quelque peu occultée durant la parenthèse des années 1960 et 1970 régie par la doctrine de dissuasion nucléaire, elle se serait reconstruite à partir des années 1980, renouant avec ce passé de corps expéditionnaires. Alors que dans ces années de dissuasion et de défense du territoire face à l'Est, dans une armée qui se voulait « une entreprise comme une autre » et dont la plupart des formations ne partaient que pour le camp ou pour la manœuvre, le départ au-delà des mers ou à l'étranger était l'exceptionnel, en 2003, tout laisse à penser que cet exceptionnel est devenu une norme à laquelle tout sous-officier devrait se conformer au moins une fois dans sa carrière, sous peine d'avoir le sentiment de déroger. On pourrait ainsi parler d'une imposition symbolique du départ en *opex* : la valeur de ce départ serait tout autant d'usage (la rémunération, le voyage et la découverte, l'ambiance opérationnelle, etc.) que fortement symbolique, encore une fois, surtout chez les plus jeunes et quel que soit leur emploi. C'est du moins ce que suggèrent certaines réflexions de jeunes sous-officiers n'étant pas partis en *opex* :

---

<sup>60</sup> Rappelons que la nouvelle organisation de l'Armée de terre a modifié les modalités de sa présence outremer. Dans la plupart des cas, à une présence par stationnement à demeure de formations organiques, a été substituée une présence sous forme d'unités se relevant tous les quatre mois. Les missions de courte durée désignent ces séjours outremer de quatre mois d'unités à La Réunion, en Nouvelle-Calédonie, etc.

*Le seul regret que j'ai eu, c'est d'avoir sept ans de service, et de n'avoir pu faire encore une opex. Tant que j'aurai pas connu ça...* (Sergent chef en section de combat du Génie).

*Donc, ça fait bientôt cinq ans que je suis engagé ! J'aimerais bien pouvoir voir ce que c'est ! J'entends tout le monde en parler, mais... j'aimerais bien le vivre !* (Sergent, chef comptable, IIème Base de soutien au commandement).

*Ben moi, mon ambition, c'est de partir en opex, Donc, ça... Dès que j'aurai mon Ct1, au mois de février, je serai affecté à la 2ème compagnie, c'est une compagnie qui tourne beaucoup au niveau des opex (.) Oui ! Je suis là pour bouger... Je préfère bouger* (Un tout jeune sergent, frigoriste au Gicat4).

## 1.2 – Un éventail de situations et d'attitudes

Néanmoins, au regard de cette culture dominante du partir, il existe, là aussi des situations et des attitudes très différenciées, liées encore une fois à l'ancienneté, aux trajectoires professionnelles et au contexte local : de ceux qui ne cessent de partir et en ressentent pour certains une certaine saturation, à ceux qui, projetables ou non, jeunes ou anciens, ne sont jamais partis mais y aspirent pour les premiers ou se satisfont de leur sédentarité pour les seconds, en passant par des anciens qui ont eu leur lot de départ, qui ont « posé leur valise », mais qui ne refuseraient pas de s'aérer de temps en temps.

Dans le chapitre consacré au contexte, nous avons cité ces deux unités du 1<sup>er</sup> Rcp rentrant de Nouvelle Calédonie ou de Macédoine en 2002 pour partir quelques mois plus tard en Côte d'Ivoire dans le cadre de l'opération *Liorne*. Entre 2002 et dès septembre 2003, des sections de l'une de ces unités ont pratiquement opéré treize mois dans les Balkans puis en Afrique (Macédoine, Côte d'Ivoire puis Bosnie ou Gabon en 2003). Voilà des sous-officiers du 1<sup>er</sup> Rcp qui à sept ou huit ans de service totalisent 6 à 8 *opex* ou missions de courte durée depuis 1996 ou 1998, dont 4 depuis 2000, quelques *Vigipirate* et une multitudes de missions ou de stages hors garnison :

Et depuis que vous êtes dans l'Armée, combien de missions extérieures vous avez fait ? *Eh ben... Bosnie, Bosnie 2, deux fois la Bosnie euh... La première Bosnie, c'était en... 1996, Bosnie 2, c'était en 1998... Ensuite Kosovo en 2000, ensuite Gabon, Cote d'Ivoire et euh... Bosnie avec retour en mai 2003 (.)* Et combien de séjours hors garnison, *opint*, en camp ? *.... C'est, c'est, c'est innombrable ! Quand on est pas... donc euh... en gros, c'est quatre mois à l'extérieur, les huit mois qui sont en France... c'est euh... on va dire c'est euh... 60% au quartier et 40% à l'extérieur, pour rester honnête et encore ! (.) En gros, ça fait 50/50... Et depuis l'été dernier ? Euh... je sais pas, j'ai fait 5 fois Vigipirate... une fois à*

*Marseille, deux fois en Ile de France...Depuis l'été dernier ? Non depuis, depuis...(.) deux fois l'Ile de France, Bordeaux, Marseille, les frontières.. Je suis allé en Angleterre, en Espagne passer mon...en Angleterre mon brevet parachutiste, je suis allé en Allemagne (.), j'ai surveillé les sous-marins pendant un mois, c'était la mission des sous marins nucléaires qui sortent, ça et des missions comme ça euh... ! (.) Pour vous dire que...on bouge quoi hein ! J'ai fait quatre fois le Cec [Centre d'entraînement commando] de Givet, deux fois le Cnec [Centre national d'entraînement commando]...Je suis allé au Cicm [Centre d'instruction du combat de montagne] de Barcelonnette, je suis allé à Briançon ! Là aussi, c'est des trois semaines ! (.) (Sergent-chef de patrouille).*

L'activité hors garnison, essentiellement des *opex* et des *mal*, est aussi intensive chez les sous-officiers servant dans les formations du Commissariat de l'Armée de terre, ne serait-ce qu'en raison de nombreuses missions individuelles. Là, nous avons précédemment observé que le taux d'activité hors garnison et par sous-officier pouvait être estimé à 180 jours/an. Dans ces formations, de création récente, ont été affectés des sous-officiers provenant de toutes les armes en vue d'y remplir des fonctions « toutes armes » : instruction, service général, gestion et maintenance des matériels autres que ceux du Commissariat, etc. Et pour ces sous-officiers, c'est la surprise ! Ils n'imaginaient pas que les personnels du Commissariat (l'ex intendance) puissent partir aussi souvent en *opex* :

*Dans le passé, les sous-officiers du Glcat4 ont-ils été souvent en opex ? Au niveau du Glcat4, donc les gens du Commissariat, c'est clair que pour eux c'est pas une surprise. Du moins, ceux qui vivent ici, ils l'ont déjà vécu...Peut être à moindre échelle, mais ils l'ont déjà vécu ! Par contre, on va dire, nous les rapportés, les gens des armes euh...hormis donc en particulier troupes de marine ou ex-légionnaires, les autres, ils découvrent...Pour ma part, moi je découvre...Mais la majorité des autres gens des armes, c'est quelque chose qu'ils n'ont pas connu (.) Du moins les opex...pas dans ce contexte...pas aussi souvent ! Voilà, ceux des armes n'ont pas connu ça avec une telle fréquence ! Venir au Commissariat pour partir fréquemment en opex.... et tout ce qui tourne autour, ça devient beaucoup plus compliqué ! (Président des sous-officiers du Glcat4).*

L'adjudant G est chef de section dans une compagnie opérationnelle du Glcat4. Après un séjour de deux ans à Tahiti, il fait deux séjours de quatre à six mois en Bosnie entre novembre 1995 et juin 1997, puis à partir de la fin de l'année 1997, il enchaîne sept missions de quatre à six mois en Bosnie, au Kosovo et au Gabon jusqu'en mai 2003, avec parfois des passages d'à peine trois mois à Toulouse. Dans la même formation, on cite un sous-officier qui a passé quatre fois successives son Jour de l'An en *opex* !

Parmi ces sous-officiers qui ne cessent d'aller et venir entre les Balkans, l'Afrique ou le Moyen-Orient, certains ne demandent qu'à repartir encore :

généralement ils sont plutôt jeunes et n'ont pas encore trouvé cette attache affective qui rend le départ plus problématique. D'autres, comme nous le verrons plus loin, sont en état de saturation. Les uns et les autres croiseront dans leur régiment des sous-officiers, employés en bureau ou en atelier, qui quant à eux, ne partent pas, même s'ils en rêvent, parce que le sous-effectif dans leur cellule combiné à leur spécialité trop rare contraint le chef de corps à ne pas s'en séparer.<sup>61</sup>

A l'autre bout de l'éventail, il y a des sous-officiers anciens qui ne sont jamais partis du fait de leur trajectoire professionnelle, et qui s'en trouvent bien parce qu'ils se sentent bien là où ils sont : on les trouvera plutôt dans les formations non projetables.

*Vous n'êtes jamais parti en opex ? Jamais ! Ni opex, ni euh dans les îles, nulle part (!) Vous auriez envie de partir ? Maintenant ? Ben non (!) Je suis en bout de piste hein ! L'année prochaine, je suis parti hein ! (!) Non, il y a dix ans, vingt ans, oui...Maintenant c'est trop tard ! Et puis honnêtement euh...moi je me plais ici. (Adjudant-chef, 2ème Bsc).*

Enfin, voici ces sous-officiers anciens ou moins anciens qui ont « posé leur valise ». Certains l'ont souhaité et l'ont demandé, comme ce sergent-chef, chef d'atelier au Gicat4, encore relativement jeune (13 ans de service) qui fait deux fois la Bosnie en 1995 et 1997 et qui à partir de 1999 ne cesse d'aller et venir : après une année 1999 et un début d'année 2000 marqués par le passage de son *Bstat*, les stages et la concentration que cela suppose, il part à Nouméa en juillet 2000, en revient en décembre pour partir trois mois plus tard à Pjloce en Croatie jusqu'en août et pour repartir de novembre 2001 à mars 2000 au Kosovo ! S'il continue à ce rythme, c'est la rupture de son foyer. Il demande un emploi non projetable et l'obtient. Mais pour d'autres, c'est l'orientation de leur carrière qui les conduit à un mode de vie plus sédentaire. Pour autant, parmi ceux-la, beaucoup conservent une conception de leur métier qui suppose de temps à autre une rupture de routine, un retour au terrain, et pourquoi pas un départ en *opex*.

*Vous préféreriez bouger encore ? Ben, c'est à dire que, je pense que le fait de prendre l'air et de participer à des manœuvres ou à des missions extérieures sont...*

---

<sup>61</sup> Il faut insister encore sur la particularité de cette organisation modulaire que l'Armée de terre a adoptée, déjà soulignée dans la partie traitant du contexte. Ses régiments des forces ne sont que des réservoirs d'unités et de personnels dont la projection est parcellisée. D'où, aujourd'hui, une grande diversité des expériences opérationnelles au sein d'un même régiment et une mémoire régimentaire éclatée, au contraire des engagements passés, au cours desquels pratiquement tout le régiment opérait sous le commandement de son chef et partageait ainsi la même expérience opérationnelle et la même mémoire.



*c'est utile, c'est nécessaire... Maintenant, cela dit, euhhh, on peut se retrouver dans des situations extrêmes... qui est de trop bouger entre guillemets (...) Moi, je sais que j'ai eu une bonne répartition sur les opex, mais je sais que... si je dois partir, je partirai, si je pars pas, je sais que j'ai du travail (...) Maintenant, je pense que c'est quand même nécessaire... de prendre un petit peu l'air... ne serait-ce que pour garder le contact, de voir un petit peu l'adéquation, l'adaptation de notre métier en opération extérieure (...)* (Adjudant-Chef, bureau des effectifs).

Et cet exercice, ça a donné quoi par rapport à ce que vous aviez connu ?  
*Ah, ben, oui... moi, j'ai bien aimé. Oui, j'ai bien aimé parce que... euh... parce que ça nous sort. On a besoin, parce que là, on est sédentaire, on est dans nos murs (...)* Mais, ça nous a sorti un peu de notre ambiance, ...euh...c'est bien. A Sissone, j'étais instructeur sur l'armement, j'étais directeur du tir sur la 12,7 tout le dimanche...euh...et puis, on a fait un peu d'exercice topo...euh...des exercices de ce style là...sympathique, quoi (...) Et vous souhaitez repartir en opex ? *Oui, si j'ai satisfaction, si je rejoins la région de Metz, [il s'agit d'un célibataire géographique], je suis prêt à repartir en mission, sans aucun problème. Je repartirais volontiers à faire une petite opex ou un petit séjour!* (Adjudant-chef, adjudant d'unité, 2<sup>ème</sup> Base de soutien au commandement).

### 1.3 – Saturation et sentiment de saturation

Parmi les sous-officiers les plus sollicités, certains atteindraient le niveau de saturation. Du moins, les chefs le disent-ils ouvertement comme on l'a vu dans l'analyse du contexte, notamment à travers la prise de position du médecin chef du 1<sup>er</sup> Rcp. Mais les intéressés sont discrets sur le sujet. « Il y a comme une omerta » nous déclare un capitaine ancien, ce qui confirmerait ce que nous évoquions plus haut : l'existence d'un climat qui impose implicitement d'adhérer à une culture de projection et aux comportements qu'elle suppose. C'est un peu par sous-entendus que s'expriment ainsi certains sous-officiers :

*Je suis convaincu que le métier que je fais est le plus beau du monde, mais quand même ! On voudrait poser notre sac, mais intelligemment ! On est rentré de Bosnie. On a eu 2 semaines de perm et 1 semaine pour les moins chanceux. Dans la foulée, il y a eu les huit jours d'activité durant la semaine de la Saint Michel, puis 1 semaine de perm et dans la foulée l'exercice de division, l'exercice Rastibelle. On en est revenu samedi vers 22 heures. On a eu une journée taopm le 10 novembre. Et puis nous voilà maintenant à Caylus pour dix jours (...) Mon Famas est sale parce que je ne l'ai pas nettoyé de la semaine dernière. On est rentré samedi à 22 heures après un jour de route (...) Après une semaine d'entretien et de nettoyage, on part en séjour au Cnec et le service au retour (...) C'est la première fois depuis quatre ans que je pourrai fêter*

*et Noël et le jour de l'An (...) Ma mère, elle croit qu'un militaire, c'est quelqu'un qui travaille forcément soit à Noël soit au jour de l'An (...) (Sergent, 1<sup>er</sup> Rcp).*

*Ben disons... C'est délicat ! Parce que, c'est vrai que euhhh... pfff... ralentir le rythme... Par moment, on voudrait que ça ralentisse un petit peu quand même ! On aimerait bien que cela soit un peu plus étalé dans le temps euhhh ... que ce soit moins rapproché... On arrive et de suite, une semaine après, il faut partir trois semaines quelque part ! (Adjudant, 31<sup>ème</sup> Rg).*

Le sentiment de saturation est très dépendant de la situation personnelle de chacun et notamment de ses attaches affectives ou familiales. Dans certains cas, des sous-officiers qui ont créé un foyer sont incités à partir en individuels pour des raisons financières, jusqu'au moment où l'absence répétée du foyer commence à poser problème :

*C'est compréhensible (!) Les gens qui commencent ou qui veulent s'installer, donc il y a un problème de finance... Et c'est vrai qu'au niveau financier, ça va inciter les gens à partir... Ou du moins le fait de partir à l'extérieur, ça met du beurre dans les épinars... Après, ça sera forcément au détriment de la famille et... de ça... j'dirai euhhh... C'est un peu le miroir aux alouettes, mais il faut que chacun soit conscient que le risque peut être très important !!! (Président des sous-officiers du G1cat4).*

Indépendamment de la question familiale sur laquelle nous reviendrons longuement, là où l'on ressent une saturation, ce ne sont pas tant les *opex* ou les missions de courte durée qui sont en cause : elles sont rémunératrices, ne seraient-ce que par l'exotisme du voyage, bien des petits tracasseries de la vie de quartier s'effacent, les effectifs sont au complet, les missions sont organisées et relativement prévisibles et la situation opérationnelle ou l'adversité normalisent en quelque sorte les difficultés ou les dangers que les sous-officiers peuvent rencontrer. C'est bien plutôt le retour en métropole qui pose problème et les charges d'activité qui pèsent sur les unités d'un régiment lorsqu'elles ne sont pas engagées dans des actions extérieures.

En 2002, deux études du Centre des relations humaines de l'Armée de terre (Crhat) dont les terrains avaient été administrés en 2001 avaient déjà posé le problème des effets de la surcharge d'activité et de la rareté des ressources sur les conditions et sur l'organisation du travail. Avec des approches différentes, l'une et l'autre mettaient en évidence combien l'activité opérationnelle, qui nécessite sans cesse de déshabiller les uns pour habiller les autres, créait de la tension au quartier, contraignait à sans cesse recomposer les « cellules de travail » (Kastellanos), la pluralité des missions, leur diversité entraînant « une perte de cohérence des activités » et une instabilité des petits commandements (Dupuy cdt). Un cadre interrogé en 2001 déclarait ainsi : « Les structures traditionnelles de commandement, section, groupe, équipes

ont littéralement volé en éclats : les soldats changent de chefs en permanence, pour la moindre mission, et les cadres se désengagent fatalement de leur commandement, car il n'y a aucun suivi possible : le commandement se résume à la gestion d'une équipe constituée à la va vite pour l'occasion » ( Dupuy, p. 12 et suiv.).

En 2003, les sous-officiers ressentent encore fortement cette désorganisation incessante au niveau des petits échelons, liée en particulier aux diverses formes de sous-effectifs (cf. chap. II).

Depuis que vous êtes chef de patrouille, quel est le taux de rotation de vos hommes (...) Quel est le pourcentage de renouvellement ? *Ouais ! Ouais ! Alors ça c'est, c'est le... Dans les bouquins ou comme c'est dit à l'Ensoa [école de formation], c'est une utopie, c'est une utopie de dire : « Le sergent, il connaît ses hommes et il commande ses hommes et puis euh... il a son groupe ! » C'est une utopie ! Quand je dis que c'est une utopie, c'est... ça n'existe pas... ! Ca n'existe pas ! Le seul moment où on a les mêmes gars avec une grosse période, c'est quand on part en opex pendant quatre mois ! C'est tout ! Mais après, il sera pas forcément dans la patrouille ! Il sera peut être dans celle d'à côté ou alors il sera peut être à droite et à gauche mais... interchangeable ! Si, lui, je le connais depuis huit ans et qu'il est dans la section depuis quatre cinq ans, mais il a pas été cinq ans dans la même patrouille (Sergent, chef de patrouille).*

Toutefois, si l'on touche là à un sérieux problème de commandement, ce n'est pas ce qui est principalement mis en question par les sous-officiers, lorsque leur réflexion traduit implicitement une certaine lassitude. En fait une réelle saturation, du moins en 2003, proviendrait d'activités devenues erratiques et de l'accumulation des missions et des services qui sollicitent les sous-officiers lorsqu'ils sont sur le territoire métropolitain : *Vigipirate*, les interventions en cas de catastrophe naturelle ou non, les soutiens comme troupe de manœuvre au profit des écoles, sans compter les services de garde ou de permanence d'autant plus fréquents qu'il faut assurer le même service avec des effectifs moindres, les stages de formation, le nécessaire entraînement collectif ou spécialisé en camp ou en centre d'entraînement, etc.

*Parce que euhhh... là on parle des opex, mais quand on rentre des opex, il y a toute la partie opérations intérieures... les Vigipirate, les... etc. etc... toutes les missions qu'il y a... et le terrain ! Ça s'arrête pas ! Donc, si vous voulez, après, de fois ça fait un petit peu de la surchauffe... de la saturation... ! (Adjudant 31ème Rg)*

*Le fait de partir en opérations extérieure, et ben c'est très bien... C'est pas trop ! Mais c'est qu'il faut penser au retour. Il y a tous les à côtés (...). Vigipirate... Les services ! Ca les services on est surbookés... parce qu'il faut bien monter les services au régiment ! Les stages ! Les... les... Tout nous tombe dessus... Alors au bout d'un*

*moment, on est un peu surbooké ! Un peu surbooké, c'est vrai ! (Sergent chef 31<sup>ème</sup> Rg).*

*Mais vous voudriez un peu ralentir ou pas ? Je... Du moment que les choses qu'on fait sont intéressantes !... C'est sûr qu'en revanche si c'est... euh... faire Vigipirate, s'arrêter une semaine, aller dépolluer les plages de... (.) pendant 15 jours à Noël et Jour de l'An – c'est ce qui s'est passé – et puis une semaine après, aller ratiboiser les arbres tombés de la tempête... ! Et puis... euh... ma femme... « Putain ! Je te vois jamais à la maison ! »... » « Ben ouais, mais attends ! Il y a du goudron sur les plages ! Ben attends, les arbres, ils sont tombés aussi ! » D'un autre côté, moi ce qui m'intéresse c'est de tirer des missiles... , pour mes tireurs ! Parce que quand on va en Côte d'Ivoire, j'ai pas leur dire « Eh, les gars, prenez vos pelles et ramassez du goudron ! »... Hein ! C'est de tirer sur les chars quoi ! Mais d'un autre côté, je suis conscient qu'il y a un lien Armée-Nation et je comprends tout à fait que... il faut qu'on soit là pour aider dans ce genre de catastrophe ! C'est... c'est politique, ça me regarde pas ! Mais je comprends que nous, en tant que militaire, on participe à ça... Mais... euh... (.) Des régiments, il y en a de moins en moins ! Mais qui va faire... euh... les poubelles sur les plages, pendant qu'il faut relever telle compagnie en Guyane ou au Gabon et... que des théâtres s'ouvrent !... Je suis pas pour fermer des théâtres ! C'est pas ça mon propos ! Bien au contraire... si on pouvait en ouvrir... d'autres j'irai euh... volontiers ! Mais on peut pas... on peut pas fournir, on peut pas fournir ! (Sergent, chef de patrouille).*

Parmi ces missions opérationnelles qui sollicitent les sous-officiers sur le territoire métropolitain, *Vigipirate* tient une place particulière. Pour ceux dont l'activité est intense, *Vigipirate* est devenu une routine lassante, d'autant qu'ils ont l'impression de ne faire qu'« acte de présence », la responsabilité de la mission, aux mains des forces de l'ordre, leur échappant. *Vigipirate* participe de la saturation.

*Par exemple, l'année dernière avec Vigipirate, c'était lassant parce qu'on faisait que ça, c'était lassant (Sergent, chef de groupe).*

*Mais vous avez fait Vigipirate ? Ouais... voilà, c'est vrai que Vigipirate... bon, nous... on est là pour seconder la police ou la gendarmerie... en fait, on est là pour faire acte de présence. Déjà, au niveau juridique on n'a pas lieu d'intervenir (Sergent-chef, sous-officier adjoint en section d'appui).*

En revanche, pour ceux qui n'étant pas ou peu partis en *opex* ou qui sont plutôt sédentaires et qui n'ont pas ou peu pratiqué *Vigipirate*, cet « acte de présence » dans la ville présente les atouts de la découverte ou de l'évasion, ceux d'une activité en situation opérationnelle, ceux du soldat en arme se montrant dans la ville :

Partir à *Vigipirate* avec vos chiens ? Ouais ! Ça serait intéressant ces choses là ! Ouais ! Ça nous fait voir autre chose que de la garde... euh... (Maréchal des logis, maître chien, n'a jamais encore quitté sa garnison).

Quand on fait *Vigipirate*, oui, c'est une mission, sauf qu'on on travaille pas la spécialité. Et là, c'est extraordinaire... Quand on voit ce que ça donne les *Vigipirate*, déjà, ça persuade pas mal de jeunes délinquants à pas faire des conneries, donc nous on est là pour sécuriser les gens... donc, ça c'est pareil, c'est mon boulot (Sergent, chef de groupe).

Il y a des soirs où je rentre énervée parce que j'ai l'impression que tout le monde me tombe dessus, et que personne ne se rend compte de ce qu'on fait. Bon, ben, euh... il y a des à-côtés qui me plaisent. Parce que, par exemple, quand je vous parlais de la mission *Vigipirate*, c'est vrai que j'ai pas été là dans mon travail, et lorsque je suis revenue, j'ai été un peu accablée par... euh... ce que je n'avais pas pu faire pendant que j'étais... mais, enfin, bon, je veux dire partir trois semaines, et faire autre chose, quelque chose de différent, ....être en section et commander un groupe, euh... enfin, je veux dire, après il y a des bons côtés aussi... (Sergent féminin, chef comptable en compagnie).

Ce jeune sous-officier, chef d'un atelier transmission, dont l'activité est plutôt sédentaire et qui n'a jamais fait *Vigipirate*, exprime bien dans la succession de ses réflexions l'existence d'attitudes très contrastées entre ceux pour lesquels le partir est tellement ordinaire que la répétition de missions comme *Vigipirate* est assimilée à une corvée et ceux pour lesquels la rareté du partir est telle que *Vigipirate* relève de l'extraordinaire, à condition de ne pas en abuser :

Non, j'ai pas eu la chance de faire de *Vigipirate*. (.) Oui parce que je trouve que c'est une... une... une expérience humaine... expérience humaine... une expérience de commandement aussi... Pour un sergent, c'est quand même bien d'avoir un petit groupe de combat. Mais, surtout l'expérience humaine. C'est pour ça que j'aimerais bien en faire au moins un. C'est vrai que deux semaines, bon, ben... (.) se promener avec les gilets pare-balles et les casques dans la journée... c'est sympa. (.) Oui, ils font [en compagnie] des *Vigipirate*, ou d'autres trucs, enfin des missions qu'on appelle « pot-de-pue » à tire-larigot, ou ils passent la journée parce qu'ils ont rien à faire, voilà ! Mais vous, ça vous dérangerait de faire une mission *Vigipirate* ? Non, mais une fois, pour voir ce que c'est. Mais pas tous les deux, parce que je crois que ça me soulerait ! Mais ça, ça pourrait vous conduire à penser au départ ? Oui. Enfin... oui, si je fais, si je fais trop de... euh... si on m'impose trop de missions gênantes qui vraiment... si c'est des missions « pot-de-pue », c'est que j'ai pas envie de les faire, et on me met... on me dit : « t'y vas, et puis... tu fermes ta bouche », ben, là, ça me soulerait, ouais. (Sergent, chef d'un atelier de transmission).

Cette digression sur *Vigipirate* indique à quel point le sentiment de saturation de certains sous-officiers est à apprécier au regard de l'intérêt des missions qui leur

sont offertes, de leur répétitivité, mais aussi des hypothèques qu'elles font peser sur un métier qui ne peut pas ainsi s'exercer pleinement.

A ce titre, certains parmi les plus lucides ressentent profondément la gravité du déficit d'entraînement qu'entraîne cette suractivité. Là, ils sont véhéments et posent radicalement le problème, non sans humour pour l'un d'eux :

*On est mauvais au combat parce qu'on est à bout de souffle. Sur un an, pratiquement je n'ai pas pu faire de l'entraînement au combat (Adjudant-chef, chef de section de combat).*

*C'est prenant ?...Plus, moins qu'avant ?...Ah oui ! Faut aimer c'est clair (!) Est-ce qu'on commence à en avoir ras le bol ? Il y a des hauts et des bas. Non, la différence, c'est au niveau des manœuvres. Avant c'était des manœuvres beaucoup plus intéressantes que maintenant. Alors que maintenant, il y a beaucoup moins de campagnes de tir, on travaille beaucoup moins la spécialité... On est beaucoup pris par les Vigipirate et ça laisse peu de place à l'instruction et à se former correctement en section de combat (!) Vigipirate c'est très bien. Mais par contre, ce que moi je vois, c'est qu'on qu'ils nous donnent encore plus de manœuvres. Rien que partir une semaine par ci par là, ce serait super, faire des campagnes de tir. Parce qu'on a des jeunes... ils sont radio tireurs. Dans le véhicule, ils ont à la fois la radio et à la fois la 12.7. Et ben franchement, à la 12.7, les jeunes que j'avais, en trois ans de service, ils ont du tirer deux trois fois. Alors que pour moi, c'est une fois tous les deux mois pour être vraiment opérationnel (!) Moi, je suis moniteur de tir. Depuis un an, j'ai tiré aucune fois. C'est pas mon travail non plus. Mais mes engagés, ils n'ont tiré aucune fois (Sergent-chef, chef de groupe, génie de combat).*

*D'un autre côté, moi ce qui m'intéresse c'est de tirer des missiles... pour mes tireurs ! Parce que quand on va en Côte d'Ivoire, j'ai pas leur dire « Eh, les gars, prenez vos pelles et ramassez du goudron ! »...Hein ! C'est de tirer sur les chars quoi ! (Sergent chef de patrouille).*

A l'accumulation des activités de toutes natures qui régissent la vie en métropole s'ajoutent les contraintes des tours de service en garnison qui, comme nous l'avons évoqué plus haut, reviennent d'autant plus fréquemment que les effectifs disponibles sont réduits. On touche là à une autre dimension du mode de vie des sous-officiers : la disponibilité de leur temps au quotidien.

## **2 – La disponibilité au quotidien**

La notion de disponibilité n'est pas d'usage fréquent dans le langage des sous-officiers. On y parlerait plutôt de « conscience professionnelle ». Il reste que l'expression de cette attitude transparaît dans les réflexions et dans les récits recueillis. A bien des indices, on constate que chez la plupart, pour ne pas dire

la totalité, elle est totalement intégrée dans la conception du temps mais aussi dans certaines pratiques quotidiennes, en opération bien sûr, mais aussi en garnison. Cette disponibilité s'apprécie au regard de différentes temporalités. Arbitrairement, on pourra distinguer le temps répétitif des horaires quotidiens – avec encore différentes temporalités à l'intérieur de ce temps routinier, correspondant à différentes natures d'organisation du travail – celui des veilles périodiques à assurer – protection du quartier, permanences de nuit, etc. –, celui enfin, plus circonstanciel, parfois soudain, où le sous-officier doit faire face à plusieurs tâches à la fois, où imprévu et l'« urgence zéro » font irruption dans l'organisation. Là encore, cette culture de la disponibilité suppose des différenciations selon les situations et les fonctions : en compagnie ou en escadron, l'imprévu et l'« urgence zéro » seront plus fréquents qu'au bureau ou qu'en atelier et, paradoxalement, c'est peut être en opération plutôt qu'au quartier que le temps sera le mieux maîtrisé.

En préalable et avant d'analyser les différentes facettes de cette disponibilité, nous introduirons son originalité, pour ne pas dire sa spécificité, en traitant des récentes mesures d'aménagement du temps professionnel consécutives à la loi sur la réduction du temps de travail (*rtt*) et de leur perception par les sous-officiers.

## 2.1 – Le sous-officier et la réduction du temps de travail

La loi sur la réduction du temps de travail a donné lieu dans les armées à des mesures d'aménagement des horaires et de l'organisation des activités, mesures dénommées « temps d'activités et d'obligations professionnelles des militaires » ou *taopm*.

Avant de traiter de la perception de ces mesures par les sous-officiers, il est intéressant d'examiner comment les normes officielles différencient le temps du militaire et celui du civil, en comparant deux textes officiels du Ministère de la Défense qui adaptent aux personnels civils du Ministère d'une part et aux personnels militaires d'autre part le texte de loi sur la réduction du temps de travail.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> *Accord cadre sur l'aménagement et la réduction du temps de travail au ministère de la Défense et Directive du Chef d'état-major de l'Armée de terre sur le temps d'activité et d'obligations professionnelles des militaires (Taopm) dans l'Armée de terre*, du 5 juillet 2002. Cette note compare les normes qui régissent le temps militaire et le temps civil et non le statut des militaires et des civils. A ce titre elle ne prend nullement en compte les diverses rétributions sur le long terme qui compensent les sujétions du statut militaire et notamment le statut dérogatoire en matière de retraite.

### 2.1.1 - Le temps professionnel du militaire et celui des civils d'après les textes officiels

Selon ces textes, le temps professionnel du militaire est un « temps d'activité et d'obligations professionnelles (*taopm*) », structuré par le « principe statutaire de disponibilité ». Il reste lié à « l'accomplissement de la mission et non à une logique arithmétique et comptable du temps de travail ». Son adaptation au statut des militaires suite au passage aux 35 heures fait l'objet d'une « décision » ministérielle déclinée en « directives » de commandement. Le temps professionnel du civil est un « temps de travail » dont la durée « décomptée » dérive directement du décret d'application de la loi sur les 35 heures et dont les modalités d'organisation en « cycles de travail » au sein du Ministère de la Défense font l'objet d'accords collectifs négociés entre l'employeur et les organisations syndicales.

En principe, le temps du militaire ne lui appartient pas. Son temps libre autre que celui du temps « hors service » quotidien ou hebdomadaire reste une « permission », alors que celui du civil se dénomme « congé », « jours sans travail » ou jours dits de « réduction du temps de travail ». En cas d'astreintes de service, le militaire est indemnisé financièrement ou bénéficie d'un « repos compensateur » qui « ne constitue pas un droit statutaire ». En tout état de cause, il ne peut être question de « rattrapage horaire », alors que le civil récupère « intégralement » en temps ou en rémunération (heures supplémentaires) ce temps exceptionnel d'astreinte, conformément aux dispositions légales. Pour le militaire, on indemnise ou on compense. Pour le civil, on rattrape ou on rétribue intégralement les heures d'astreintes.

La disponibilité statutaire du militaire donne lieu à un droit statutaire de 45 jours de permission, alors que les congés annuels des civils ne sont de 25 à 27 jours. Toutefois, pour le militaire, les normes légales qui fixent la nouvelle durée du travail ne s'appliquent qu'au « temps de la garnison » et non au « temps opérationnel » ou « de préparation opérationnelle ». L'adaptation de la réduction du temps de travail se fait pour partie sous forme d'une indemnisation, pour l'autre sous forme de journées planifiées collectivement (7j. de permission complémentaire – *pcp*) non reportables et gérées collectivement, en fonction des intérêts du service. C'est aussi en partie le cas pour les civils : ils bénéficient de 18 jours de rtt, dont une partie (9j.) est aussi planifiée collectivement et dont l'autre peut être prise individuellement. Mais là où les civils sont en majorité, c'est au militaire de s'aligner sur le temps des civils au nom de la « coactivité » entre civils et militaires : la planification d'une fermeture d'établissement correspondant aux 9 jours de rtt collectifs est discutée avec les organisations syndicales et les militaires de l'établissement devront quant à eux prendre leur 7 jours de *pcp* dans le cadre cette fermeture.



Les deux jours de différence seront décomptés de leur droit à permission de longue durée.

Pour les militaires, seules les permissions de longue durée (*pld*) sont reportables jusqu'à A+2. Les civils, quant à eux disposent d'un « compte épargne temps » qui peut être alimenté indifféremment à raison de dix jours par an par des jours de congé ou de *rtt*, reportables également jusqu'à A+2.

L'organisation du travail chez les militaires respecte certains de leurs droits statutaires, mais elle reste discrétionnaire, laissant au chef – et notamment au chef de corps – le soin de gérer le temps individuel du militaire dans le cadre collectif et en fonction des intérêts du service sur une base « indicative » de 38 heures par semaine. Ce n'est pas le cas pour les civils. L'organisation de leur travail est régie systématiquement par un détail de dispositions et de procédures légales adaptables dont les aménagements locaux sont soumis à des négociations entre le commandant d'une formation et les représentants du personnel. Ces dispositions organisent le travail en « cycles » hebdomadaires (4 à 5 jours), dont la planification est discutée avec les organisations syndicales. Elles prévoient le nombre de jours de repos hebdomadaires, la durée maximale du travail quotidien, la durée minimale du repos quotidien ou hebdomadaire, différents types d'horaire ou de travail (posté, en décalé, etc.) ainsi que leur condition, etc., et même un « crédit horaire en cas de travail salissant » pour le lavage des mains ou pour la douche : toutes dispositions qui dans le cas militaire sont régies par des règles coutumières !

La comparaison de ces deux textes fait donc bien apparaître les différences que le Ministère de la Défense et le Commandement introduisent entre le temps de travail des civils et ce qui est pour les militaires « un temps d'activité et d'obligations ». Dans un cas, c'est le collectif qui prime et la coutume régit en partie l'organisation du travail, dans l'autre c'est l'individuel. Dans un cas, au nom de la mission, le chef reste relativement maître de la gestion du temps de ses subordonnés, moyennant le respect de contraintes légales et de ce qu'on pourrait appeler un droit coutumier. Dans l'autre, il lui faut se soumettre au respect des droits sociaux acquis qui rythment l'organisation du travail.

## 2.1.2 - La perception du *taopm* par les sous-officiers

### 2.1.2.1 - La connaissance des mesures

Reprenons schématiquement les principales mesures introduites par le *taopm*. Elles ne s'appliquent qu'à la vie en garnison. 15 jours de permission complémentaire sont accordés par le Ministère de la Défense : 8 jours sont indemnisés et 7 jours sont à la disposition du commandement et planifiés

collectivement par journée entière. Ces 7 jours ne sont pas reportables. Ceux qui sont absents du quartier lorsque ces permissions complémentaires sont accordées n'en bénéficieront pas. Il n'y a pas de récupération des nuits ou des week-ends de service mais seulement des journées compensatrices qui sont accordées à la diligence du chef de la formation et qui ne peuvent être reportées au delà de dix jours. Enfin, l'organisation du travail reposant sur une « base indicative » de 38 heures, il est recommandé de « privilégier » une « répartition des activités » telles que le vendredi après-midi puisse être libéré ou allégé<sup>63</sup>.

Or, questionnés sur le *taopm* et sur la manière dont il est pratiqué dans leurs formations, la plupart des sous-officiers interrogés occultent l'indemnisation des 8 jours complémentaires de permission : le temps est passé dans la feuille de solde et a disparu de la perception du temps. La connaissance des mesures nouvelles est parfois ignorée, notamment chez les plus jeunes :

*Le taopm pour vous, qu'est ce que c'est ? Euhhhh...C'est quand, y a un arrêt de travail...euh... taopm ? (...) C'est pas quand...Comment dire...quand... on a ...un jour de congé, par exemple souvent le vendredi...De temps en temps euhhh...Non...je ne connais pas trop... ! Par exemple quand vous faites votre tour de garde...Une récupération, c'est pour vous ? Non, non...Non, c'est normal ! C'est normal de faire une permanence euhhh...Apparemment pour les sergents, on m'a dit, vous montez deux à trois fois par an, par année...Je trouve ça tout à fait normal... ! (Jeune sergent, Formation A).*

Ailleurs la description peut être imprécise, voire erronée, même chez les plus anciens. Elle peut varier au sein d'une même formation. Certains insistent sur le bénéfice du vendredi après-midi et d'autres considèrent les permissions complémentaires comme des journées de récupération.

*Ici, il y a pas de taopm ! Ils ont calé ça sur les horaires ! (...) C'est à dire que le vendredi, on finit 16 heures ! Mais les sept jours de taopm ? Il me semble qu'ils sont...ils sont dedans ! Vous êtes pas très bien au courant ! Qu'est ce que vous pensez du taopm ? Qu'est ce que je pense du taopm ? (...) Non, c'est pas un truc, c'est pour ...c'est pour coller à la réalité hein ! Vous en discutez avec vos... ? Non ! Non, non ! Ca vous laisse indifférent ? Non ! Pas indifférent, parce que c'est l'actualité, quoi ! On peut pas être indifférent à ça ! Parce que ...on va dans l'évolution ! Mais, nous, on en discute pas plus ! Je pense que les sept jours sont récupérés sur les horaires ici, hein ! (Adjudant chef, Formation D).*

*Comment ça se passe le taopm précisément ? Ben, concrètement, au départ, on avait l'intention d'envisager plusieurs jours de congés répartis sur nos droits, donc maintenant il y a une nouvelle répartition...Donc on a maintenant les sept jours qui sont...entre guillemets...qui sont payés, des jours de congés payés...Et puis quatre*

---

<sup>63</sup> Directive du Chef d'état-major de l'Armée de terre...du 5 juillet 2002, déjà cit.

*jours supplémentaires qui sont à la diligence du chef de corps. Le chef de corps décide en fonction des charges qu'on a ...de dire, ben voilà...On prendra le taopm telles journées, bon, là le régiment est fermé et tout le monde cause le même langage. C'est...après si on commence à prendre des jours, moi je les prends là, moi j'les prends là (.) Bon, là on dit on va fermer tel jour, bon, crac, le pont ! Et qu'est ce que vous en pensez ? Ben, disons que effectivement, je pense que c'est calqué sur une loi de gestion des personnes civiles. On parlait de rtt dans le civil, on transforme ça en taopm. (.) Bon, concrètement, c'est qu'on bénéficie de tous nos vendredis après-midi, ce qui n'est pas négligeable au niveau familial (.)...On casse un petit peu cette différence de gestion qui existait avec la gestion civile quoi ! Donc, pour moi, ce que je vois, c'est qu'on a dix jours de congé en plus, on a des jours qui sont imposés par le chef de corps (.) (Adjudant-chef, Formation B).*

*C'est intéressant... ben, ça accorde des jours de récupération en plus par rapport à avant. Et vous arrivez à les récupérer toujours ? Non, pas toujours. Mais, de toute façon, quand ils ne sont pas récupérés, ils sont payés. (Sergent, FormationB).*

#### 2.1.2.2 - Pratiques et jugements

Un simple regard sur la planification d'une formation montre que les mesures du *taopm* créent ou renforcent une profonde inégalité de situation entre les formations ou les personnels projetables et non projetables et à l'intérieur des régiments des forces entre ceux qui exercent leurs activités au Pc ou dans les services administratifs et techniques et ceux qui l'exercent en compagnie ou en escadron de combat. Ceux-ci, étant souvent absents du quartier, en opération, en intervention sur le territoire, en camp etc., ou hypothéqués par une mise en alerte, par la formation initiale des *evat* ou par la préparation d'un départ, bénéficient peu, ou moins souvent que les premiers, des mesures du *taopm* autres que financières.

Ce constat posé, les réactions à propos de ces mesures sont de trois natures. Les uns applaudissent sans réserve cette innovation. Là où elle est réalisée, la libération du vendredi après-midi, plus fréquente que les autres mesures et donc beaucoup plus palpable, est la nouveauté qui est la plus appréciée. Les célibataires géographiques, ceux qui ont une charge familiale, notamment, insistent sur ce point :

*Et le taopm ça a une influence sur votre vie privée ? Oui, ah oui tout à fait, parce que, bon, quand a su qu'on ne travaillait plus le vendredi après-midi, bon, si même effectivement on a des enfants à l'école, en fonction de la...le vendredi après-midi, moi je sais que ça me permet de débrayer...Je me retrouve à la maison avec mes enfants en bas âge...C'est le seul moment dans la semaine où je peux aller chercher mes enfants à l'école. Parce que les enfants sortant de l'école à 16h30, je pourrais effectivement aller les chercher (.) parce que nous on bénéficie d'une garderie. Mais je ne*

*me vois pas moi de faire attendre mes enfants jusqu'à 18h30 pour pouvoir aller les chercher. Donc, le seul moment où je peux aller chercher mes enfants, c'est le vendredi après-midi. (Adjudant-chef, bureau des effectifs, Formation B).*

Ces jugements sans réserve sont plutôt le fait de sous-officiers qui sont très peu mobiles et bénéficient systématiquement des mesures du *taopm*. On trouve également de tels jugements en section de combat, mais ils sont rares. A ce titre il faut citer cette réflexion d'un sergent-chef encore jeune en service, qui illustre à l'extrême cette attitude qui intègre totalement les contraintes de la disponibilité au point de les normaliser :

*Et en ce qui concerne le taopm ? Le taopm... euh, pfff, non... enfin euh, c'est bien. Quand vous rentrez de quinze jours de manœuvre, vous êtes bien content d'avoir une journée, même deux journées supplémentaires à la maison, le temps de souffler, de poser les valises, de voir un peu la famille, de dire comment ça va... Et après on reprend le boulot reposé sur les chapeaux de roue. Après, c'est vrai que je suis pas d'accord avec certains de mes collègues qui disent que des fois on peut pas les prendre. Ben on peut pas les prendre, c'est comme ça, hein (!) Avant on pouvait vivre sans. Donc, on peut... pour moi c'est pas une obligation (...) Et ben par rapport à l'emploi du temps, et ben on peut pas prendre nos taopm. C'est comme ça, c'est normal. J'vais dire, pour moi, c'est l'instruction qui passe avant, voire le matériel. Et une fois qu'on est serein là-dessus, et ben on peut partir. Voilà, il y en a certains qui ne comprennent pas. Je comprends pas ces gens là, c'est comme ça c'est comme ça (...)(Sergent-chef, chef de groupe, Formation B).*

Effectivement, la grande majorité des sous-officiers en compagnie ou en escadron réagit par ce constat, « on ne peut pas les prendre ! ». C'est le second type de réaction. En fait cette expression renvoie tout autant aux journées et demi-journées libérées par les mesures du *taopm* que l'« on ne peut pas prendre » parce que l'on est absent ou en service, qu'aux 45 jours de permission auxquels on a droit statutairement et que l'« on ne peut pas prendre » en raison des emplois du temps chargés.

*Et en ce qui concerne le taopm ? Qu'est ce que vous en pensez ? Pfff... enhh... enh (rires). C'est une mesure extraordinaire... Je dirai... Le problème c'est qu'euuhhh... Aujourd'hui, on a 45 jours de permission... Compte tenu des emplois du temps, les 45 jours de permission, on peut pas tout prendre. Faut quand même être logique, on peut pas tout prendre ! Dommage, parce que moi j'aimerais bien les prendre ces 45 jours ! Donc avec ça, on nous en rajoute... sept.. Donc ces sept jours de permission là, à l'heure d'aujourd'hui, c'est le chef de corps qui nous les..., c'est lui qui décide quand il les donne... par exemple de telle date à telle date, je ferme le régiment ! Si on n'est pas là, si on est en opérations extérieures, si on est en mission et tout... pour nous c'est perdu ! On les voit pas... Par contre la mesure qu'ils ont prise de nous payer. Pourquoi vous riez ? Ouahh, pouuuuufff ! Parce que, pour nous,*

*c'est...comme je vous le disais...c'est une sucette qu'on peut pas toujours sucer... Voilà ! Tant mieux pour celui qui connaîtra ! C'est bien ! Ça a le mérite d'exister...Mais euhhh..(Sergent-chef, chef de section d'appui, Formation B).*

*Ben, j'veux dire, faut rester honnête, quoi ! C'est pas toujours possible à ce que ce soit réalisable... (Adjudant, chef services techniques en compagnie de combat, Formation B)*

*Le taopm ! Les journées de chef de corps, on ne peut pas forcément les prendre ! Soit on est en stage, à l'extérieur, soit on a... Comme nous est en Fsi [Formation spécialisée des eva], des fois on peut pas la prendre ! (.) Si on peut les prendre tant mieux, on peut pas les prendre tant pis (!) Il y a pas de souplesse..(.) On peut pas, on peut pas ! Déjà pour les permissions, on peut pas, alors ! (.) Le vendredi après-midi oui ! Mais pas avec la Fsi, on peut pas ! Enfin on peut pas, on pourrait mais...notre emploi du temps ne nous le permet pas ! On est obligé, on nous impose un programme ! (.) (.) Le vendredi après-midi, oui c'est une bonne mesure ! C'est un grand week-end quoi ! Les gens qui ont une longue route à faire...ils peuvent partir en début d'après-midi au lieu de partir le soir ! C'est un week-end à rallonge, ça permet de partir un peu plus loin ! (Sergent-chef, sous-officier adjoint en section de combat, Formation C).*

*Et le taopm ? (petit rire...haaaa) Des jours fériés !...Rien de spécial... (.) Oui, j'en bénéficie, bien sûr ! Mais, il y a toujours un maître chien qui n'en bénéficie pas, puisqu'il est de permanence ! Bon...Pour moi, c'est une journée comme une autre ! Et euh...c'est une journée fériée et euh...une journée en moins à poser si on veut partir euh... Des fois, si je veux un long week-end ! Je comprends pas (.) Ça fait un week-end plus long et on a pas besoin euh...de poser une journée de permission (.) Auparavant (!) on aurait posé une journée de permission ! Maintenant on en a plus besoin ! A part ça euh... rien de spécial ! C'est quand même un sacré avantage, non ? Ouais ! Ouais ! Ça fait des jours de permission en plus ! Des fois, on a déjà du mal à les écouler ! Voyez, moi j'arrive, on arrive à fin septembre, il me reste trente jours de permission !...Et euh... On doit être trois dans ce cas là ! C'est pas normal ! (.) Ouais, il m'en reste 29 ! (.) Justement avec ces services (.) Ça fait deux mois où personnes n'a pu poser de permissions, parce que on était à 4 personnels !...Donc, les tours de service, les tours de permanence (!) Si on prend les permissions, il y aura plus de permanences donc, il y aura plus de tours de permanences durant la semaine ! (Sous-officier, Formation D).*

Cette réaction, caractéristique de ceux qui sont en compagnie ou en escadron – avec le rire goguenard qui souvent l'accompagne – montre combien pour nombre de sous-officiers ces mesures du *taopm*, « même si elles ont le mérite d'exister », leur paraissent d'autant plus inadaptées à leur disponibilité, voire contradictoires, que celle-ci est fortement sollicitée dans la période actuelle.

Certains d'ailleurs expriment le souhait que la totalité des jours de permissions complémentaires soit transformée en rémunération, « et on en parle plus ! ». Cette position relativement sceptique se radicalise chez quelques-uns. Là, on s'exclame ! On met l'accent sur l'inégalité qui résulte de ces mesures entre les services et les unités de combat, voire entre les Armées. Très lucidement, on met en évidence le nivellement que provoquent les mesures du *taopm*, qui font disparaître les prérogatives traditionnelles du chef : celles d'accorder à sa convenance des « quartiers libres ». On les juge injustes. On parle de « frime » ! Et ces jugements sévères se retrouvent tout aussi bien chez ceux appelés à partir fréquemment que chez des sédentaires, conscients de l'injustice ainsi introduite :

*A notre niveau, ça se passe bien... En compagnie, c'est un autre cas de figure... Il y en a qui partent, il y en a qui rentrent... (Adjudant-chef, chef d'une cellule de gestion des dossiers d'evat, Formation B).*

*Et le taopm ? (Il rit) C'est pas adapté... hen... hen... Le taopm... Avant, il y avait pas de taopm ! Il y avait quartier libre euh... Aujourd'hui, il y a toujours quartier libre... C'est retors le taopm, c'est retors parce que... avant, proportionnellement, on avait plus de quartier libre donné par le commandant d'unité ou les chefs de section ! Récompenses et punitions ! On nous punit, on nous récompense ! Récompense... Aujourd'hui, euh... il y a pas de... Mais non euh... ! Pourquoi donner puisqu'il y a le taopm ? Mais d'un autre côté, qui en bénéficie réellement et concrètement ? Enfin bon !... Sincèrement, ça évoque rien le taopm pour moi ! (Sergent, chef de patrouille, Formation C)*

*On ne récupère pas ici... (rires). Dans l'Armée de l'air, quand le gars, il est de permanence, le lendemain, il récupère. Nous, non ! C'est-à-dire, ça, c'est... tenez, je vais vous prendre un exemple. Je suis de permanence jeudi soir. Demain soir, je suis de permanence. Demain, je vais faire ma journée de travail. Demain soir (...) je vais prendre la permanence. Vendredi matin, je vais quitter la permanence à 8 h. Je vais reprendre mon travail jusqu'à 16h. Vous pensez que quelqu'un qui travaille comme ça qui a une ronde à 23 h, qui a une ronde à 3 h du matin, il est opérationnel le lendemain matin ? Dans d'autres armées, ils récupèrent. La Gendarmerie, ils récupèrent... (Adjudant-Chef, Formation D).*

*Mais en général qu'est ce que vous en pensez ? Du taopm ? C'est de la frime quoi ! (.) Pas ce taopm là, pas le dernier mais celui d'avant (.) vous aviez trois compagnies complètes présentes au régiment ! (.) Présentes au régiment ! Là, il y a taopm et par exemple la 4 bosse, la 3 bosse, voilà quoi ! Trois compagnies complètes au régiment... ? Voilà !... pour des raisons x y ou z... Oui, enfin ça me dépasse, j'veux dire (...) Moi, à mon avis au niveau du... du commandement ils sont contents parce que... (.) Je sais pas... Effectivement c'est imposé le taopm... Donc le chef de corps rend compte qu'il a bien appliqué son taopm (.) Donc là-bas, ils sont*

*contents j'veux dire...mais en fait euh...c'est du vent...(Sergent, services techniques, Formation C).*

*Le taopm...le taopm, je dis que c'est bien, mais je suis pas d'accord avec le principe. Le taopm, bon (...) Alors effectivement, ça fait 7 jours supplémentaires de congés...euh...ça, c'est bien, surtout pour un célibataire géographique. (...) Mais, moi, le taopm... euh... comme il est fait là, je trouve pas ça... comment... ça me va pas (...) Je vais prendre les gars qui sont dans un régiment de forces qui sont surbookés avec les missions de courte durée, avec les opex, etc., etc. Avec les exercices, avec les Vigipirate, etc., etc., ils ont déjà du mal à prendre leurs 45 jours de permissions...alors, en rajouter...forcément, ils ont du mal à les prendre. Pourquoi est-ce qu'on a rajouté des jours, alors que ça passe pas avec les 45 ? Mais, moi le taopm, ça aurait été plus simple...ben, de les payer. Un treizième mois. Dans toutes les sociétés, on parle de treizième, voire de quatorzième, de quinzième mois. Nous, on n'a pas ça (Adjudant-chef, 2ème Bsc).*

Un troisième type de réaction enfin, qui se recoupe avec le type précédent consiste à ne voir aucun changement ou guère de changements dans ces nouvelles mesures. Ce jugement est lié à ce qu'on a vécu dans le passé : des vendredis après-midi qui étaient déjà allégés ou libérés – notamment en Allemagne pour permettre aux appelés les plus éloignés de bénéficier effectivement du week-end ou dans les administrations centrales –, ou ces journées de permission déjà évoquées que le chef de corps accordait dans certaines formations « au retour d'une manœuvre ».

*Et ça vous a apporté un soulagement par rapport à avant ? Non...bon, le jour donné par le chef de corps, c'est toujours un peu pareil. Donc, je vois là, après une manœuvre...le problème c'est que...euh...pfeuu...sur un service qu'on a, on peut pas les prendre donc...ça a pas forcé...en fait, je dirais que je pense que ça a changé au niveau des gens qui sont...les gens qui sont sédentaires au régiment. Nous, compagnie de combat et section de combat, pour nous, ça a pas forcément changé les choses (Sergent-chef Formation B).*

*Pour nous le taopm (...) la grande majorité des sous-officiers, j pense que c'est le fait d'avoir le vendredi après-midi ! Et euhh, ça vraiment...Bon ! Avant que ça soit officialisé euh, ici, c'était en gros deux vendredis par mois où on quittait à 14h00 ! Donc là, avec l'arrivée du taopm, ça fait que tous les vendredis, pour pas mal de mecs qui sont en garnison, on quitte à midi (!) Sorti de ça ?...Euh...Qu'est que ça a apporté ??? Rien de plus quoi ! J'veux dire, c'est le vendredi après-midi où on travaille plus ! Et puis voilà quoi ! ...Après, c'est vrai, que, en fonction des jours quoi... des week-ends un peu particuliers, avec les ponts et tout le bazar où le régiment en fin d'année...Noël et Nouvel An...comme on connaît ça dans l'administration centrale pour éviter que...que, que. Là effectivement pour les personnels civils, tout était fermé pour eux ! Et ben, on s'est recalqué sur eux ! Et puis voilà quoi ! On*

*applique exactement les mêmes fermetures qu'on appliquait pour les personnes civiles, hormis les permanences et...Bon ! (Adjudant-chef, Formation A).*

Ces attitudes vis-à-vis des mesures du *tao*pm ne peuvent pas être pleinement comprises si l'on occulte l'une de leur dimension, le regard porté sur la réduction du temps de travail chez les civils et plus généralement sur les aménagements de leur temps de travail.

### 2.1.2.3 - La comparaison avec les personnels civils

« On ne compare pas ! » Explicitement ou non exprimée, cette position est pratiquement unanime, chez les opérationnels comme chez les administratifs ou chez les techniques. Il y a comme la vision d'une séparation radicale entre l'univers des militaires et l'univers des civils. Manifestement, aux vues des déclarations, la loi sur la réduction du temps de travail n'a nullement suscité interrogations ou discussions : « Eux, c'est eux, nous, c'est nous ! »

*Et quand vous pensez à la Rtt chez les civils, comment vous ?...Là j'en sais rien, là j'veux dire...C'est une question que vous vous posez ? Non, absolument pas ! Ça ne pose pas des problèmes dans l'organisation ? Ben non ! Moi, je sais pas, j'en ressens pas ! Non ! Peut être que sur la durée, ça leur fait des jours de vacances en plus, mais j'veux dire, on s'en rend pas compte quoi ! (Sergent-chef, services techniques, Formation C)*

*Et quand vous comparez avec les personnels civils et avec la Rtt ?...Non, on compare pas ! On n'est pas...Enfin moi personnellement non ! J'peux pas me comparer avec un civil quoi ! Pourquoi ? C'est pas du tout la même conception des choses hein ! Et quand vous pensez à la Rtt et tout ça ? Ah non, non, non ! Vous ne discutez jamais entre vous ? Non ! On ne discute pas beaucoup avec les civils hein ! Quand on est en compagnie de combat, on n'est pas...on n'est pas vraiment avec des civils quoi ! On leur dit bonjour ! Ca va tout se passe hein ! On n'a pas trop à faire à eux quoi ! (Sergent-chef, Formation C).*

*Eux, lorsqu'ils décident c'est leur truc ! Nous on a nos trucs à nous ! Maintenant, je compare pas avec eux ! (Adjudant, Formation B).*

*Quand vous comparez avec les personnels civils et avec la rtt ?...On compare pas...On compare pas du tout ! La rtt, je sais que c'est la réduction du temps de travail, mais euhh...pas du tout...c'est pas pareil ! (Adjudant-chef, Formation C)*

*Et si vous comparez avec les personnels civils ? (...) Je me soucie pas d'eux...Non ! Franchement ! Ils ont leur vie...J'ai la mienne...Je suis militaire et je m'occupe...je m'occupe que des...On fait pas de comparaison parce que...Ils ont des*



*avantages que nous, on a peut être pas et nous, on a sûrement des avantages qu'ils n'ont pas ! Je ne pense pas que ça soit comparable !* (Maréchal des logis, Formation D).

On peut s'interroger sur cette conception totale du métier militaire partagée par la plupart, qui ne suppose aucune comparaison. S'agit-il d'un discours convenu ou d'une attitude profonde? Il faut s'y pencher pour la seconde hypothèse. En effet, le développement de certains propos renvoie au problème concret que pose l'exécution d'une mission qui suppose d'y « coller » sans préoccupation des horaires ou, plus généralement, aux traits d'une culture militaire si profondément intégrés qu'ils ne supposent pas de remise en question, sous peine de se démettre: une sorte de conservatisme – au sens propre du terme – que l'on va retrouver dans d'autres attitudes.

*Quand vous comparez avec les personnels civils et avec la Rtt ?...Euh....Dans le transport, dans le transit, euh...on peut pas comparer !... On doit coller au plus près des missions ! On peut pas ! Non ! Ça vient pas à l'idée ! Quand vous avez euh... le conducteur part à 19 heures 30 récupérer un malade... euh... à Orléans pour l'amener à Percy (!) Le matin à 5 heures (...) il retourne récupérer un malade pour l'amener en taxi ! Il récupère pas ! Non ! On peut pas comparer !(...)* (Adjudant-chef, 2<sup>ème</sup> Bsc).

*Et quand vous comparez avec les personnels civils et avec la Rtt ? Personnellement, moi j'compare pas ! Depuis, quand j'ai été tout petit, on m'a appris que c'était comme ça... je suis militaire... je resterai militaire ! Là, on est sur un terrain... Bouuff.*(Sergent-chef, Formation B).

*Quand vous comparez avec les personnels civils et avec la rtt?...Oui, moi non, il sont civils, ils sont rentrés au régiment pour trouver du boulot, c'est tant mieux pour eux, tant mieux pour eux. Ils ont choisi. Moi, si je ne suis pas content, j'ai qu'à virer mon treillis, et puis être pris comme civil au régiment (.)* (Sergent-chef, Formation B).

D'autres réactions vont dans le même sens, surtout chez les plus jeunes, qui expriment une absence de connaissance du statut des civils ou, à la limite, une comparaison jugeant le militaire privilégié.

*Et quand vous comparez votre temps aux civils ? Pffouu* (manifestement, la question ne l'intéresse pas), *pffouu... Je pense que c'est le même... Comme j'ai pas travaillé dans le civil, j'peux pas trop dire....Mais à mon avis c'est le même !* (Sergent, Formation A).

*Quand vous comparez avec les personnels civils et avec la Rtt ?...Bof...moi, je pense qu'on est bien par rapport aux civils, on est quand même pas mal avec nos 45 jours de congés par an. Enfin, moi je suis bien...*(Sergent, Formation C).

Le Président des sous-officiers du Gicat4, une formation où les civils sont relativement nombreux et où le côtoiement entre civils et militaires est relativement plus prégnant qu'ailleurs, résume bien cette attitude du militaire qui, s'agissant des normes de travail, établit comme une clôture entre lui et les civils : « J'veux dire qu'actuellement, à chaque fois qu'on a pu avoir des soucis au niveau du Gicat4, ça a toujours été dans le sens civil-militaire et pas l'inverse ! C'est à dire que, à aucun moment on a dit « eux ils ont ça, nous on voudrait avoir comme eux » ! A aucun moment, c'est remonté comme ça dans la globalité des sous-officiers ! Bon ! Les mecs étaient pas là quoi ! Ils étaient pas là, ils étaient pas là ! »

Ainsi, ce regard sur la perception des mesures du *taopm* par les sous-officiers fait apparaître – sans vraiment là de différenciation tranchée entre les opérationnels ou ceux qui l'ont été et les autres – une culture de la disponibilité si profondément ancrée qu'elle enferme quasiment le sous-officier dans un rapport au temps quotidien très particulier, qui – hors du temps attendu de la longue permission – exclut effectivement « une logique arithmétique et comptable », comme le rappelle la directive du Cemat sur le *taopm*<sup>64</sup> et rend du même coup inappropriée la comparaison avec le civil. Par contre, c'est à l'intérieur du cadre militaire que l'on sera beaucoup plus sensible, du moins pour certains, à une distribution inégale du temps professionnel et du temps libre.

On l'a vu, certains sous-officiers portent un jugement très critique sur ces mesures, et peut-être sont-ils des porte-parole de non-dits. Mais, en fait, implicitement, ils poussent cette logique de la disponibilité jusqu'au bout. Ils sont cohérents avec un système coutumier, né de la vie opérationnelle, qui hors des droits statutaires, fait du chef, responsable de la mission, à quelque niveau que ce soit, celui qui dispose du temps. Implicitement, leur discours radical signifie que si notre temps ne nous appartient pas, s'il est à la discrétion de la mission, il est vain de nous rémunérer avec du temps qui risque de nous échapper. Sauf à nous donner exceptionnellement du temps qui ne nous échappera pas, mieux vaut nous rémunérer avec d'autres monnaies.

## 2.2 -Le temps répétitif de la routine

Contrairement aux conclusions d'un rapport élaboré par le laboratoire Friedman sur le « temps d'activité professionnelle » des militaires de l'Armée de terre pour l'Observatoire social de la Défense (Osd), le « temps à forte disponibilité » – c'est à dire le temps de la manœuvre, du camp ou de l'opération extérieure – n'est pas « tout à fait hors du temps » (Piotet F., p. 72) : même si le temps y est plus lâche, mois tranché entre l'action et le repos, il y

---

<sup>64</sup> Directive du Chef d'état-major de l'Armée de terre... du 5 juillet 2002, déjà cit.

existe des routines et des principes qui routinisent la répartition du temps. Cette observation nous amènera à traiter aussi souvent que possible des routines de la vie en campagne ou du combat, en parallèle avec les différents aspects de la vie routinière du quartier. Trois aspects seront ici traités : les différentes temporalités auxquelles les sous-officiers sont soumis en routine, les horaires réguliers du quotidien, et les différentes natures de permanence qu'ils doivent assumer.

### 2.2.1 - De différentes temporalités ordinaires

Dans toutes les formations de l'Armée de terre, le temps futur est planifié, à l'année, au semestre ou au trimestre, au mois, à la semaine. Cette planification des charges et des activités futures existe dans tous les domaines ou espaces d'activité du sous-officier, y compris en opération : en compagnie, comme en bureau, en atelier ou en service de restauration ou d'hébergement.

Toutefois, dans le cadre de ce temps futur théoriquement prévisible et à cause de la contrainte de la prévisibilité, les sous-officiers n'ont pas la même situation et la même appréhension du temps.

Dans les bureaux chargés d'organiser l'activité opérationnelle d'un régiment, dans les services administratifs et techniques chargés de l'allocation des ressources en hommes et en moyens matériels, de la maintenance des matériels ou du soutien de l'homme, les sous-officiers se livrent à des tâches répétitives et effectivement prévisibles : organisation des activités déjà planifiées, mises à jour des dossiers du personnel lors des périodes de notation, d'avancement de mutation etc., révisions périodiques des matériels, etc. Sous le contrôle ou non d'un supérieur, ils ont donc une relative autonomie dans l'organisation de leur quotidien.

*(Sergent, chef d'un atelier de transmission) (...) Ben, moi, je reçois pas d'ordre de mon commandant d'unité. Il va pas me dire : « ben, tiens, J., aujourd'hui, tu vas faire ça... ». Moi, il me dit : « tu vas au boulot ». Donc, moi, mon boulot, je le prends... Enfin, je le prends tout seul... Mais, sinon, si j'ai des ordres à recevoir directement pour mon boulot, je les reçois du chef des services techniques (...) Clairement, je suis libre et autonome. C'est pour ça que j'ai d'autant plus de responsabilités... euh... parce que... Si jamais, je fais rien ou si je sais pas faire, faut que je me débrouille... parce que je suis seul et euh... (...) En fait, moi, ce qui y a de bien dans ma spécialité] aussi en fait là, c'est que j'ai, j'ai toujours du boulot contrairement à une compagnie de combat où eux... (...) C'est vrai, j'ai toujours du travail, si je veux travailler, je travaille. Après le travail, je peux le décaler... euh.. « Ça, par exemple, ça attendra bien la semaine prochaine... ».*

(Adjudant-chef, chef d'une cellule de gestion des dossiers des *evat*) *Moi, déjà, les ordres, je les reçois, par toute la partie courrier qui m'arrive et qui m'est due... Je sais ce que j'ai à faire, parce qu'on a des décisions, je sais ce que j'ai à traiter, il y a une décision qui sort par semaine... donc on a des mises à jour à faire entre... cinq, six, voire vingt trente personnels, bon, je sais ce que ça implique derrière, je sais qu'il y a des avis de changements de position, je sais qu'on met à jour la base de données régimentaire, je sais qu'on met à jour les pièces matriculaires, bon, je sais que toutes les semaines, j'aurai du travail cyclique... Et puis à côté de ça, il y a toujours du ponctuel... Quelqu'un qui a fait son service à cinq ans d'ici... Tiens j'ai fait mon service là... Est-ce que je peux avoir une attestation comme quoi j'ai fait mon service là, voilà ! (.) La comparaison avec une compagnie de combat on ne peut pas la faire, parce qu'en compagnie de combat, c'est cyclique ! En compagnie de combat, là on part, on fait la sortie, on revient, on fait la remise en condition, on repart. Nous on a... le travail tout au long de l'année, c'est le même.*

Cela ne signifie pas pour autant que ces sous-officiers n'aient pas soudainement à faire face à une situation nouvelle, aux demandes incessantes des échelons supérieurs, etc., comme nous le verrons plus loin. Mais les tâches qui leur seront demandées pour répondre à l'imprévu sont normées et ils n'ont pas le besoin d'ordres détaillés pour les réaliser.

Le rapport au temps routinier et à son organisation est totalement différent en compagnie ou en escadron. On peut y repérer deux dimensions temporelles : l'anticipation de l'action et l'attente des ordres.

Toute activité d'instruction (individuelle ou collective), d'entraînement, tout départ à l'extérieur nécessitent une allocation de ressources dont l'unité ne dispose pas en propre (munitions, rations de combat, renforcement en matériels, ajustement des effectifs, etc.). Il faut donc se soumettre à toute une procédure de prévision pour permettre aux services du corps de mobiliser ces ressources. Il faut par ailleurs permettre à ces services de gérer un budget annuel, de rendre compte des activités aux différents commandements ou de prévoir les allocations de moyens qui seront nécessaires dans le futur : une fiche d'activité est établie après chaque sortie de l'unité ou d'un élément de l'unité. Ces procédures routinières, nées de la complexité croissante de l'organisation militaire et des contraintes de la prévision, sont sous la responsabilité du commandant d'unité, de ses chefs de section ou de peloton. Mais certaines sont le plus souvent exécutées par des adjoints, dont les sous-officiers chefs des services techniques de l'unité ou les sous-officiers adjoint de section ou de peloton.

(Sous-officier adjoint en section de combat, Formation C) *Ah, il y a une grosse euh... pffff... c'est lourd quoi... très très lourd ! Très très lourd en papier ! Déjà, on doit faire une prévisionnelle pour le Boi [Bureau des opérations] (...)  
C'est une feuille où on marque à peu près ce qu'on va... L'effectif, le responsable, où*

*est ce qu'on va, avec les moyens qu'on veut et ci et ça ! Pour qu'il fasse une note de service ! Faut qu'on en fasse une pour la compagnie aussi (...) Pour la semaine prochaine, si on veut partir, on doit faire une demande huit jours avant déjà ! On part plus du jour au lendemain comme on veut quoi ! On doit tout programmer bien à l'avance ! Donc on fait une prévisionnelle pour le Boi, on fait une prévisionnelle pour la compagnie ! Ensuite euh... on fait... il y a les commandes de repas... il faut la note de service avec la demande de commande de repas pour percevoir les repas ! Il y a la prévisionnelle, le Boi fait une note de service, il nous renvoie la note de service... Ensuite, avec cette note de service plus la demande de commande de repas, on peut percevoir les repas ! Si on a pas la note de service on peut pas percevoir de repas ! (...) Pour les munitions, on doit faire une commande qui passe par la compagnie, par le Boi, par le Bml [Bureau moyens et logistique du régiment] maintenant... Ensuite ça va aux munitions... Faut être habilité... Enfin le normal quoi [C'est nous qui soulignons] (!) Les demandes de moyens ? Après ben, vous allez dans les services, vous faites une demande quoi (...) Oui ! C'est moi qui m'occupe de tout ça ! (...)*

« Le normal, quoi » ! En d'autres termes, pour ces sous-officiers, ces procédures routinières, qui anticipent le temps pour mobiliser les moyens de leur action et qui se sont considérablement amplifiées et complexifiées depuis un quart de siècle, font du temps présent un temps, « normalement », perpétuellement inquiet du lendemain. C'est le lot notamment des sous-officiers adjoints. Ils s'en arrangent. Comme nous l'avons vu précédemment (cf. supra, chap. III), en fonction de leur personnalité et dans la mesure des opportunités qui leur sont offertes, certains chercheront naturellement à raccourcir les circuits, à échapper à certaines lourdeurs et à négocier par d'autres voies la mobilisation de ces moyens.

(Sous-officier adjoint en section de combat, Formation B) *Des problèmes de matériels ? Ben, tout de suite, les véhicules déjà ! Mais, dans la section on a trois vab (.) La plupart du temps, ben là par exemple, rien que pour l'instruction, le souci qu'on ait eu, il y a deux vab au tas, 2 vab en réparation. Alors, on court à droite à gauche pour récupérer des véhicules (.) Ben, bon, dans les autres sections, c'est pareil. Alors, après, j'ai fait le tour des compagnies pour voir si on pouvait en récupérer (.) Mais, c'est vous qui vous démerdez pour en récupérer ? Ben, obligatoirement, on doit passer par l'officier adjoint de compagnie. Et puis le Boi... Mais, le Boi, c'est pareil, j'veux dire, avant d'embêter le Boi, moi j'essaie de résoudre le problème par moi-même. Et, après, j'veux dire, le Boi, des fois..., il... enfin bref ! Nous ça fait qu'on est 4 ans au régiment, on commence à connaître du monde. S'il y a moyen de s'arranger par rapport au commandant d'unité ou à l'officier adjoint..., bien sur. Mais, obligatoirement, c'est vrai... mais au Boi, nous on rend compte vraiment en cas de dernier problème. Si on ne trouve pas de solution, oui, là, on fera appel au Boi (.) Il faut faire comme ça, faut aller à droite, à gauche pour (.)*

Hors imprévu, les grands types d'activité étant arrêtés et les moyens plus ou moins mobilisés, il reste pour tous les sous-officiers des unités élémentaires (du moins, ceux qui sont en section ou en peloton) à attendre les ordres, la veille pour le lendemain. En effet, au niveau de l'exécution, la diversité des micro-activités et celles des facteurs plus ou moins aléatoires qui peuvent jouer sur une même séquence d'activité, sont telles que les micro-organisations ne peuvent être prévues qu'au jour le jour. Le cas de l'instruction initiale des évats, dont les séances sont normées et répétitives, de cycle en cycle est exemplaire. Si l'organisation générale de la séance et des ateliers peut être reproduite à l'identique, dans les détails, il est toujours nécessaire d'ajuster : les allocations en moyens peuvent être modifiées, le climat et le terrain peuvent changer, l'encadrement n'est plus le même et il faut préciser aux uns et aux autres les modalités de leur mission, etc. Là, si de semaine en semaine ils connaissent les grandes lignes de leurs futures activités, les sous-officiers auront néanmoins besoin au dernier moment de consignes ou d'ordres particuliers pour la réalisation ponctuelle d'une activité : en compagnie ou en escadron, le plus souvent, ces ordres seront donc donnés la veille pour le lendemain :

(Sergent, chef de groupe, Formation B) *Et le soir, normalement c'est prévu 17h30, mais c'est pareil, on part que lorsqu'on a les ordres du lendemain. Et des fois, si le chef de section est en réunion, on attend. Et ça c'est vraiment des moments longs. Et le vendredi midi, c'est pareil, ça dépendra si le chef de section a des ordres à nous transmettre. A 12h moins le quart par exemple, on rassemble la compagnie, et après on peut partir. Mais si il a pas les ordres, il faut attendre.*

(Sergent, chef de groupe, Formation C) *(.) On va dire qu'en début d'année, y a des ordres qui sont donnés pour l'année (.) Ensuite, chaque mois, il y a les ordres du mois. On sait à peu près ce qu'on va faire dans le mois. Et ensuite, il y a les ordres de la semaine. Moi, le mois dernier, je savais déjà ce qu'on allait faire là, au jour d'aujourd'hui. En même temps, donc, là, il y a une semaine, on a les ordres pour une semaine. Après la veille, on a les ordres pour le lendemain. Donc, moi, hier soir, j'ai eu tous mes ordres pour aujourd'hui.*

Sur le terrain ou en opération, dans un contexte de vie en campagne, ces différences de temporalité subsistent, mais elles sont atténuées. Les petites unités ont beaucoup plus d'autonomie. Comme en garnison, les ordres y sont donnés tous les soirs. Mais les moyens essentiels à la mission sont là et il n'y a plus à les mobiliser ; les "recompléments" sont prévus. Si la logistique fait défaut ou s'il y a des pertes de différentes natures en moyens humains ou matériels, « on fait avec ». Notamment les sous-officiers les plus expérimentés sont accoutumés à puiser dans leur environnement les « moyens du bord » (Thiéblemont 2002, p.105). Ceux qui sont en charge des problèmes de moyens au niveau des unités ou des petites unités vivent plus dans l'instant. Ils sont prévoyants des lendemains, mais ils n'ont pas ou peu l'obstacle de ces lourdes

procédures prévisionnelles qui caractérisent la vie en garnison. Parce que, là, tout est tendu vers l'opérationnel, ils pourront, à la limite, obtenir à l'instant des organismes de soutien présents sur place des services, produits ou des équipements qu'il aurait été peu concevable d'obtenir en garnison. Ceux-ci, en revanche, seront plus sollicités sur l'instant : les sous-officiers qui y sont affectés seront susceptibles de devoir faire face à des changements de situation. Plus près des échelons d'exécution, en général mais pas toujours, ils doivent d'autant plus s'adapter à leurs besoins que ceux-ci sont dans des situations opérationnelles souvent difficiles. Leur routine quotidienne sera beaucoup plus proche de celle des unités qu'au quartier.

### 2.2.2 - Les horaires au quotidien

Il y a les horaires officiels et les horaires coutumiers. En général, les sous-officiers, quel que soit leur emploi, ont tendance à pratiquer des horaires coutumiers qui étendent plutôt qu'ils ne raccourcissent leur temps d'activité professionnelle.

Les horaires officiels, fixés sur l'initiative des chefs de formation, varient selon les formations et parfois, à l'intérieur des formations, mais faiblement : de l'ordre de la demi-heure. Une légère tendance se dessine, du moins au regard de nos observations. Plus l'on est loin des échelons d'exécution, plus on aurait tendance à commencer plus tard. Au Gicat4 on commence à 0800 pour finir en principe à 17 heures 30 et à la Base de soutien de Vincennes, à 08 heures 15 pour finir à 17 heures, mais il est vrai qu'à Paris les horaires sont aménagés en fonction du sérieux problème que posent les transports. Dans les régiments des forces, là, tout le régiment commence à 07 heures 45 et ailleurs, le Pc et les services débutent officiellement leur journée à 08 heures, alors que dans les unités de combat, on commence à 07heures 30. Pratiquement partout, le service se termine à 17 heures 30 avec une pause d'environ une heure et demi à midi. L'un dans l'autre, si ces horaires étaient respectés, partout la journée serait de huit à huit trente, la semaine de 36 à 38 heures – avec des aménagements particuliers en région parisienne où, par contre, le vendredi n'est pas entièrement libéré.

Ce n'est pas le cas, aux vues des déclarations que confirment divers indices d'observation. Pratiquement partout, sinon partout, et surtout dans les unités de combat, les sous-officiers arrivent avant l'heure du début du travail ou avant le rassemblement (le *rappor*t) du matin en compagnie ou en escadron. Pour les sous-officiers en unités de combat, il s'agit de passer dans les chambrées des *evat*, pour les autres, de se mettre au courant de ce qui a pu se passer dans la nuit :

Et le boulot à la caserne ? En temps normal, quels sont vos horaires ? *En temps normal, les horaires régimentaires, c'est 07h45, le rapport jusqu'à midi et 13h30, rapport jusqu'à 17h30... Mais le matin, je suis toujours là vers 07h00-07h15 jusqu'à 12h30, pour faire un tour dans les chambres, voir si tout se passe bien, rendre l'appel, faire l'effectif rationnaire, voir s'il n'y a pas eu de problèmes durant la nuit. J'aime bien être là de bonne heure au cas où il y a des imprévus qui sont tombés, pour anticiper. Et le midi, j'aime pas partir en laissant quelque chose sur le tas, après je suis tranquille* (Sergent, chef de groupe).

Et le boulot en garnison, en temps normal, quels sont vos horaires ? *Alors, bon, le matin... Le rassemblement, bon, en général, est à 7 h 45. Donc, je viens ici sur les coups de 7 h 20, 7 h 30. Bon, après, il y a des cas exceptionnels où il y a des défilés, ... Des exercices des défilés, donc, on perçoit à 7 h 15. Par exemple, ce matin c'était la marche-course, comme il fait chaud, on part un peu plus tôt. On vient à sept heures à la compagnie. Bon, en règle générale, c'est 7 h 20, 7 h 30...* (Sergent féminin, chef du bureau comptable en compagnie)

Dans la vie de tous les jours, comment ça s'organise ? *Moi, ... Euh... à 7 h 30, parce que le rapport est à 7 h 45, donc, j'arrive toujours un petit quart d'heure à l'avance pour pouvoir dire bonjour à tout le monde quand on boit le café* (Sergent, chef d'un atelier de transmission).

(.) Du coup ça m'amène à vos horaires ? *Ah ben , c'est les horaires normaux, mis à part que je passe un peu plus de temps dans le magasin... Donc à partir de 7 heures le matin, et euh... 7h, 7h et quart suivant... et puis le soir, le soir... ça varie !* (Sergent, chef de groupe, responsable optique de sa compagnie).

Et vos horaires... ? En temps normal, quels sont vos horaires ? *Moi, je suis au travail à 7h30. La réalité, c'est que je suis au boulot à 7h30 [l'horaire officiel de la formation est 08 heures 15]* (Adjudant, gérant de mess).

On voit à ces diverses réponses sur les horaires du matin, que bien souvent il n'y a pas vraiment obligation de venir ainsi plus tôt le matin, sauf dans le cas parfois d'une règle imposée par un commandant d'unité. C'est là un aspect, discret, coutumier de la disponibilité de beaucoup de sous-officiers : une certaine incapacité à venir « à la compagnie » juste à l'heure et le besoin de quelques minutes d'errance avant de « prendre le collier » ! Dans l'une des compagnies visitées, il est même de coutume de prendre un café avec les officiers et avec les *evats* dans un local qui sert tout à la fois de bar (sans boissons alcoolisées), de salle de réunion et de salle de tradition.

De même que l'on arrive souvent plus tôt, on part parfois plus ou moins tard après l'horaire officiel. A première vue, du moins pour les sous-officiers, le cas paraît plus fréquent en compagnie ou en escadron que dans les services. Toutefois, sur ce point, les pratiques sont très variées et dépendent aussi de l'ambiance ou de motivations personnelles: ici, on part à l'heure et un sous-



officier très ancien fait même état d'un arrangement pour partir plus tôt – « pour aller chercher les enfants à l'école » –, là, on traîne un peu, ne serait-ce qu'une quinzaine de minutes, on achève une tâche déjà engagée, on attend les ordres du chef de section ou de peloton comme on vient de l'évoquer et ailleurs, on reste tout simplement plus tard parce que la responsabilité nécessite de régler de petits détails :

*Ça dépend de ce qu'il y a à faire (.) La fin des horaires de travail, c'est 17 h 30. Mais là, c'est pareil, c'est en fonction de... du travail qu'il y a, parce que aussi bien, un soir, on va finir à 17 h 30 pile, d'autres soirs...(Sergent féminin, chef comptable).*

*Donc, là, je pars à 17 h 30...à moins vraiment...de cas exceptionnels, genre exercices, manoeuvres, (...) la gestion des véhicules. On a un camion, donc, il fallait que je charge mon camion, j'avais pas le temps. Avec mon adjudant-chef, on est donc resté plus tard (Sergent, chef d'atelier de transmission).*

*Ben, moi je suis présent à partir de 7 h du matin à la compagnie ! C'est ce qui nous est demandé par le commandant de compagnie (.) Mais comme on est en formation pour les jeunes, on reste là en général jusqu'à 18 h voir plus. Tout dépend des activités ! Moi, en tant que Soa, je reste jusqu'à 18 h (.) (Sergent-chef, sous-officier adjoint en section de combat).*

*Et ensuite, vous terminez à quelle heure ? Quand le travail est fini. Alors, bon, pfouu, la logique voudrait que si je commence à 7h30 le matin, qu'à 16h15, à 16h30, ça soit fini. Je pars jamais avant 17h30 - 18h. Mais parce que je le veux bien ! Parce que je suis mal organisé ! (Adjudant, gérant de mess).*

Des départs vraiment tardifs, une heure et plus au-delà des horaires officiels, se produisent. C'est notamment le cas des célibataires géographiques, surtout dans la région parisienne. Un adjudant-chef de la Base de soutien de Vincennes qui est dans ce cas traduit bien sa situation comme celle de ses pairs qui sont dans le même cas : « Moi, je suis là à 7 h 30 et je m'en vais à 18 heures (.) Je ne suis pas une exception (...) Vous savez, quand vous arrivez, je vous l'ai déjà dit, quand vous arrivez dans votre chambre au Bcc Mortier [*bâtiment pour célibataires situé à la caserne Mortier*], partant d'ici à 17 heures, 17 h 30, vous êtes dans votre chambre, vous savez, les soirées sont longues. On s'ennuie. Alors, la majorité des sous-officiers célibataires géographiques reste plus longtemps le soir. » Célibataire, responsable de l'ordinaire d'un site d'hébergement de la région parisienne, cet autre sous-officier, jeune sergent, réside sur place : « surtout en période de *Vigipirate* » où, le soir, son ordinaire aura quelques deux cent repas à servir, il aura tendance à rester jusqu'à la fin du service du repas, « jusqu'à 20 heures ou 20 heures 30 ».

Des sous-officiers ont des charges telles qu'ils se comportent parfois comme des cadres supérieurs. S'ils ne restent pas tard le soir, il leur arrivera d'emmener du travail à la maison et parfois, ce sera tout simplement par passion :

*Ca peut varier de sortir à l'heure donc 17h 30 ou...et puis...et puis sortir plus tard quoi ! Plus tard, ça peut...18h30, parfois 19h...J'emmène du travail chez moi oui ! (.) Sur mon ordinateur fixe quoi!...Entre le privé et le professionnel chez vous, il y a pas de ...Ah oui ! Comme hier, je suis rentré, j'ai fait un peu de ...j'ai pianoté un petit peu et puis euh...Oh ça m'intéresse, c'est pas mal (.) (Sergent, chef de groupe et responsable optique de sa compagnie)*

*(.) Cela dit, des heures supplémentaires sont souvent présentes (.) parce que on aura toujours du travail...quelle que soit la situation, on a toujours du travail... (.) Oui ! Oui, ça m'arrive, ça m'arrive [de ramener du travail à la maison] (.) Oui, le week-end aussi, ça dépend des tâches assez importantes, des choses que je n'ai pas pu bouder avant, des choses...Maintenant, ce n'est pas systématique, mais, j'veux dire que par mois, il m'arrive de travailler, on va dire, trois ou quatre soirées au moins et le week-end aussi. Mais pas forcément pour du retard mais, souvent pour prendre de l'avance... Voilà (!) Maintenant, si je me base sur le travail pur, c'est pour dire que moi, le vendredi après-midi, j'ai du travail... Voilà ! (.) Non, non, moi, ça m'est arrivé le vendredi après-midi de travailler. Bon quand on doit travailler, j'ai du boulot oui, j'ai du travail, point ! (Adjudant-chef, services administratifs).*

Cela vous arrive de ramener du travail à la maison ? *Ça m'arrive oui ! Pour le soir, il m'arrive de faire des...sur ordinateur, de préparer des questionnaires ou de faire du travail ! (.) (Sergent-chef, sous-officier adjoint en section de combat).*

Cela vous arrive de ramener du travail à la maison ? *Oui, ça peut m'arriver (.) Bon, je vais prendre un exemple là... Là, on avait reçu de nouveaux containers frigorifiques, des 1 m3. Bon, je les connaissais pas, et puis, bon, comme sur ce truc-là on manque de stage de formation. Donc, j'ai pris la... la notice. Et puis, bon, je l'ai étudié à la maison. De là, j'ai sorti les grands points. Et puis ensuite... euh...pour quelques-uns, j'ai fait des cours sur ce matériel. Mais, si je dois ramener du travail à la maison, je préfère que ça soit de la technique. Parce que de la technique... euh... ça me dérange pas le soir, quitte à bouquiner quelque chose, autant que ce soit un bouquin technique. Bon, ...euh...ça me passionne. Ça me dérange pas du tout, au contraire (Sergent chef, chef d'atelier).*

Parfois, la nature des missions sera telle qu'il sera nécessaire d'y adapter son horaire. Ces situations sont sans doute relativement rares mais elles existent. Ce serait notamment le cas des services de transit : selon l'un des sous-officiers ayant servi dans ces organismes, il y existe « une culture de la mission » qui lie les horaires – hors des permanences – aux arrivées ou aux départs d'avions et de bateaux : « Si l'avion qui vient embarquer les passagers à Roissy, est en panne

en transit au Maroc, donc les gens qui doivent être là, ils ont reçu des ordres qu'il faut rester pour annuler la mission ou la reporter... Ca peut les amener très tard ! » Comment, à ce propos, ne pas évoquer la figure originale du « seigneur de l'Est », ce vieux sous-officier, célibataire géographique, qui, seul, avec une équipe de trois ou quatre *avat* est en charge d'un site d'hébergement en banlieue parisienne, au Fort de l'Est, à Saint-Denis. Il réside sur place. Il a littéralement « épousé » sa mission. Sa principale charge est l'hébergement d'unités effectuant la mission *Vigipirate*. Il peut être sollicité à toute heure, de nuit comme de jour, à l'arrivée des détachements qu'il doit héberger, au départ ou au retour des éléments qui patrouillent et veillent dans le métro ou dans le Rer :

*« (.) C'est Vigipirate qu'est le gros morceau ! (.) Une relève Vigipirate si vous voulez, c'est quatre jours pleins et bien pleins, de prises en compte, de consignes, d'informations ! Et après, il reste la deuxième semaine, la semaine suivante, et ben, on commence à préparer la relève et c'est reparti ! Mais bon (!) La première semaine c'est plein pot euh... C'est des questions à cent balles... (.) C'est normal qu'ils cherchent à comprendre le pourquoi du comment hein ! C'est une question... à laquelle je peux répondre, parce que en étant ici depuis cinq ans, je commence à bien connaître le fonctionnement hein ! Et puis le soir, essayer de téléphoner à la Base pour avoir le renseignement... (.) Donc leur seul correspondant euh... en permanence... (.) Je suis leur seul correspondant opérationnel ! (.) J'prétends pas tout savoir non plus, mais... je suis capable de leur dire, attention euh... c'est comme ça qu'on fait ! Si vous voulez, moi, je suis le bureau euh... ouvert euh... le bureau de renseignements ouvert 24 h sur 24 hein ! Le mec, à 3 h du matin, il a un problème, il frappe à ma porte ! Que ça soit un problème électrique ou un problème « Tiens ! Est ce qu'on pourrait changer les toiles de lit de camp ? » parce que ça aussi euh... (.)*

Le temps de la routine enfin, ce sont aussi les retours de terrain. Ils ne se font jamais ou rarement le matin, mais en fin de journée. La nécessité de déséquiper des véhicules, de réintégrer armements ou matériels plus ou moins sensibles prolongera d'autant le moment de quitter la compagnie ou l'escadron. On est là dans un domaine plutôt coutumier. En effet, si la réintégration des armements est une obligation réglementée, le déséquipement de véhicules ou la réintégration de matériels moins sensibles est plutôt de l'ordre de pratiques qui relèvent d'une discipline à laquelle les petits chefs sont ou non accoutumés. Certains sous-officiers parmi les plus anciens prétendent d'ailleurs qu'elles se perdent. Que cela soit vrai ou non, on voit à leur dire que de telles pratiques relèvent bien d'une formation « sur le tas » !

*J'ai connu une époque où on travaillait quatre heures le samedi matin, les quarante huit heures, ça n'existait pas, on ne connaissait que les 36 heures ! Et ben, si on rentrait de manœuvre le jeudi soir, et ben, si le chef de section disait que les engins étaient déséquipés et qu'ils étaient « nus », pour emmener à l'aire de lavage le lendemain matin à la première heure, et ben on déséquipait les engins et ça faisait*

*partie des meubles. Bon voilà ! Ça faisait partie de la mission. Au jour d'aujourd'hui, c'est plus du tout le cas quoi ! Quand vous avez des subordonnés ou...des supérieurs hein ! Et ben, tiens ! On arrive à 17.15, on pense à partir à 17.30 et...on règle le reste demain matin quoi ! Et ben, moi je pense pas les choses comme ça ! (Adjudant-chef ancien).*

*Les anciens disent... « Les comportements ont changé...les gens reviennent de manoeuvre...ils ne réintègrent pas leur matériel...A 17 h30, c'est le romper... » ! Mais si ils réintègrent pas, c'est qu'on leur dit pas... Ouais, mais tout le monde dit que l'Armée change, mais elle change pas, elle reste la même hein ! Tout le monde dit « de mon temps, de mon temps » (.) Mais ça reste pareil hein ! Il y a toujours autant de problèmes avec les petits jeunes euh...(.) C'est un problème de formation. Ça toujours été la même chose ! C'est peut être plus difficile aujourd'hui ? Pffff...Non ! Parce que l'Armée évolue aussi hein , en même temps que le civil hein, peut-être pas à la même vitesse mais euh...Il y a des jeunes qui viennent des cités euh...bon...ils sont...c'est vrai qu'ils sont un peu plus...qu'ils sont différents...Mais moi quand je me suis engagé, c'était différent aussi mais..Ca n'empêche pas qu'ils apprennent...que c'est à nous de leur apprendre...*

Cette digression nous conduit à insister encore sur la prégnance de la coutume dans ces routines de vie en garnison. Comme nous l'avons suggéré à plusieurs reprises – du moins pour les sous-officiers<sup>65</sup> – cette coutume qui rend élastique les horaires officiels est sans doute plus présente dans les échelons d'exécution –, là où, comme nous l'avons vu précédemment, on est soumis à bien des aléas – que dans les services ou l'organisation bureaucratique reste dominante. Ce qui fait dire à un sous-officier en section de combat, peut-être non sans enflure et sans ostentation : « En fait, on n'a pas vraiment d'heure quoi ! Tout dépend du travail qu'on a à fournir ! Si on prépare une sortie terrain, si on doit partir, je ne sais pas moi, en stage commando, ou un truc comme ça, ben on n'aura pas forcément une journée de repos...le vendredi après-midi ». En pratique, l'affirmation mérite d'être nuancée. Elle a surtout valeur de principe.

Comme nous l'avons déjà souligné, en opération – ou plus généralement sur le terrain – les sous-officiers, comme les autres personnels, ne sont pas « hors du temps » (Piotet F., p.72). En opération ou en camp, ils ne sont pas toujours « en opération » ou en action ! Au camp ou à la base arrière, les horaires y sont pratiquement les mêmes qu'au quartier. Les sous-officiers s'y lèvent plus tôt et la distinction entre le service et le repos y est beaucoup plus lâche, le premier empiétant sur le second. Certes, en manoeuvre courte, il peut arriver que des sous-officiers ne dorment pas durant plusieurs dizaines d'heures. En situation

---

<sup>65</sup> En effet, ces horaires élastiques sont bien sûr aussi le fait des officiers, et surtout des officiers supérieurs. dont les rythmes de travail, « sont au moins équivalents, sinon supérieurs, à ceux de leurs alter ego de la haute fonction publique ou du secteur privé », comme le note le rapport du laboratoire Friedman pour l'Observatoire social de la Défense (Piotet F., p.72).

opérationnelle ou de combat, il est vrai que « les horaires n'ont naturellement plus de sens » (idem, p.73). Néanmoins, même « en cas d'engagement constant » (ibidem) sur une longue durée, il y a des périodes plus ou moins intenses, des systèmes de relève, des temps ménagés pour le repos, etc. En situation peu tendue, en poste par exemple, la maîtrise routinière du temps est une nécessité. Un principe d'organisation tactique veut que le temps y soit découpé en trois ou quatre périodes d'une journée : le repos, la protection rapprochée ou la garde (du stationnement, du poste, du check point), l'intervention ou l'alerte, les travaux collectifs (cuisine, travaux d'organisation du terrain). Cette organisation est traditionnellement de la responsabilité des sous-officiers, sous-officiers adjoints de sections isolées ou chef de groupe en poste. C'est sans doute, avec celle du commandement en situation de combat, l'une de leurs responsabilités la plus délicate : il leur faut en effet prendre garde à une répartition égalitaire des charges, tant en situation extrême l'exigence d'égalité entre soldats est exacerbée. Parfois, notamment dans le cas de groupes isolés, le manque d'effectifs sera tel que l'astreinte de la garde reviendra trop fréquemment. Les hommes manqueront de sommeil. Alors des sous-officiers prendront la garde, cherchant à soulager ceux qu'ils commandent : une pratique que condamnent les principes tactiques, « afin de préserver les petits chefs, non pas comme un privilège, mais comme une exigence liée au temps et aux dépenses d'énergie qu'ils doivent normalement consacrer à leur responsabilité » (Thiéblemont, 2001, II, p.104). Ces comportements étaient observables en Bosnie (ibidem, p.133) et ils semblent s'être répétés en Côte d'Ivoire.

*Après, c'est l'effectif... On est pas nombreux quoi... ! On était 7, avec moi ! Le problème, c'est qu'on vous laisse sur des postes pendant trois jours ou quatre jours... d'affilée, à monter la garde 24 h sur 24, deux activés en permanence... Votre tour, il revient vite quoi, hein ! Avec la chaleur, la nourriture qu'est pas excellente euh... Les mex fatiguent vite quoi ! Ça devient des zombies ! (.) Le groupe était à 7, et il y avait deux postes de garde... ? Et... deux postes de tir (.) Oui, mais on les activait pas, on en activait qu'un ! Et dans la journée (.) on faisait du contrôle de personnels, de véhicules ! On arrêtait tous les véhicules (!) Moi, je montais un peu la garde ! Ça revenait toutes les deux heures, deux heures quatre heures... Moi je me mettais dedans pour les soulager un peu quoi... Il vous est arrivé de monter la garde... ? Tous les jours ! C'est pas votre boulot ! Je sais, mais tous les jours je montais la garde avec eux ! Obligé hein ! Si vous ne gérez pas votre groupe, si vous les fatiguez, en Afrique ça ne pardonne pas quoi ! (Sergent-chef, sous-officier adjoint en section de combat).*

On voit par cette citation se dessiner la responsabilité du sous-officier, chef de groupe, qui l'amène effectivement, dans ce cas extrême, à briser ses rythmes de repos et de travail. Mais ces rythmes n'en existent pas moins.

### 2.2.3 - Les services de veille

Par services de veille, nous entendons divers services routiniers, de garde, de permanence, de semaine ou d'astreinte que les sous-officiers sont amenés à prendre périodiquement (cf. encadré).

Les sergents « montent » la garde au quartier, le service de semaine (qui implique la nuit au quartier et le plus souvent le week-end, sauf dans les cas d'un service allégé) et commandent périodiquement un « élément d'intervention » (*eli*) en alerte 24 heures sur 24. La garde et l'*eli* sont fournis par la compagnie dite de « grande semaine » ou « de service ». Les sous-officiers supérieurs ne « montent » que le service de permanence.

On observera immédiatement que plus une formation est hypothéquée par des activités extérieures, moins il y a de compagnies et de sous-officiers au quartier et plus fréquemment les compagnies seront de service, et plus fréquemment les sergents « prendront » la garde ou devront assurer le commandement de l'*eli*. « Ce qui a augmenté, c'est les gardes... On monte plus les gardes, du fait que les compagnies partent plus outremer ! » Cette remarque incidente d'un sergent-chef de groupe est fréquente parmi ceux qui sont en unité de combat. On peut faire le même raisonnement pour les sous-officiers supérieurs à propos du service de permanence.

On retrouve dans cette observation l'une des sources de saturation précédemment évoquée : l'hypothèque d'actions extérieures parcellisées est d'autant plus pesante que, laissant au quartier des unités cependant que d'autres sont à l'extérieur, elle contraint ainsi à maintenir pratiquement les mêmes services de sécurité et de permanence pour un effectif moindre.

Aux vues des déclarations recueillies, le nombre de journées et/ ou de nuits de service ainsi que de week-ends qui sont assurés par an et par sous-officier est d'une extrême variété, tant varie également la durée annuelle de la présence des sous-officiers au quartier – selon qu'ils sont en *opex*, en *mcd*, en stage, etc.

## LES SERVICES DE VEILLE

### **Le service de grande semaine**

Au niveau du régiment, une compagnie assure les gardes et les différentes astreintes et services courants nécessaires à la vie du régiment. La relève est hebdomadaire

### **Le service de permanence**

Une permanence de nuit et de week-end est assurée dans chaque formation par un officier et/ou un sous officier supérieur (sergent-chef et au-delà). Les relèves sont quotidiennes.

Le service de garde

Dans chaque formation, la protection de jour et de nuit contre les intrusions est assurée à partir d'un poste dit de « sécurité » par un effectif de la valeur d'un groupe de combat (1 sergent, 1 caporal et 6 à 9 hommes) renforcé de nuit. La relève est quotidienne.

### **Le service de semaine**

Au niveau de l'unité élémentaire, placé sous la responsabilité de l'adjudant d'unité, ce service est assuré par un sergent et un caporal. Il est chargé de la permanence, de liaisons ou de transmissions d'ordres ou d'alertes, et plus généralement des problèmes d'organisation et de discipline courante, notamment en dehors des heures de service (réveil, rassemblements, surveillance des repas, etc.). La relève est hebdomadaire.

Le service de jour

Un sergent et un caporal de jour assurent les mêmes services au niveau des sections ou des pelotons.

**.stages au niveau des sections et pelotons.**

On peut néanmoins estimer qu'un sergent « monte » en général, au moins une garde tous les deux mois et qu'il « prend » la semaine de deux à six fois par an. En estimation haute, en garnison, un sergent pourrait être pris tout ou partie du week-end par ces services en moyenne une fois tous les 2 mois. Cette estimation aux vues des déclarations recueillies s'approche de celle que détaille un sous-officier en section de combat qui vient de passer sergent-chef :

Et combien de week-ends en moyenne par mois êtes-vous de service ? Combien de fois avez-vous été de garde, de permanence environ depuis l'été dernier ? *Quand j'étais sergent, euh... peut être un week-end par mois. Mais ça dépend. Quand on fait de la fi [formation initiale des eva], on est bloqué en moyenne deux ou trois week-ends par mois. Quand on est en camp, ou alors de garde, alors on est bloqué pour le week-end, on est obligé de faire 50/50. La moitié de la section le samedi, l'autre moitié le dimanche. Quand on est en compagnie de combat, on est bloqué le week-end quand on monte la semaine (.) Donc après ça dépend... A une époque, on prenait la semaine une fois tous les mois. Maintenant, avec les caporaux-chefs Ct1 qui font fonction de sergent, on prend la semaine une fois tous les deux mois. Donc, ça fait du bien. Et après, il y a les gardes qu'on monte le week-end.*

*Donc, une garde le week-end peut être une fois tous les deux à trois mois (.) Mais, c'est complètement aléatoire. On peut pas vraiment faire une moyenne (Sergent-chef, section de génie combat).*

Le passage de sergent à sergent-chef modifie la pesanteur de ces tours de service : « Mais c'est clair que quand on passe chef, après déjà au niveau du service, on est beaucoup plus soulagé...C'est flagrant. On prend plus de semaine du vendredi au vendredi (.) On prend plus comme chef de poste. On prend comme op [*officier de permanence*]. Et les tours d'op se prennent beaucoup moins souvent que quand on est chef de poste » (le même sergent-chef que précédemment).

Dans les deux régiments des forces visités, aux vues des indices recueillis (registres de permanence notamment lorsque cela a été possible), le nombre de permanences tenues sur un an par les sous-officiers de ces régiments varie en moyenne de 6 à 9, avec des pointes à 11 ou 12 dans l'un des deux régiments. Pour le Président des sous-officiers du Gicat 4, « (...) comme ça de tête, on est en gros – sur un format normal donc, si on fait abstraction des *opex* parce que ça serait beaucoup plus compliqué – on est sur trois tours tous les deux mois », soit plus de 12 tours à l'année. Toutefois, le nombre de sous-officiers de cette formation est en théorie plus de trois fois inférieur à celui des deux autres régiments (77 pour 243 à 277). Le nombre de permanences par an est en moyenne de 6 à la Base de soutien au commandement de Vincennes où, là, en particulier, « les tours de permanence augmentent au fil des années », en raison du remplacement de postes de sous-officiers par des civils. Dans ces quatre formations, on peut avancer que les sous-officiers supérieurs voient de 1 à 4 week-ends par an ainsi hypothéqués.

A titre de référence, voici les résultats d'un sondage effectué par le Crhat en 2000 sur le nombre de week-ends libres par mois dont les sous-officiers estiment bénéficier.

<b>Combien avez-vous de week-ends libres par mois ?</b>				
	1	2	3	4
Majors	2%	6%	36%	56%
Adjudants-chefs	2%	7%	45%	45%
Adjudant	4%	10%	49%	37%
Sergent-chef	2%	16%	49%	33%
Sergents	5%	27%	50%	18%

*Sources : Baromètre Crh « Vie dans l'Armée de terre » 2000.*



82% des sergents y déclarent avoir 1 week-end et plus pris par mois, 67% des sergents-chefs, 63% des adjudants, 54% des adjudants-chefs et 47% des majors. Si on prend en considération les missions extérieures, *Vigipirate*, les camps, les activités de soutien des écoles, etc., mais aussi les prises d'armes et autres festivités etc. qui s'ajoutent aux services de veille, ces déclarations (dont on pourrait soupçonner qu'elles amplifient les contraintes) ne semblent pas trop incohérentes avec nos propres estimations.

De plus, il existe ça et là des particularités. La solidarité joue entre pairs :

*Là, il y a à peu près en moyenne une permanence par mois en tant que sous-officier adjoint et euh... on prend sous-officier de permanence en moyenne une fois ! (.) (.) Ben là oui, [ça revient à peu près une fois par mois], puisque le régiment est dehors ! Une fois par mois, j'ai déjà monté cinq fois en trois mois là, (.) ouais... c'est pour remplacer des camarades des fois ! C'est un peu des ententes entre nous, mais des fois soit ils partent en mission, soit ils partent en stage... Le tour est déjà établi avant et on s'arrange après pour les dépanner (.) (Sergent-chef, sous-officier adjoint en section de combat).*

Elle joue également entre sous-officiers et *evat*. Voilà un jeune sous-officier maître-chien qui commande une équipe de 4 *evat* maîtres-chiens. L'équipe est astreinte à quatre rondes par nuit et le jeune sous-officier participe à ces rondes.

*(.) Voilà, toutes les nuits, il y a quatre rondes ! C'est à dire que tous les soirs, il y a un maître-chien avec son chien... Voilà ! Qui dort juste à côté (.) Je participe au tour (.) Rien ne m'oblige (.) Je pourrai prendre l'eli (élément d'intervention) ou maître-chien (!) Je préfère soulager mes garçons à moi, sachant que des fois, il y en a comme euh... cette semaine : pendant deux semaines, il y en a un qui est en stage, j'en ai un qui est en permission, donc ils seraient que deux à tourner ! Donc, bon, je les soulage en tournant de temps à autre ! Bon... En moyenne, ça tourne à euh... six, sept permanences par mois ! Comme on est 4... (.) Par an, en fonct... pfouu... par an, je..ça dépend des années ! Une cinquantaine de permanences par an oui (!) Des week-ends ? Euh... Je sais pas... pas beaucoup... J'en fais cinq ou six... Peut-être, peut-être plus, peut-être moins... Je sais pas...*

Dans d'autres cas, il s'agit d'organiser un système spécifique de permanence pour des missions particulières. C'est le cas du peloton de transport et sanitaire de la Base de Vincennes. La mission réclame un poste de permanence de nuit – tenu par 2 conducteurs *evat* – et un cadre qui doit pouvoir être joint par téléphone à toute heure par l'échelon supérieur et réagir dans un délai relativement court pour organiser une mission de transport imprévue. Le chef de peloton, un adjudant-chef, a organisé cette astreinte par semaine. Il a jugé juste de se joindre à ses quatre sergents, de sorte que chacun monte cette « astreinte » toutes les cinq semaines.

Ce type de veille par téléphone se retrouve dans d'autres domaines : pour des dépannages automobiles de nuit ou le week-end ou encore pour les alertes à la bombe ! Au 31<sup>ème</sup> Rg, les rares sous-officiers spécialistes de la neutralisation des explosifs (*nedex*) sont fréquemment astreints à une permanence au téléphone et à devoir, le cas échéant, intervenir dans un délai d'une heure sur une alerte à la bombe :

*Alors j'prends...parce que moi...on ne monte plus de permanences quand on est nedex...On a nos propres permanences quand on est nedex...Je monte une astreinte nedex (.) Alors là c'est...chhhuuuu...là c'est, c'est établi par rapport au nombre d'équipiers qu'il y a...au régiment... et de la disponibilité des équipiers...J'prends par exemple au mois de juillet, on tourne à demi-effectif, j'ai pris trois semaines de permanence...d'astreinte, chez moi où je ne peux pas m'éloigner de mon domicile...C'est une astreinte de 1 heure, donc...c'est variable en fonction des mois et des disponibilités...(Adjutant, chef de services techniques en compagnie, qualifié *nedex*).*

A cet exemple, on perçoit une dimension très particulière de la disponibilité, qui tient à la passion pour une spécialité : ici, la qualification *nedex*, sorte de « maréchalat » pour certains sous-officiers du génie.

### 2.3 - Le temps précipité et la rupture de routine

« Ca s'arrête pas ! », « Tout nous tombe dessus ! », « Il faut faire tout et n'importe quoi ! »... Ces expressions reviennent fréquemment dans les différents entretiens !

En effet, ce temps lent et relativement prévisible de la disponibilité routinière du sous-officier au quartier – mais aussi sur le terrain – que nous venons de parcourir, est parfois chevauché chez les sous-officiers par un télescopage de rôles, de fonctions ou de tâches à assumer à la fois : le temps manque, il se précipite. Ou encore, il est régulièrement rompu – on pourrait écrire « de plus en plus souvent » – par l'imprévu, obligeant à abandonner l'activité du moment pour une autre plus urgente. La nature de cet imprévu, l'intensité de la sollicitation et son urgence peuvent varier. A la limite, c'est intense, c'est grave<sup>66</sup>, c'est l' « urgence zéro ». Le temps se bourre : c'est « le coup de bourre » quoi !

Il s'agit là du temps de garnison ! Les situations opérationnelles sont faites, bien sûr de ces temporalités de rupture où le temps, brutalement, se condense,

---

<sup>66</sup> A propos de ces « coups de bourre », de cette intense activité des formations, et notamment de ces départs soudains en *opex* pour pacifier quelque contrée en crise, on ne peut résister à citer cette réflexion d'un officier supérieur, déclarant la tenir d'un général en retraite : « Ils s'agitent gravement ! ».

l'engagement par le feu en culminant les intensités. Néanmoins, l'expérience séculaire de la bataille, accumulant échecs et réussites, a progressivement forgé des règles et des coutumes, des principes tactiques (l'unité de commandement par exemple) d'anticipation et d'ordonnement de l'action qui permettent, notamment, soit d'anticiper la surprise, soit de répondre à l'imprévu (variantes dans un dispositif statique ou en mouvement, disposition d'une organisation telle que l'on soit « en mesure de... », dispositifs d'alerte, etc.).

Paradoxalement, ce n'est pas le cas généralement en temps de paix et dans la vie de garnison où, contrairement à ce que l'on peut imaginer, la complexité croissante des organisations comme la relative rareté des moyens entraînent, aujourd'hui plus qu'hier semble-t-il, des natures diverses de télescopages de tâches ou d'imprévus. Au quartier, les perturbations qui en découleront seront maximales au niveau des échelons d'exécution. Le sous-officier, à l'articulation de la conception et de l'exécution, devient dans ces conditions le régulateur plus ou moins compétent, plus ou moins efficace des ruptures de routine, celui des tensions et décalages perpétuels entre l'attendu et l'imprévu, entre les allocations de ressources et les besoins.

### 2.3.1 - Le télescopage des fonctions et des tâches

Sur ce registre, on peut repérer deux types de situations. Dans un premier cas, un sous-officier se voit demander de remplir des tâches sur plusieurs directions à la fois dans un temps relativement court. C'est souvent le cas dans les bureaux opérations ou dans les services administratifs ou techniques des formations, là où, différents commandements réclameront chacun le même jour et « pour hier » une information, un compte rendu, etc. Dans ces services, se pose alors pour les sous-officiers la question des priorités à introduire dans la « multiplicité des priorités ». Cet adjudant-chef, sous-officier traitant dans un bureau d'effectifs, a comme critère de sélection des priorités la nature de la transmission du courrier, selon que celle-ci s'effectuera par fax ou par courrier postal !

*Il y en a qui parlent de la « multiplicité des priorités ! Qu'est ce que ça évoque pour vous ? (.) Ah oui, oui, oui ! Ah oui, je le ressens ! Vous avez des cas où vous faites de la gestion classique, du suivi normal... Et puis à l'instant t, vous avez un ordre qui tombe, c'est à régler tout de suite parce que c'est de l'urgence zéro. Et ben, en même temps, vous avez un autre qui arrive et en même temps, un autre... Alors là, vous arrêtez tout ce que vous faites, vous avez trois priorités, vous avez trois cas à régler. Il faut les régler. Voilà ! Donc vous les prenez dans l'ordre où il arrivent, en fonction des priorités de transmission (son débit s'accélère) Quand vous avez un dossier à traiter, par exemple avec la Rt [la région territoriale] où vous savez que vous pouvez ... par exemple traiter par fax... au hasard..., bon, et*

*ben si vous savez que vous avez un problème à traiter avec la Dpmat, qui veulent un dossier bien spécifique, vous savez que ça part avec avis de réception, donc par la poste... Vous savez qu'il faut que ça parte au courrier, il faut que ça parte avant 15h30, parce que sinon ce n'est pas déposable, il faut que cela parte le lendemain...Bon !*

Ce sous-officier déclare que ce type de phénomènes s'est accentué et en termes imagés il met en question l'absence d'anticipation des responsables :

*(.) Oui, ça s'est accentué et je crois savoir pourquoi... Les gens n'anticipent pas ! Les gens travaillent à flux tendus ! Ils subissent et c'est tout ! C'est aussi simple que ça ! Quand vous anticipez, que vous commencez à chopper, c'est vous qui sellez les chevaux et après c'est vous qui tirez le chariot et... quand vous subissez, c'est vous qui montez dans le chariot et après, c'est les chevaux qui vous traînent quoi ! Et moi j'ai toujours appris que prévoir, c'est commander, hein ! Commander c'est pas surprendre! [C'est nous qui soulignons] C'est comme ça que je vois les choses...*

Par cette réflexion, on touche à une grande sensibilité des sous-officiers aux décalages entre le discours et la mise en pratique.

Chez cet autre sous-officier, jeune en service, ce télescopage des tâches au quotidien se traduit par des ordres imprévisibles qui l'obligent à basculer de son activité principale à une activité annexe qui n'est pas de sa responsabilité.

*Au mois de juillet, fin juillet, l'adjudant X est parti ! Et l'adjudant, il gère les civils qui sont à l'entrée... et... il fait des plannings ! C'est à dire que tel ou tel jour, monsieur est de service, monsieur est de service ! Il est parti en vacances ! Le capitaine, il m'a donné ça cash comme ça ! Il fallait refaire le planning parce qu'il y en avait un qu'était pas là ! (.) Il [l'adjudant] avait fait son planning pour le mois d'août (!) Entre temps, entre le jour où il a fait son planning et après il était parti en vacances, il y a un gardien qui était malade ou qui est pas venu... ou qui était muté ! Donc, le capitaine (.) il m'a demandé de refaire le planning (.) Non ! C'est pas forcément ma tâche ! Je ne connais aucune loi sur les gardiens civils etc. Mais euh.. le capitaine m'a dit « vous faites ! »... Même pas il m'a dit, il a mis ça dans ma case et quand j'ai été chercher mon courrier, j'ai vu qu'il y avait ça dedans à faire ! C'était ma priorité ! (.) Oui ! C'était le vendredi, le vendredi après-midi paf ! (.) Ou encore refaire les plans de l'intervention, ça m'est arrivé aussi (!) Chaque personnel de ...de l'eli hein... de l'élément d'intervention, et bien ils ont des plans dans leur poche... (.) Où se placer, qu'est ce qu'ils devaient surveiller, etc. Et bien ça, c'est moi qui l'ai fait avec mon adjoint (!) On a passé une semaine à faire ça ! A rédiger, etc., alors que j'avais des tas d'autres choses à faire ! Et pendant ce temps là, je faisais pas mon boulot !! (.) Ça arrive, ça arrive (.) Donc voilà ! C'est des missions annexes, mais quand il y a... quand on me donne des missions, c'est souvent en dehors de ma spécialité ! (.) La première année, j'ai beaucoup... souffert... de... de ces tâches annexes (!)*

Le second type de télescopage d'activité ressort de la polyvalence institutionnelle (cf. chap. III). Dans certaines circonstances, lorsque cette polyvalence est intensive et ramassée dans le temps, elle crée une condensation du temps, de sorte que la journée n'y suffit plus. C'est notamment le cas de sous-officiers en compagnie ou en escadron qui cumulent plusieurs fonctions, du fait des inadaptations du *Duo* ou de l'absentéisme institutionnel ou endémique (cf. chap. II)

(Sergent féminin, chef du bureau comptable en compagnie de combat) (.)  
*Non, mais... c'est pareil, je suis responsable du magasin de transmission. Et quand je suis arrivé ici, je ne connaissais pas du tout le domaine. Mais, bon (!) Il y a des jours où quand tout s'accumule, qu'on est chef comptable, adjudant d'unité et qu'on va avoir la garde le lendemain, que tout le travail se boude pas, et que en plus il y a une perception de transmission à faire, c'est sûr que là, il y a des jours où le soir, on est un peu fatigué (.) Moi, l'exemple le plus flagrant que je peux vous donner, c'est lorsque l'adjudant d'unité prend ses permissions (.) le chef du bureau comptable est censé le remplacer. Donc, là, c'est une surcharge de travail particulière, parce que en même temps être chef du bureau comptable et assurer en même temps le travail de l'adjudant d'unité qui est pas une mince affaire, parce qu'il s'occupe de tout ce qui est gardes, permissions, de s'occuper des missions, des départs, par exemple, pour le tir, ou s'il y a une section qui veut aller à la piscine, etc... ça fait des réunions en plus. Donc, c'est vrai que là la journée on la trouve vraiment courte, là, euh... et, euh, après il faut savoir s'appuyer sur ses collègues.*

Et ce sergent d'expliquer que c'est l'un des motifs des départs de jeunes sergents auxquels on demande « de faire tout et n'importe quoi ».

### 2.3.2 - L'imprévu

Souvent, ce télescopage des fonctions et des tâches survient dans le cadre temporel de l'imprévu. Sur ce thème, les sous-officiers sont prolixes :

Dans la vie de tous les jours, en compagnie de combat, comment ça s'organise?... Il y a une progression hebdomadaire ? *Euh, franchement, non. J'veux dire, par rapport à l'emploi du temps ? Donc, euh, on peut pas dire, parce qu'en fait, disons quinze jours à l'avance, le chef de section propose au capitaine, le capitaine donne son accord, donc ça redescend. Mais le problème, c'est qu'il y a toujours des imprévus. Par exemple d'un seul coup, il y a un Vigipirate que peut pas prendre la 2<sup>ème</sup> compagnie, donc ça change... Ils essaient de..., mais c'est vraiment très difficile. Moi je dis qu'il faut (.)* (Sergent-chef, faisant fonction de sous-officier adjoint en section de combat).

*(.) Maintenant, à savoir, que les ordres...on nous demande d'être polyvalent en tant que sergent, et de s'adapter à 100%...y a un imprévu, euh (...), faut pouvoir improviser une modif' (Sergent, chef de groupe).*

*Bon, d'un côté, c'est mon job...mais, c'est vrai que parfois c'est énervant, lorsqu'on sait qu'on peut...euh...qu'on aurait pu faire il y a deux mois et que, un soir, on est obligé de terminer trois heures plus tard, parce qu'il faut absolument que ce soit fini. Mais pour moi ça fait partie de... bon... mon métier, l'imprévu, les...les...(Sergent, chef d'atelier).*

*Les ordres sont donnés pour moi la veille pour le lendemain. J'veux dire, les jeunes chefs de section, quand ils arrivent, les mecs, ils disent, bon, on fait ça, comme ci, comme ça. Et puis, d'eux-mêmes, des fois sans rien leur dire, ils verront qu'il faut vivre au jour le jour. Au cas où pour se retourner, ils ont un support. Mais, des fois, du jour au lendemain, et ben, « ouah ! Putain ! Il faut qu'on prépare ça ». Ca arrive hein ! Ca arrive ! Même souvent (.) (Sergent, chef de groupe).*

A partir de ce constat général, on peut faire une distinction entre des petits imprévus que l'on pourrait qualifier de « routiniers » et des imprévus ponctuels et de plus grande ampleur, mais en quelque sorte, imprévisibles.

#### 2.3.2.1 - L'imprévu routinier

Il hache le quotidien, surtout en compagnie ou en escadron. Il est souvent dû à des défauts de l'organisation militaire, à des fautes de commandement, mais aussi aux problèmes de sous-effectifs ou de maintenance de matériel. Il crée des ruptures successives dans les prévisions d'emploi du temps, il contraint les sous-officiers à « zapper » d'une tâche à une autre, il parcellise les activités et les effectifs des sections ou des pelotons :

*Mais est ce qu'on va vous demander 3 mecs ici, 4 mecs là (.) y compris lorsque vous n'êtes pas de semaine? Ah oui ! Ben ça sera pour des missions de longue durée hein, ça peut être pour une demi-journée, ça peut être pour une journée ou deux jours ou une semaine maxi ! Mais bon, pendant ce temps là on peut pas faire l'instruction pour une section quoi ! C'est ça le problème ! Si on envoie 3 mecs là et 1 mec par ci, après il nous reste, j'sais pas, 6 ou 7 mecs, et...on va pas faire l'instruction pour 6 ou 7 et le reste il l'aura pas eu quoi ! (.) Ça peut être un peu tout ! Ca peut être rénover le champ de tir à (.), ça peut être, je sais pas moi, d'envoyer des gens pour encadrer euh...une (.) euh ...Ils sont détachés pendant 15 jours là...euh... Ca c'est au quotidien, c'est souvent ça ! Ca c'est des missions qui viennent tous les jours pour la compagnie ou pour... Ca tourne, mais il y a toujours des trucs à faire quoi ! (Sergent-chef adjoint en section de combat).*

*Chaque fois, on a des services, on a un impératif du régiment qui vous tombe dessus euh... Des fois, il faut fournir une section pour aller dans le Var, une section qui fait ci... Voilà ! (Adjudant en compagnie de combat).*

Les sections en formation individuelle initiale ou de spécialité sont épargnées par ces petits imprévus, de sorte qu'au minimum la formation initiale puisse se dérouler sans ruptures pédagogiques. Mais en section ou en peloton de combat, ces micro-ruptures ne seront pas sans poser des problèmes de commandement ou d'organisation de l'instruction aux petits gradés.

*Ah ouais, ouais... c'est sûr que... euh... on est en train de faire une formation, et euh, on est obligé d'interrompre ça pour aller sur une autre mission. Ça tombe n'importe quand. Bon, normalement, quand les gens sont en formation, ils sont pas touchés. Donc, là, je vois en instruction, on peut pas y toucher, et on table sur d'autres personnels. Donc, en formation de base, par exemple là on est en train de faire des classes, on n'est pas touché, (.) non, les gens, on les laisse, il faut d'abord qu'ils terminent leur formation professionnelle avant de pouvoir... (Sergent-chef, sous-officier adjoint en section de combat).*

*C'est-à-dire, vous faites un boulot, et puis on vous dit, ben non, il faut... Ah oui ! Ah oui, ça arrive, oui. C'est comme je vous le disais par rapport à l'emploi du temps. Par exemple l'emploi du temps est planifié, mais du jour au lendemain... c'est pourquoi, je dis, il faut vivre au jour le jour, et puis, d'un seul coup, hop, on peut pas faire ce qu'on a à faire, il faut qu'on travaille sur autre chose (.) Par exemple, on est... on est assez souvent en remise en condition du matériel, pour faire des vidanges des Vab, les entretenir, quoi ! Et ben, (.) c'est ça, on va vous dire «ok pas de problème», le matin on met nos... tout ça. « Non ! Vous partez plus ! Manque de bol, il y a une mission qu'est tombée... Vous devez emmener tel engin, ou alors vous devez partir avec l'équivalent d'un groupe préparer une salle pour une manifestation, un truc comme ça ». Alors là, on laisse tomber les vab, on prend un camion et puis on va préparer la salle pour... C'est toujours comme ça ! Ça arrive (!) Euhh !!! Tiens ! On va faire du sport ! On va où ? Ben, on va aller courir ! OK, on va courir ! « Ah ! Putain ! Il y a un vab... au dernier moment, il y a un vab à rentrer de toute urgence aux ateliers, il faut l'emmener ». OK, ben pas de sport (.) Ce sera pas toujours la section entière, non. C'est toujours des petits trucs. Par exemple, pour emmener un vab aux ateliers, il faut un chef de groupe, il faut obligatoirement un cadre... Donc, ça fait un cadre en moins qui s'occupe de ses bonhommes. Pendant ce temps là, les bonhommes, qu'est ce qu'ils font (?) Mais c'est pas prévu d'emmener un vab en révision ? Des fois c'est prévu. Mais des fois, au dernier moment, il faut emmener le vab en toute urgence, parce qu'il y a telle compagnie, parce que telle mission qu'est tombée et on a besoin du véhicule (.) Alors là, c'est le coup de bourre ! Dès que vous perdez un chef de groupe... on est que trois chefs de groupe, vous en perdez un... pendant ce temps là, il y a un groupe, et ben soit ils vont avec les autres groupes, soit ils attendent (Sergent chef, chef de groupe).*

Ce sergent-chef, que nous citons souvent tant sa verve décrivait bien le quotidien du sous-officier en section de combat, présente par ce dernier exemple, une situation assez typique. Un impromptu « tombe » sur une section. Il résulte le plus souvent d'incidences en cascades qui proviennent de la combinaison entre l'intensité des actions extérieures et les problèmes de maintenance de véhicules : une compagnie du régiment est soudainement appelée, sans préavis, pour partir le jour même ou dans les 24 heures. Il lui manque des véhicules. Il faut les chercher dans une autre compagnie. Cette compagnie a elle-même des sections en activité sur le terrain. C'est sur la ou les sections qui sont au quartier que tombera la sanction !

Dans les services, ces imprévus au quotidien existent, comme nous l'avons vu dans le cadre du télescopage des tâches :

*Y a eu une journée où...c'était le (.) 2002, exactement, où là on a eu chaud. On a fait 400 personnes en repas spéciaux et euh...on m'en a imposé 40 en plus ! Donc, j'avais un repas de 250 personnes d'un côté, j'avais...c'était un samedi, hein...on m'a imposé un repas avec le (.) de 40 personnes que je voulais refuser, on m'a dit : « Non, il faut accepter, c'est comme ça et pas autrement ». Alors soit vous refusez le repas de 250 personnes qui va vous rapporter des milliers en euros, mais vous refusez pas le repas de 40 qui va vous rapporter que quelques centaines. Moi, euh...j'avais un peu de mal...et puis, et puis, y avait la Japd en même temps, et puis y avait le soir un repas encore de 100 personnes. Bon, là, y a un moment donné où...pfeuuu...i faut trop prendre. Là...parce que même si j'ai pas mal de personnel, euh...y'a un moment donné où on peut plus faire (Adjudant, gérant de mess).*

Mais, sous réserve que sur ce point les sous-officiers interrogés ne se soient pas autocensurés, ils sont en général moins prolixes sur le sujet, soit que ces imprévus routiniers soient moins fréquents, soit qu'ils y attachent moins d'importance, parce que dans leur cas et à la différence de ce qui se produit dans les unités de combat, ces imprévus d'ordre administratif ne mettent pas en jeu une chaîne d'organisations collectives :

*Il y en a qui parlent de la « multiplicité des priorités ! Qu'est ce que ça évoque pour vous ? En règle générale, c'est vrai que tout est prioritaire. (.) Le seul problème, voyez-vous, de ce côté-là, c'est que parfois on reçoit assez tardivement des..., des documents pour lesquels il faut répondre la veille. Alors, bon, ça, c'est problématique. Alors, c'est vrai que, la plupart du temps, ça se passe par téléphone et... Euh... le problème est réglé quand même...peut-être, avec du retard, mais, bon, il est quand même réglé (Adjudant-chef, trésorier).*

#### 2.3.2.2 - L'imprévu imprévisible



Et enfin, il y a ces imprévus qui sont propres aux servitudes militaires, qui ne dépendent, directement ou non, que de la décision politique et non d'un déficit d'organisation, de commandement, d'effectifs ou de moyens. C'est ce type d'imprévu qui « pétardera » la planification annuelle ou trimestrielle des bureaux chargés d'organiser les opérations, l'entraînement et des formations (cf. chap.II). Et bien sûr il aura des conséquences en chaîne jusqu'au niveau du chef de groupe.

Souvent, le départ soudain en *opex* d'une compagnie occasionnera un transfert de missions entre cette compagnie qui devait partir pour *Vigipirate* par exemple et une autre compagnie qui, elle-même, devra abandonner ses activités en cours pour prendre la mission *Vigipirate* :

Dans la vie de tous les jours, en compagnie de combat, comment ça s'organise ?...Il y a une progression hebdomadaire ? *Euh, franchement, non. J'veux dire, par rapport à l'emploi du temps ? Donc, euh, on peut pas dire, parce qu'en fait, disons quinze jours à l'avance, le chef de section propose au capitaine, le capitaine donne son accord, donc ça redescend. Mais le problème, c'est qu'il y a toujours des imprévus. Par exemple d'un seul coup, il y a un Vigipirate que peut pas prendre la 2<sup>ème</sup> compagnie, donc ça change...Ils essaient de..., mais c'est vraiment très difficile. Moi je dis qu'il faut (.)* (Sergent, chef de groupe, faisant fonction de sous-officier adjoint en section de combat).

L'événement soudain, départ soudain en *opex*, attentat, catastrophe, appellera par ailleurs la mise en œuvre tout aussi soudaine d'autres capacités que celles des unités de combat. Il rompra aussi la routine de sous-officiers travaillant au niveau national ou local dans des organismes de soutien, dans des services ou dans des ateliers, qui devront dans un bref délai se mobiliser pour procurer aux unités de combat les moyens et soutiens de leurs missions :

*Et donc, c'est vrai qu'il peut y avoir plusieurs...certain... plusieurs fois, la P1 [priorité] passera en P2 parce que une autre P1 vient d'arriver plus importante, plus urgente...Et ça vous dérange pas de devoir passer à quelque chose sans avoir terminé la précédente ? Bé, pfeeeee...ça dépend des fois. Ça dépend des fois... Je vois pour la Côte d'Ivoire, ben, j'ai eu... J'ai eu dix P1, ça n'arrêterait pas de bouger...ils leur fallait des piles, mais ils leur fallait leurs vab aussi, alors...euhoueh...les piles c'est plus important, parce qu'il faut les commander là-bas, mais leurs vab c'est important aussi, donc euh...Donc, ça, vous le vivez pour les opérations ? C'est ça. Pour la Côte d'Ivoire, ça a été monstrueux. Il fallait vérifier tous leurs vab ils ont eu plein de problèmes...euh...il fallait monter des vab de (.) parce qu'ils les avaient pas.* (Sergent, chef d'un atelier de transmission).

Et ça vous est arrivé de devoir réagir instantanément ? *Ah oui. Bien, notamment, le lendemain des attentats du 11 septembre. A 17h, on a regardé les*

*infos ; 18h : annonce de la réactivation du plan Vigipirate ; 4 h du matin, les troupes étaient dans le Fort. Nous, avec le chef, on était resté jusqu'à 21h pour appeler les fournisseurs pour qu'ils nous livrent. Tout le monde est rentré de permissions...le commandant...tout le monde a...Tout le monde a été au top sur ce coup-là. Et on avait rien dans les frigos, parce qu'on était en Cpa [liaison froide, cf. chap. III], on avait que 15 personnes. Alors quand la nuit, vous avez quand même 300 personnes qui déboulent et qui faut les nourrir. A 4h du matin...Nous travaillons avec d'excellents fournisseurs, ça aussi ça joue vachement. Alors ils ont su réagir comme il fallait et on a nourri les 300 personnes en « chaud ». Ça a étonné tout le monde d'ailleurs. (Sergent, adjoint de l'officier d'ordinaire, Fort de l'Est, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

### 2.3.3 - La perception de l'imprévu

La plupart des fragments d'entretiens rapportés précédemment laissent transparaître une certaine lassitude, surtout chez les plus anciens et chez ceux qui, en compagnie ou en escadron, atteignent un certain niveau de saturation. Comme on l'a vu, au détour d'une phrase, des expressions fusent – « ça s'arrête pas ! », « on est à bout de souffle ! » – quand ce n'est pas une exclamation véhémement, comme celle de cet adjudant-chef qui vaut d'être à nouveau citée : « Et moi j'ai toujours appris que prévoir, c'est commander, hein ! Commander c'est pas surprendre ! C'est comme ça que je vois les choses... ». Un autre sous-officier, adjoint en section de combat déclare : « On est obligé de faire, il faut fournir ! Mais quand je voyais certains gars...Au bout d'un moment, ils en avaient marre ! »

Le constat rejoint les résultats d'enquêtes menées par le Crhat. En effet, dans le baromètre de satisfaction administré en 2000 auprès des sous-officiers par cet organisme, l'indice de satisfaction construit pour interpréter les réponses aux questions concernant l'« organisation du travail » régressait de 49 à -72 de 1998 à 2000 <sup>67</sup>. Par ailleurs, nous avons mentionné au début de ce chapitre ces études du Crhat qui font état des jugements sévères de sous-officiers, mettant notamment en question une « perte de cohérence des activités » (Kastellanos et Dupuy).

Pourtant, à entendre certaines réflexions de jeunes sous-officiers, comment ne pas suggérer l'existence parmi les nouvelles générations d'une population de sergents – peut-être minoritaire ? – pour laquelle l'imprévu, y compris routinier, ferait partie du métier militaire : une génération pour laquelle il ne serait pas tout à fait anormal de « zapper » d'activités en activités, au gré des urgences !

---

<sup>67</sup> Enquête 2000 sur les sous-officiers de l'Armée de terre (Baromètre de satisfaction) n°116/def/Emat/Orh/Crh/dr du 31 janvier 2001.

*Moi, personnellement, je préfère faire ce que je fais, parce que c'est plus animé que ce que, eux, ils font [les amis civils] même si, euh... peut-être, ils sont moins bloqués, ou qu'ils peuvent plus prévoir parce que... euh, ça arrive que par exemple, un week-end, il y ait une mission qui tombe pour amener telle personne prendre l'avion. Moi, ça m'est arrivé il y a pas longtemps (.) Euh... Alors, c'est vrai que quand on a prévu quelque chose, ... Euh... bon, ben, on est un peu pris au dépourvu. Mais... Euh... alors c'est l'inconvénient, mais en même temps je trouve que c'est tellement plus actif (Sergent féminin).*

*Tant qu'on est sergent, on est jeune sergent, déjà. Et on court tout le temps. Mais, c'est aussi notre rôle (.) On nous demande beaucoup de choses, et en très peu de temps auparavant. Je vais arriver, on va me dire : « Tiens, faudrait ça » (.) Alors, je vais essayer d'aller... de me dépêcher... je fais aller le chercher rapidement quand même. Hop, je reviens. « Oui, mais maintenant, il me faudrait ceci à tel endroit ». Mais en même temps, on me demande de faire tout ça, mais en même temps, si la personne me demande ça, donc, c'est aussi qu'elles en ont besoin (.) Et ils reçoivent eux plein de papiers, mais derrière ça, ils ont eux, justement, plein d'activités qui, qui en découlent. (Sergent).*

Là, on entend plutôt des exclamations du type : « Il y a sans cesse de l'imprévu, mais c'est mon boulot ! », « On nous demande de s'adapter ! » De jeunes sous-officiers considèrent que ces situations qui font appel à de fortes capacités de réactivité et d'adaptation sont liées à leur grade. Etapes obligatoires, « baptêmes du feu », ils les valorisent et les décrivent comme des défis professionnels. Ces attitudes s'observent aussi bien dans les services que dans les unités de combat. Un tout jeune sous-officier, dans la méconnaissance du principe de prévision dans le domaine du petit entretien des matériels, justifie par l'urgence des interruptions successives de tâches :

*(.) Ben euh..., si on m'dit par exemple euh... Parce que la semaine dernière j'ai été chercher la machine à glaçons de l'ordinaire ici... Il fallait la nettoyer, parce qu'elle était euh.. elle était, elle était sale à l'intérieur... Je, j' sais plus ce que j'faisais, mais j'étais en train de faire quelque chose.. Bon ben... j'y ai été parce que c'était un travail prioritaire, pour le corps c'était prioritaire (.) Je me rappelle plus euh... je faisais quelque chose pour l'Armée mais pas urgent, tandis que la machine à glaçons, c'est urgent, parce que euh... (.) Si c'est encore plus urgent, on m'appellera (pour encore autre chose) ! C'est normal ? J'sais pas moi...(son débit s'accélère) J'vois ! Par exemple une chambre froide où il y a... les vivres... le gars il... une machine qui tombe en panne, si on me demande un coup de main, c'est important parce qu'il y a je ne sais pas combien de mètres cube de nourritures dedans ! Si jamais la chambre froide, elle monte à dix degrés, la nourriture est perdue ! Ca me paraît plus important de... de donner un coup de main là-dessus ou de réparer un truc important que... une machine à glaçons... Bon ben il y a pas de glaçons, ben, on aura*

*de l'eau tiède et puis c'est tout ! (.) Si ça peut attendre, ça attendra ! C'est l'urgence !*  
(Sergent, frigoriste).

Et cette autre, déjà citée sur ces questions, chef du bureau comptable d'une compagnie, trouvera dans un départ soudain pour *Vigipirate* une bonne occasion de « bouger » :

*Donc, euh...mais, bon, moi, moi...c'est sûr que je vais pas vous dire que tous les soirs, je rentre très contente de mon travail, ravie...il y a des soirs où je rentre énervée parce que j'ai l'impression que tout le monde me tombe dessus, et que personne ne se rend compte de ce qu'on fait. Bon, ben, euh...il y a des à côté qui me plaisent. Parce que, par exemple, quand je vous parlais de la mission Vigipirate, c'est vrai que j'ai pas été là dans mon travail, et lorsque je suis revenue, j'ai été un peu accablée par... mais, enfin, bon, je veux dire partir trois semaines, et faire autre chose, quelque chose de différent... enfin, je veux dire, après il y a des bons côtés aussi !*

Dans cette notion de « bouger » évoquée à plusieurs reprises, il y aurait donc, du moins chez certains, cette dimension d'un quotidien qui ne suppose pas forcément de se consacrer à une tâche unique. Paradoxalement, ces jeunes sous-officiers ne seraient pas ou peu contrariés par les incidences des défauts de l'organisation militaire ou des aléas de la politique militaire sur l'organisation de leur unité. Ils admettraient sans trop se poser de questions que la vie militaire, ça se vit « au jour le jour ».

Au terme de ce chapitre, on constatera qu'aujourd'hui, chez les sous-officiers, cette notion de « disponibilité », dont les discours d'autorité abusent au point que le terme perd de sa force d'évocation, est concrétisée dans l'espace et dans le temps par une diversité de facettes vécues différemment, en fonction des situations, des fonctions, de l'âge et de l'expérience, avec ici des aspects contraignants, subis et ressentis comme excessifs voire abusifs, avec ailleurs des aspects tellement normalisés qu'ils échappent à la conscience, avec ailleurs encore des cotés plaisants : du départ soudain en *opex*, à la routine d'un lever quelques dizaines de minutes plus tôt, pour prendre un petit café « en compagnie », en passant par le « coup de bourre » et par la course au temps, aux personnels ou au « matos » !

On l'a vu, la rémunération de cette disponibilité par du temps libre pose problème pour beaucoup de sous-officiers, puisqu'elle ne peut avoir comme limite le temps libre décrété. Sortant alors de notre réserve d'observateur, on pourra regretter que l'institution ne sache pas mieux raconter en public et imaginer cette attitude de disponibilité. Ce serait un moyen parmi d'autres de la rémunérer, au moins symboliquement.



## CHAPITRE VI – MANIFESTATIONS DE SOCIABILITÉ

Empruntant à Georges Gurvitch, nous entendons par « manifestations de sociabilité », les « multiples manières d'être lié par le tout et au tout (.) qui (.) se combattent et se combinent (.) », (Gurvitch G., p.172-184), c'est-à-dire, dans notre cas, les multiples manières dont le sous-officier peut être lié à l'institution militaire, au régiment, à l'unité, à sa famille, etc. et comment ces multiples manières se combinent ou se combattent.

Il n'est pas dans notre propos de traiter l'ensemble de ces manifestations, tant elles sont multiples, complexes dans leur entremêlement, tant elles nécessitent des observations plus directes que celles que nous avons effectuées<sup>68</sup>.

En revanche, trois aspects de ces phénomènes de sociabilité valent d'être mis en évidence en 2003.

Il s'agit en premier lieu des relations conjugales ou familiales des sous-officiers. Cette mobilité de semi-nomade et cette disponibilité au quotidien, combinées notamment aux changements sociaux et culturels intervenus ces dernières décennies concernant le statut respectif de l'homme et de la femme ne sont pas sans rendre problématique la vie conjugale ou familiale des sous-officiers les plus sollicités.

En second lieu, nous avons voulu insister sur la vie relationnelle et communautaire des sous-officiers. Leur vie professionnelle offre aux sous-officiers une densité de relations qui la rendra d'autant plus endogène et peu ouverte aux milieux civils qu'ils résideront en logements militaires, sauf à recevoir en dot les relations civiles d'une épouse ou d'une compagne qui travaille. Quant à la vie communautaire professionnelle, du fait de l'intensité des activités et de leur parcellisation, elle régresserait au niveau des régiments ou des formations pour se concentrer sur la vie en « compagnie », dont les manifestations de sociabilité se densifieraient, en raison notamment de

---

<sup>68</sup> A titre d'exemple, comment la fête régimentaire ou celle d'un Saint Patron peut à la fois fusionner le régiment, mais aussi, et selon son organisation renforcer les séparations entre des Nous les officiers et des Nous les sous-officiers, entre des Nous sergents, et des Nous sous officiers anciens.

l'autonomie opérationnelle qu'elles ont progressivement acquise au cours de la décennie récente.

Enfin, il nous faut insister sur l'importance que revêt chez les sous-officiers le principe d'ancienneté. Fortement valorisée, parce que, à leurs yeux, elle procure l'expérience par laquelle s'acquièrent les compétences requises pour exercer le métier de sous-officier, l'ancienneté sans laquelle il n'y a pas de troupe « professionnelle » constituerait un principe qui structurerait fortement la conception que les sous-officiers ont de leur métier.

### **1 – Relations problématiques dans le couple ou dans la famille**

On peut s'en douter ! Cette intensité des activités dans les régiments des forces, combinée aux exigences d'une carrière qui réclame des efforts individuels de formation (stages, préparations d'examen, etc.) et à cette disponibilité routinière faite de veilles au quartier, de longues journées ou de travail à la maison pour certains, empiète considérablement sur la vie privée, et particulièrement sur les relations amoureuses, conjugales ou familiales qu'elle peut rendre problématiques.

Plus généralement, les différents facteurs de changement qui ont affecté l'Armée de terre depuis un quart de siècle (intensification des activités et réduction progressive du format de l'Armée de terre, professionnalisation, sous-effectifs, etc.) ont eu des incidences telles, que des décalages croissants se sont produits entre la disponibilité qui est demandée aux régiments des forces – particulièrement à l'infanterie dont la demande est supérieure à ses capacités – et des évolutions de modes de vie dans la société environnante, touchant notamment la condition féminine. La jeune femme d'aujourd'hui a des exigences que n'avait pas celle d'hier. Si antan, lors des conflits d'Indochine ou d'Algérie, le lot du soldat de métier pouvait être plus pénible que maintenant, du moins, la société française était-elle encore une société paysanne caractérisée notamment par la dépendance de la femme, voire sa soumission aux intérêts de carrière du mari. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les exigences du métier de sous-officier, tel qu'il est aujourd'hui exercé dans les régiments des forces les plus sollicités, deviennent exorbitantes au regard des standards de vie moderne qui supposent l'égalité de condition entre l'homme et la femme et une plus grande disponibilité de l'homme auprès de la femme ou des enfants<sup>69</sup>. De la

---

<sup>69</sup> On peut à ce propos revenir sur la notion de « banalisation » appliquée à l'évolution du mode de vie des militaires, dont la pertinence a été mise en question en avant-propos. Cette problématique de la banalisation a été particulièrement confuse, comme le note par ailleurs Pascal Vennesson (Vennesson, p.124) En effet, si certains indicateurs sociaux ont pu montrer au cours des dernières décennies que les militaires de carrière « banalisaient » certaines de leurs pratiques sociales, cela n'est pas pour autant que leur métier en était banalisé. C'était plutôt le contraire. Particulièrement depuis le début des années 1980, là où dominait l'activité opérationnelle, le

sorte, la vie conjugale ou familiale du sous-officier est, semble-t-il, beaucoup plus tendue qu'elle n'était naguère. A la limite et si l'on pousse à l'extrême, les conditions actuelles de l'exercice d'un métier militaire dans des unités de combat deviennent incompatibles avec la fondation normale d'un couple ou d'un foyer, tel que l'entendent la plupart des femmes de notre temps.

D'ailleurs, c'est par une réflexion semblable qu'un officier supérieur nous accueille au 1<sup>er</sup> Rcp : « On aura atteint la cote d'alerte le jour où le militaire ne trouvera plus à se marier, le jour où son père dira "n'y va pas"! On n'en est pas loin ! » Naguère, un vieux dicton édictait qu' « un officier marié perd 50% de sa valeur ». Aujourd'hui, on pourrait le retourner et prétendre que pour les jeunes femmes, « un compagnon ou un époux soldat de métier perd 50% de sa valeur ».

Il est vrai que cette analyse vaut surtout pour des sous-officiers affectés en unités de combat dans la première partie de leur carrière, lorsqu'ils s'engagent dans une vie de couple. De plus, ayant atteint quelques années de service, ils sont confrontés à l'obstacle du *Bstat* qui leur réclame des efforts individuels d'études hors du service. Mais cette tension entre l'adoption de standards de vie moderne à laquelle conduit une vie familiale normale et l'exercice d'un métier militaire vaut parfois pour des sous-officiers anciens. D'un côté, ils ont la responsabilité d'une section, d'un atelier, d'une cellule administrative ou technique. Ils reviennent plus ou moins tard à la maison, y ramènent du travail. Certains, notamment ceux qui sont là aussi en unité de combat, partent encore relativement fréquemment en *opex*, en *mad*. De l'autre, les enfants sont en scolarité avancée et il faut les suivre plus qu'avant. La femme travaille. Elle demande que le mari « s'occupe un peu plus des enfants » et partage les charges du foyer. Parfois, à force d'absences, elle a organisé une vie de famille sans lui ! Il devient étranger dans son foyer : c'est notamment le cas des célibataires géographiques, dont la situation est, elle aussi, liée à l'évolution des modes de vie, au travail de la femme, à la scolarité des enfants ou à l'accession à la propriété.

Quand elle se produit, l'accession à la propriété n'arrange pas toujours les choses<sup>70</sup>. Elle peut effectivement conduire par la suite au choix du célibat géographique en cas de mutation. Mais, surtout, les besoins financiers augmentent. Les départs en *opex* ou en *mad* peuvent être alors une réponse. Quand on ne part pas d'office avec son unité, on se porte volontaire pour

---

décalage entre des standards de vie dominants adoptés par les militaires et un exercice normal du métier militaire allait croissant. Au regard de ces standards, le métier du militaire devenait de moins en moins banal et de plus en plus exorbitant du commun. Aujourd'hui, ce décalage s'est encore accru.

<sup>70</sup> Selon l'observatoire de la Défense, « c'est parmi les sous-officiers supérieurs que l'on trouve le plus de propriétaires ». D'après, Direction de la fonction militaire et du personnel civil, *Table ronde du 26 mars 2003 : Présentation des principaux résultats de l'enquête « les militaires et leur famille », réalisée par l'Observatoire social de la Défense.*



occuper un poste non pourvu. La famille risque alors d'en pâtir. Pour illustrer le propos, il nous faut recourir à nouveau à l'analyse du Président des sous-officiers du Gicat4 pour lequel l'*opex*, « c'est un peu le miroir aux alouettes » !

*C'est, c'est vrai, qu'en fonction, on est père ou pas père, il y a famille ou pas, où il y a copine ou pas copine, donc là, là, là.. on peut dire que c'est pas loin de l'extrême ! C'est sûrement bien en début de carrière [le départ en opex ou en mc] et puis ça permet de voir autre chose ! Mais quand on commence à être un peu plus ancien ou que les garçons commencent un peu à avoir des copines à droite et à gauche (.), ça devient beaucoup plus compliqué ! C'est quelque chose quand même qu'est... c'est vraiment lié à la situation du garçon à l'instant t. Je dirai que plus on prend de l'ancienneté et plus on commence à avoir des enfants et plus ça se complique ! (.) On prend le cas de Toulouse [et du Gicat 4 où des sous-officiers anciens venant de différentes armes choisissent d'être affectés en fin de carrière pour s'installer dans la région] C'est compréhensible... On serait dans l'Est de la France, ça serait peut être différent... Les gens (.) qui veulent s'installer, donc il y a un problème de finance... Et c'est vrai qu'au niveau financier (.) le fait de partir à l'extérieur, ça met du beurre dans les épinards... Après, ça sera forcément au détriment de la famille (.) j'dirais euh... C'est un peu le miroir aux alouettes, mais il faut que chacun soit conscient que le risque peut être très important (!) J'dirais que c'est vrai... un peu dans l'ensemble, tout en étant peut-être un peu contradictoire, les gens sont contents de tourner, c'est vrai... quand le gars n'est pas directement concerné par un problème de famille... Et c'est là que cela devient beaucoup plus compliqué !*

L'absence du foyer est, semble-t-il, le problème le plus crucial qui se pose aujourd'hui aux sous-officiers dans leur relation conjugale ou familiale. Elle peut conduire très vite à la rupture chez les jeunes ménages. Considérons comment certains sous-officiers réagissent<sup>71</sup> à ces questions parfois douloureuses et regardons comment ils raisonnent leurs absences du couple ou du foyer avant d'évoquer leurs incidences dramatiques, la rupture.

### 1.1 - L'absence

Chez plus de la moitié des sous-officiers rencontrés dans les régiments des forces, l'absence du couple ou de la famille est un thème récurrent, abordé sous un angle ou sous un autre, ne serait-ce que par une remarque incisive :

*Ben...ouais...quelque part, c'est un peu notre métier de bouger. Bon, c'est vrai qu'après c'est beaucoup de contraintes au niveau familial, parce*

---

<sup>71</sup> Il faut noter que nous avons prévu dans notre protocole initial d'entretien d'aborder les questions familiales sous un angle neutre (« Vous êtes marié, vous avez une compagne, des enfants ?). Ce sont les réflexions à propos de l'absence surgies dans l'intimité des entretiens qui nous ont poussé à poser par la suite des questions plus incisives.

*que...euh...bon...euh...sur une année, il faut dire qu'on est la moitié du temps dehors...minimum (Sergent-chef, sous-officier adjoint en section de combat)*

Mais il y a plusieurs natures d'absence. La moins traumatisante, semble-t-il, est le départ en *opex* ou en *mal* qui survient de temps en temps pour des sous-officiers plutôt sédentaires ou qui le sont devenus. Cela ne semblerait pas trop poser de problèmes aux couples, du moment que l'on a le temps de se retourner. En plus de vingt ans de service, ce sous-officier est parti six fois en *opex* : ses enfants « ont grandi six fois » ! Pour lui comme pour son épouse - du moins le prétend-il - qu'un départ survienne, ce n'est pas une affaire ! Cela donnerait plutôt de l'air au couple :

*Maintenant, cela dit, euhhh, on peut se retrouver dans des situations extrêmes...qui est de trop bouger entre guillemets. J'veux dire, quand on compare concrètement au niveau séjour et au niveau familial, moi j'ai toujours vu mes enfants, ils ont grandi six fois. Maintenant...d'un autre côté, je pense que c'est nécessaire au bien-être (.) Maintenant, je pense que c'est quand même nécessaire...de prendre un petit peu l'air...ne serait-ce que pour garder le contact, de voir un petit peu l'adéquation, l'adaptation de notre métier en opération extérieure (.) Oui, ma femme partage tout à fait ce point de vue, parce que nous sommes mariés depuis maintenant, euhhh...dix huit ans cet été...donc à l'époque, on n'avait pas trop le choix. C'est vrai qu'effectivement, elle conçoit effectivement que je sois présent à domicile, ne serait-ce qu'avec des enfants de sept ans, six ans, deux ans et deux mois...Mais, euhh, elle sait très bien qu'on peut être amené à partir, à partir pour des grandes durées. Donc elle est tout à fait consciente et elle partage tout à fait ce...Non, je pense qu'il y aurait pas de problèmes [de repartir]. J'anticiperais avant concernant la vie de ma femme en base arrière, parce qu c'est quand même important, mais je pense que de ce côté là, il y aurait pas de problèmes.*

A l'autre extrémité de l'éventail, l'absence la plus problématique est celle subie par le couple dont l'un des conjoints (ce peut être un sous-officier féminin) part relativement souvent en *opex* ou en *mal*, mais aussi à Paris, à Marseille faire *Vigipirate*, qui, de retour enfin à la maison, repart soudain pour ramasser le goudron sur les plages ou annonce brutalement que dimanche il doit prendre la garde ou la permanence alors que justement, ce week-end on avait prévu d'aller « chez les parents » ! Des compagnes ou des épouses en viennent à faire le décompte des jours où l'amant est absent :

*Pour vous dire que...on bouge quoi hein ! J'ai fait quatre fois le Cec de Givet, deux fois le Cnec...Je suis allé au Cbcm de Barcelonnette, je suis allé à Briançon ! Là aussi, c'est des trois semaines Et où vous en êtes, là ? (Rires)...Enfin...Bon...Nous ça nous choque plus mais bon !...J pense que mon amie, elle tient plus le compteur que moi, c'est certain ! (.) Enfin, si moi j'oubliais, elle, elle oublie pas ! (.) Je suis en*

*concubinage notoire...euh... depuis six ans ! (.) (.) Mais vous voudriez un peu ralentir ou pas ? Je...Du moment que les choses qu'on fait sont intéressantes !... C'est sûr qu'en revanche si c'est...euh... faire Vigipirate, s'arrêter une semaine, aller dépolluer les plages de...(.) pendant 15 jours à Noël et Jour de l'An – c'est ce qui s'est passé – et puis une semaine après, aller ratiboiser les arbres tombés de la tempête... ! Et puis...euh ....« Putain ! Je te vois jamais à la maison !»... » « Ben ouais, mais attend ! Il y a du goudron sur les plages ! Ben attends, les arbres, ils sont tombés aussi ! (Sergent, chef de patrouille)*

*Ben moi je trouve que ça suffit quand même ! On est pas là très souvent, on part souvent, souvent...Et, et... le rythme est intense quand même (!) J'trouve qu'il en faut pas plus quoi ! Il en faut pas plus ! Qu'est ce qu'elle dit votre compagne ? Ah c'est dur pour elle ! Ouais, c'est dur ! On n'est pas souvent là hein...En 2000, l'année 2000, j'crois, j'ai eu pas beaucoup de perms, mais elle ne m'a pratiquement pas vu dans l'année ! Du fait que bon... C'était un petit peu obligé. C'était une année où j'avais tous mes stages ! Et puis j'ai eu de la chance ! J'ai réussi à tout enchaîner...J'ai enchaîné Saint Maixent, le Gabon , retour Gabon, le Ct1...Ensuite chef de groupe de saut...J'ai tout enchaîné la même année ! Donc ça s'est très bien passé ! Sinon, il en faut pas plus, il en faut pas plus ! Nous encore ça va, on est entre nous...Ca passe ! Mais c'est les femmes quoi !...Ca passe pas. On n'est pas assez souvent là ! Quand on...quand on a les manifs...trois semaines, on part ici, deux semaines à Caylus, plus les outremer, les gardes...euh Fffouuu ! On n'est pas souvent là quand même ! Donc il en faut pas plus ! Il faut pas en rajouter (.) Et depuis le mois d'août, en gros combien de week-ends en moyenne par mois êtes-vous de service ? Ah ! Ça c'est ma copine qui a tout marqué sur son calendrier. Je pourrai vous donner ça (.) Tout l'emploi du temps depuis deux ans ! Elle a tout marqué ! (Sergent, chef de groupe et responsable de l'optique de sa compagnie).*

Nous n'avons jamais pu obtenir le carnet dont parle ce sous-officier : quelques semaines plus tard le couple s'était séparé !

A propos de ce type d'absence, il nous faut revenir à nouveau sur l'existence d'une force d'imposition symbolique, une persistance d'un modèle héroïque de soldat, qui, tacitement, ennoblirait le départ en *opex*, au point que ceux qui ne partent pas ou qui refusent un départ seraient considérés comme de mauvais sous-officiers. Un officier que nous avons déjà cité à ce propos évoque cette question et fait état de sous-officiers qui résisteraient à cette mythologie : « Les gens n'évoquent pas ces problèmes tant qu'ils n'ont pas d'implications sur le plan militaire (.) Il y a des sous-officiers qui refusent de partir en *opex* parce qu'ils savent que la famille ne tiendra pas ! (.) Moi j'ai vu des drames avec ça ! (.) Il y a une vaste hypocrisie et une sorte d'omerta ».

Dans de telles situations, parfois, le sous-officier, encore jeune, n'a pas conscience du problème qu'à terme son amour du métier risque de poser au

couple, à moins de trouver une perle ! C'est le cas de ce sergent-chef en section de combat, pour qui « son travail passe avant tout » !

Est-ce que vous sentez que toute cette activité a des retentissements sur votre vie privée ? *Non, non. Enfin, je l'ai ressenti au début, parce que j'étais célibataire géographique pendant un peu plus d'un an. Je rentrais en week-end chez moi sur Nantes. Et quand on est arrivé ici, elle avait pas de travail. C'est vrai que pour elle, les journées étaient longues. Des fois je rentrais tard. C'est vrai que si j'avais eu l'occasion de rentrer plus tôt, elle aurait bien aimé que je sois là. Maintenant qu'elle travaille, elle voit pas la journée passer. De toute façon, elle sait que mon travail passe avant tout.*

La situation de cet autre sergent est certes bien différente mais ses réflexions procèdent du même état d'esprit. Affecté en région parisienne, il n'a encore jamais été en *opex* mais ses astreintes de service l'empêchent régulièrement de voir sa belle. Rien que de normal pour lui d'autant que son premier contact avec un sous-officier a été très clair : « Bobonne, ça passe au second plan ! »

Mais, en gros un week-end pris par mois pour vous, ça a une influence sur votre vie privée ? *Ben, déjà tous les week-ends, je descends en Charente maritime. Par exemple vendredi soir, je rentre dimanche soir. Mais, bon, là c'est pareil, là-dessus on peut rien dire, c'est...ça fait partie des aléas du militaire. On l'a bien voulu n'importe comment. Là-dessus, c'est sûr que celui qui se plaint...surtout, bon, surtout un jeune, c'est ce que j'expliquais la dernière fois à table, le jeune qui dit : « euh, ouais, mais bon, je vois pas ma copine, euh... ». Je dit : « Ouais, mais bon...tu le sais très bien ». Moi, quand j'ai passé mes trois jours à Vincennes, la première qu'ai dit l'adjudant : « Bobonne, ça passe au second plan ». Au moins, c'était clair et précis. C'est sûr que par moment, c'est dur, hein ! Le dimanche soir, c'est pas évident de...euh...voilà ! Surtout pour la personne qui attend, nous ici on...euh (.) Moi je le ressens pas trop. Mais, bon, surtout pour ma copine qui attend. Là, je la vois pas pendant 15 jours, c'est elle surtout qui va s'ennuyer...Mais, bon, ça...c'est, c'est le monde militaire, donc...euh...nous, en plus, jeunes sergents, là-dessus on a rien à dire. C'est pas comme un ancien adjudant-chef ou éventuellement qui voudra un rapprochement, là on peut comprendre (Sergent, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

En revanche, cet autre a eu l'expérience de la séparation parce que, justement, son métier passait avant tout. On ne l'y reprendra pas, du moins, il le prétend !

Maintenant, [vous avez] un problème qui touche à votre vie familiale (.) des problèmes de carrière qui sont liés, des problèmes de famille qui se mélangent... A qui vous vous confiez ? *A personne ! Non à la limite, j'irai voir le Pso [Président des sous-officiers] pour lui dire « Voilà euh...J'ai un gamin malade, j'ai besoin de quatre jours, puis c'est tout quoi... mais sans rentrer dans les détails quoi ! » J'veux dire, contrairement à avant [C'est nous qui soulignons] où euh...où j'serais allé voir le Pso en disant « Voilà ! J'ai un*

*problème ! Est ce que je peux poser quatre jours ? » Là j'irais le voir pour lui rendre compte que je pose quatre jours ! Est-ce que vous voyez la nuance ? Oui, et pourquoi cette différence ? Parce que...maintenant...parce que je pense que, le privé est plus important que ma vie professionnelle quoi ! Et avant, vous ne pensiez pas ça ? Non ! ....C'est l'expérience, quoi, j'dirais, le vécu....(.) Est-ce que c'est lié à votre séparation ? Oui je pense ! Oui, je pense (Sergent, informaticien).*

*A priori*, l'absence du mari ou du compagnon pourrait être plus ressentie chez les femmes qui ne travaillent pas et qui ne sont pas encore accoutumées à la vie militaire. Leur sentiment d'isolement est alors maximum lorsqu'elles viennent d'arriver au régiment. Pourtant, pratiquement dans tous les régiments, il existe maintenant des organisations pour soutenir les épouses ou les compagnes lors des départs en *opex*. Mais, d'une part, on peut s'interroger sur le degré d'intégration des femmes de sous-officiers au niveau du régiment – notamment les femmes de jeunes sous-officiers –, leur intégration se faisant probablement plus facilement au niveau de la communauté de travail de leur époux ou compagnon, au niveau de leur « compagnie ». D'autre part, il en est peut-être de l'absence ou du sentiment d'absence comme il en est de la nature de la saturation que ressentent certains sous-officiers : lorsque les départs en *opex* ne sont pas trop fréquents, ce serait moins l'absence, la longue absence, hors de la garnison qui poserait problème que les multiples activités qui sollicitent le sous-officier lorsqu'il est en garnison, alors même que sa femme s'attend à profiter de sa présence. Au détour d'une question anodine, ce sergent en compagnie d'appui pose bien ces différentes questions et son propos qui les enchaîne mérite d'être restitué dans son intégralité :

*Et il y a des rencontres avec les familles ? Pas trop au niveau du régiment. Par contre, au niveau compagnie, ça arrive, comme c'est arrivé avant les départs opex de faire un repas avec les épouses...ça, ça permettait que les épouses se connaissent... euh, parce qu'avec une absence de 4 mois, ça leur fait des points de rattachement, quoi, euh, ... pour celles qui n'ont pas trop de...c'est le problème des épouses, c'est comme on est muté, au niveau relationnel, nous on arrive, on connaît du monde par rapport au niveau militaire. Mais les épouses, elles, souvent, ben elles quittent un emploi, elles en trouvent pas un tout de suite. Ben, l'emploi, ça permet de connaître du monde aussi. Donc, ben quand on n'est pas là, donc à part certaines épouses d'autres militaires, elles connaissent pas grand monde. Tout ça, c'est le problème des mutations régulières. Moi depuis 1998 je suis là mais là avec le Bstat depuis l'année dernière, on est à nouveau en train de remplir des fiches de mutation. On est susceptible d'être muté, là j'attends la réponse, je sais pas si je veux être muté ou pas - Et l'impact des opex, des missions, etc. ? - Et ben des fois, ça pose des problèmes. J'ai deux enfants, j'ai eu le deuxième, il y a pas longtemps. C'est des sujets de disputes. Trop souvent comme à d'autres, on est absent. Soit à cause des terrains, soit à cause des services de*

*semaine...* [C'est nous qui soulignons] « *Ouais, mais tu as pris il y a quinze jours, pourquoi tu reprends maintenant ?* »... « *Ben, oui, parce que les autres sont pas là, ils sont sur le terrain, donc, je suis obligé de prendre.* » *Oui, parce quand l'effectif d'une compagnie diminue, quand les autres sont sur le terrain, les services, on retombe souvent dessus. Et même au niveau régimentaire, quand il y a des compagnies qui sont en opération, ben il faut quand même assurer le service. Donc, on les prend quand même. Au lieu de les prendre, une fois tous les deux mois, on les prend peut-être une fois par mois, une fois tous les quinze jours - Et pour vous, ça fait partie du métier ? - Pour moi, ça fait partie du métier. D'accord, je veux dire, je suis pas rentré à l'armée pour aller monter la garde (.) Mais, ça veut pas dire que ça fait pas partie du métier. On est obligé, c'est obligé qu'il y ait une garde. C'est obligé que... C'est les contraintes qui font partie du métier.*

Le problème est accru lorsque l'enfant paraît. La charge de l'éducation quotidienne des enfants assumée par la femme peut amplifier son sentiment d'isolement et la tension dans le couple s'alimentera du reproche d'un père « qui ne s'occupe pas de ses enfants » :

*Donc, avant, vous aviez l'habitude d'être souvent loin de chez vous ? Ah, j'ai...euh...de mon épouse, quand je lui ai annoncé que j'ai été affecté au 4<sup>ème</sup> Hussard en 92, la première réflexion qu'elle m'ai faite, c'est : « Enfin ! Tu vas pouvoir t'occuper de tes enfants ! ...tu vas être présent dans la famille ». J'avais été très souvent parti (Adjudant-chef, adjudant d'unité).*

À ce sujet, avec son langage cru, ce sergent que nous avons cité plus haut (« Putain, je ne te vois jamais à la maison ! ») tient des propos qu'il aurait été sans doute assez rare d'entendre voilà deux ou trois décennies : il insiste sur le sort d'un sous-officier qui n'a que très peu vu ses jumeaux nés depuis huit mois et raisonne de manière très égalitaire sur les rapports du couple au travail :

*Vous n'avez pas d'enfant ? Ah non ! Vous en voudriez ? Ça me dérangerait pas hein ! Sincèrement...Mais bon ! Dans la...dans la section, il y a un sergent qu'a trois enfants ! Le...les deux derniers jumeaux, ils sont nés, il était pas là et euh...je ne sais pas s'il les a vus un mois depuis qu'ils sont nés...Ils ont huit mois...euh...vous vous rendez compte ! ...Mais c'est très bien quoi ! Là, là j'peux pas ! Quand je pourrai, oui ! Quand j'serai un peu plus souvent à la maison ! ....Non, parce que mon amie, elle travaille aussi hein ! Mais...j'vais dire quoi ! « Attends, moi je suis militaire, c'est important euh...Toi, tu t'arrêtes de bosser !...Toi, ton travail, c'est un truc de deuxième ordre, moi mon travail c'est prioritaire ! » Ben non ! Je...Il faut être taré pour dire ça ! Non ! On peut pas dire qu'un travail est moins bien que l'autre !*

À la longue, dans les couples avec enfants qui ont duré, la femme s'est accoutumée à ces absences répétées du mari. Elle a organisé la vie familiale sans lui. Il est devenu l'Autre dans sa propre famille.

C'est notamment une situation qui se retrouve dans une troisième nature d'absence, sans doute tout aussi problématique que la précédente, mais voulue celle-ci, décidée par le couple : celle que provoque le célibat géographique.

D'après l'étude de l'Observatoire social sur la Défense sur « les militaires et leur famille » dont il a été fait état plus haut<sup>72</sup>, en 2001 le célibat géographique ne concernerait que 11,7% de la population des militaires vivant en couple déclaré ou non. S'agissant des seuls couples déclarés, ce chiffre serait de 9,3% pour l'Armée de terre. Le célibat géographique est particulièrement concentré sur la région parisienne, en raison notamment des prix du foncier et des loyers qui y sont pratiqués. Là, mais aussi dans les autres régiments visités, il semble être en augmentation. C'est du moins le constat du Président des sous-officiers du 31<sup>ème</sup> Rg : « Il y a de plus en plus de célibataires géographiques, surtout chez les sous-offs anciens ! Le travail de la femme, la scolarité des enfants, l'accès à la propriété... ». Il poursuit, en notant que « les logements pour célibataires au régiment sont réservés en priorité aux sous-officiers et aux officiers sous contrat non mariés » et qu'en l'absence de logement disponible, le sous-officier célibataire doit loger en ville. Avec le coût des loyers « au bout d'un moment, c'est bon ! Il y en a qui quittent l'Armée ». À la Base de soutien au commandement implantée dans le fort neuf de Vincennes, les cadres dans cette situation sont pour la plupart logés dans les immeubles de la caserne Mortier, mais un bâtiment pour célibataires est en voie d'aménagement à l'intérieur du fort.

La situation du sous-officier célibataire géographique n'est guère enviable. Il s'agit d'une population « hyperfragilisée » selon l'assistante sociale de la base de Vincennes : « Le célibat géographique, ça ne tient pas la route ! Le retour, le week-end, chacun ne s'y retrouve pas. Le référent dans la famille, c'est devenu la mère. Ça fonctionne avec la mère et les enfants contre le mari ou le père. L'homme ne trouve plus sa place dans la famille (.) Il n'a plus de lieu où se poser (.) Pour peu qu'il ait des problèmes professionnels, il n'a ni reconnaissance dans sa vie sociale ni dans sa vie professionnelle ». De son côté, le médecin chef de la Base de Vincennes constate que « le célibat géographique amène plutôt à consulter ». Il est la cause de certaines pathologies : alcoolisme, prise de poids, augmentation du taux de cholestérol !

Il faut sans doute nuancer ces propos tenus en région parisienne. Là, le célibataire géographique est dans une situation extrême. D'abord, c'est sans doute un choix, mais c'est parfois un choix forcé, dans la mesure où un certain nombre d'affectations de sous-officiers en région parisienne sont prononcées d'office par la Dpmat en raison de la désaffectation pour cette région. Par ailleurs, comme nous le verrons plus loin, la sociabilité qui caractérise généralement la vie en régiment y est inexistante dans les formations qui y sont

---

<sup>72</sup> *Table ronde du 26 mars 2003 ... op.cit.*

implantées, du fait notamment de la durée des transports. Même la volonté d'organiser l'animation d'une vie de corps échoue devant ce problème.

Au regard de moyens financiers qui sont d'autant plus restreints que le célibat géographique entraîne des frais supplémentaires pour le couple (transports, nourriture, etc.), le coût des loyers ou de la vie en région parisienne ne permet ni de prendre un studio en ville, ni de sortir le soir, sauf exceptionnellement. Le sous-officier célibataire géographique à Paris se trouve alors dans un désert social que seul peut combler « la bonne ambiance de travail » qu'il est susceptible de trouver dans sa formation. Plutôt que de rentrer à la fin du travail dans l'atmosphère glauque d'une chambre grise à la caserne Mortier, il préférera rester travailler à la caserne comme nous l'avons vu au chapitre précédent. Il peut en être autrement pour les célibataires géographiques qui sont affectés dans une ville de province, sous le soleil, dans un régiment des forces dont l'activité intense et les relations qu'il offre hors du service peuvent compenser l'éloignement de la famille. Néanmoins, hors des dépenses qu'occasionne une telle situation, il reste cette situation ambiguë du sous-officier père de famille qui rentre le samedi soir et repart le lundi matin : une situation potentiellement destructrice pour l'équilibre du couple et de la famille. Une quatrième nature d'absence est enfin celle du sous-officier présent au foyer mais dont l'attention est encore hypothéquée par son métier, par la notation de ses *eval*, par la mise à jour de dossiers, par la préparation du prochain raid de sa section ou de son *Bstat*. Là, malgré tout, cette nature d'absence est beaucoup plus maîtrisable par le sous-officier et il lui est possible de manipuler ce nouvel empiètement de la vie professionnelle sur la vie de famille.

[A propos du travail à la maison] *Oui ! Je m'attache à ne commencer que une fois que nous avons effectué notre repas familial et que les enfants sont au lit. Oui, ça m'arrive... Oui, le week-end aussi, ça dépend des tâches assez importantes, des choses que je n'ai pas pu boucler avant, des choses... Maintenant, ce n'est pas systématique* (.) (Adjudant-chef, services administratifs).

## 1.2 - La rupture

En 2001, 13% des militaires (toutes armées confondues) qui étaient ou avaient été mariés avaient divorcé au moins une fois<sup>73</sup>. Manifestement d'après nos indices un peu épars, les divorces et les séparations de couples déclarés ou non sont en considérable augmentation depuis deux ans. La question des divorces est évoquée dans les trois régiments des forces visités. Mais alors qu'il s'agit là d'un indice précieux de la condition des militaires, nous n'avons pas pu trouver

---

<sup>73</sup> D'après Direction de la fonction militaire et du personnel civil, *Table ronde du 26 mars 2003, op. cit.*



une statistique nationale qui tenterait de rendre compte d'évolutions en embrassant aussi bien les divorces déclarés que les ruptures de couples ne s'étant pas déclarés à l'état civil (sous la forme d'un pacs par exemple).

Au Gicat4, en juin 2003, on nous avança le chiffre de 17 sous-officiers divorcés ou en situation de divorce – soit 22.36% de l'ensemble des sous-officiers – dont 3 intervenus au premier semestre 2003. En revanche, au 1<sup>er</sup> Rcp, une statistique des « personnes s'étant déclarées divorcées, en cours de divorce ou séparées de corps » est tenue depuis 2001. 13 sous-officiers avaient fait cette déclaration et 17 en 2002. 30 sous-officiers, soit 9% de l'ensemble des sous-officiers auraient donc fait cette déclaration depuis 2001. Ces indices suggèrent au moins l'existence dans l'Armée de terre d'un phénomène inquiétant. Au 1<sup>er</sup> Rcp, l'un des sous-officiers interrogés venait de divorcer. Un second nous avouait en juillet ses problèmes de couple. Deux mois plus tard, le couple s'était séparé.

Nos entretiens, assez rares sur le sujet, suggèrent que la rupture interviendrait tôt, voire très tôt dans la vie du couple et que l'absence la favoriserait, même si elle n'en est pas toujours la raison principale. Voilà un adjudant-chef qui déclare avoir failli divorcer en début de carrière, à l'issue de deux séjours consécutifs au Liban. Cet autre, spécialiste du transit et de la régulation des transports, divorce quelques années après son mariage à l'issue d'un séjour en Nouvelle-Calédonie au cours duquel ses retours tardifs à la maison étaient trop fréquents :

En quoi, le séjour en Nouvelle Calédonie a pu peser sur votre séparation ? *Ben, si vous voulez, le travail ! Parce que c'était quand même une charge administrative assez lourde ! Dédouaner ! On...Des fois quand le bateau arrivait, selon le volume de fret, il fallait euh...remplir une déclaration, donc je débordais sur l'horaire ( ! ) Le bateau arrive ! Les personnels, ils attendent leur marchandise ! Donc, ça doit être dédouané avant( ! )...Ça, c'est les missions transport ...où on est obligé de sortir des huit heures ! Où, en fait (.) on se calque à la tâche ! Voilà ! Donc là, on est pas à la maison (.) euh...je m'en suis rendu compte après, bien sûr, que j'amenais du travail à la maison, comme on le fait tous souvent, pour faire un semblant de présence, en fait ! Mais j'étais absent puisque j'étais absorbé à la maison... par mon travail ! Mais ça, je m'en suis rendu compte après aussi (.)* Donc vous n'avez pas vraiment profité de votre séjour quoi ? ...*Pas, pas, peut être pas en semaine, non ! On profitait le week-end... (.) Mais...Mais je ne mets pas l'institution en cause, hein ! C'est...c'est le travail commun...le travail au transport hein ! Je sais pas si à cause de ça, ça se serait peut être pas passé autrement, on sait pas, enfin bon !*

Après un an de mariage, ce sergent-chef du 1<sup>er</sup> Rcp qui n'était pratiquement jamais chez lui est contraint à la séparation ! Il en est très affecté, d'autant qu'il déclare avoir été plein d'attention pour son épouse...quand il était présent !

Vous préféreriez bouger plus ? *Après, ça dépend de la situation familiale de toutes façons (.) Là je suis en divorce (.) C'est tout nouveau depuis juillet. Et c'est lié*

à votre mobilité ? *Oui ! Elle supportait plus (.) Non, après le mois de juillet, elle ne supportait plus ce mode de vie là quoi ! Pourtant on est jeunes mariés mais... la Côte d'Ivoire... On s'est mariés l'été dernier. En fait, on s'est mariés le 7 septembre et le 9 j'étais déjà à Montpellier quoi ! Le lendemain de mon mariage, je suis parti... Après je suis parti en Côte d'Ivoire dans la foulée euh... En fait, elle ne m'a pas vu euh... Plus une semaine à Caylus, plus une semaine ici à monter sergent de semaine, plus les services ! Ben, je l'ai pas vue pendant... pratiquement (incompréhensible) (!) Mais bon, je faisais tout pour que... pour être le plus présent possible avec ma femme (!) Nous n'avez pas eu le temps d'avoir d'enfants ? Non, non ! Ca vous manque ou pas ? Ah un peu quand même ! C'est surtout vers l'âge de vingt six, vingt sept ans que ça commence à manquer (.) On va attendre (.) Les premiers jours, ça m'a fait bizarre ! Le sentiment quand même d'avoir tout donné pour le couple ! J'ai pas fait de bêtises ni... j'ai pas poussé sur les sorties ou quoique que ce soit hein ! Loin de là ! J'ai toujours donné tout accès à mes comptes, à tout quoi ! Elle faisait ce qu'elle voulait mais... !*

Phénomène encore peu connu, la mixité en *opex* ou en mission de courte durée peut être aussi la cause d'une rupture. La relative promiscuité d'une base arrière offre plus de possibilité de rencontres avec un militaire de l'autre sexe que ne l'offre la vie en garnison. Dans ce cas, ce sont deux couples qui sont perturbés. Avançant qu'en un an, « une dizaine de problèmes se sont posés au régiment » parmi les sous-officiers mariés, la femme du Président des sous-officiers du 31<sup>ème</sup> Rg, elle-même adjudant-chef, insiste sur ce point : « A chaque retour d'*opex*, il y a un cas ! C'est du aussi à la mixité ! Sur le territoire, des liaisons avec un sous-officier ou un militaire féminin peuvent se produire ! Et quand ils rentrent, il y a deux foyers perturbés dans le régiment ! ».

## **2 – Vie relationnelle et communautaire**

En 2003, au vu de nos observations, la vie relationnelle et communautaire des sous-officiers est marquée par deux phénomènes. En général, elle a un caractère endogène fortement accusé : elle est très peu ouverte vers des milieux civils. En second lieu, et le plus souvent, l'intensité et la parcellisation des activités – entre autres facteurs – entraînerait une régression de la vie régimentaire : la vie communautaire se rétracterait sur les espaces d'activité ( la compagnie ou l'escadron, le bureau , etc.) et sur les communautés familiales.

### **2.1 - Des relations plutôt endogènes**

Certains facteurs favorisent le caractère endogène des relations des sous-officiers. C'est d'abord un parcours professionnel qui, par ses expériences

successives et par les liens sociaux qu'elles peuvent tisser, comble suffisamment la vie relationnelle du sous-officier pour qu'il ne soit pas en peine de devoir être en recherche de relations. C'est ensuite un type d'habitat plutôt concentré dans des résidences réservées aux militaires, où le sous-officier ne voisinera qu'avec des militaires. Son mode de vie professionnel, ne favorisant guère une insertion dans la vie locale, seules une résidence dans le secteur privé, la vie familiale – celle de la famille fondée mais celle aussi de la famille ascendante – ou la vie associative qu'il a connue dans le passé, seraient susceptibles de lui procurer des relations avec des civils.

### 2.1.1 - La vie professionnelle

Comme pour les officiers, la vie professionnelle des sous-officiers est particulièrement riche de connaissances et d'amitiés qu'ils nouent entre eux, en école de formation ou dans le premier régiment d'abord – lorsqu'ils commencent « tout petit », c'est à dire comme appelés ou comme engagés – qui se renouvellent, se distendent ou se renforcent au gré des régiments successifs dans lesquels ils sont affectés par la suite, au gré des opérations ou des manœuvres : autant d'occasions de retrouvailles ou de nouvelles rencontres.

*En opex, en manœuvre ? Ah oui, ça c'est clair (.), ça c'est clair, dans l'Armée le monde est trop petit. C'est vrai que je vois des collègues que j'ai pas vu depuis quatre ans. On est contents de se revoir. On voit ce qui se passe dans d'autres régiments.*

A la limite, il n'est pas de garnison ou de régiment – surtout dans son Arme – où directement ou non ils ne soient en pays de connaissance. Comme dans d'autres professions à fort investissement affectif et où l'activité peut être intense, ce sont les expériences fortes de la carrière - le subir ensemble – qui seront les plus susceptibles de produire de l'affectivité et ce d'autant plus qu'elles auront été intensives.

Ainsi, à l'écoute des entretiens, on observe très souvent que les premiers pas dans la carrière, en école ou en régiment ont produit des relations durables entre pairs :

*Mon meilleur ami, c'est un ancien militaire, un ancien camarade. Nous avons été incorporés en même temps au Gla [Groupement de largage par air] à l'époque. Il a fait 17 ans de service. Il a quitté. C'était mon meilleur camarade, on se voit régulièrement. Il fait partie de l'Amicale du Rla [Régiment de largage par air], le 27 septembre, on a un repas d'ensemble où il y aura beaucoup d'anciens du Rla, où je retrouverai plein de camarades. Et j'espère bien... on se réunit deux, trois fois dans l'année. Je garde de bonnes relations avec les anciens du Rla (.) J'ai de très bons camarades au Rtp [Régiment de transport parachutiste], c'est le seul régiment de livraison par air qui existe encore. Là-bas, il y a de très bons camarades à moi*

*encore. J'ai des camarades du 4<sup>ème</sup> Hussard. On se voit, on se téléphone. (Adjudant-chef).*

*Ben, disons que tout mon relationnel, il est à Cercottes (!) Pour l'instant à Paris, bon, ben si, (.) Oui ! J'ai des ... enfin j'ai des personnes dont je suis vraiment très, très, très proche (.) Les deux personnes, vraiment, en qui je... j'ai confiance, c'est deux caporaux-chefs de là-bas ! Et vous avez des relations ailleurs.... Oui, chez moi, en Normandie (.) La famille, des copains que je connais depuis... (.) (Sergent ayant commencé sa carrière comme appelé au Centre d'instruction des volontaires parachutistes – Cirvp – de Cercottes)*

*Vous avez connu d'autres régiments, vous avez des copains, des relations dans d'autres régiments ? Oui, oui... Bon, déjà, j'ai gardé contact avec mes... collègues de promotion de l'école nationale des sous-officiers d'active, l'Ensoa. J'ai gardé des contacts avec les personnels de Bourges qui ont la même spécialité que moi, mais qui sont dans d'autres régiments. Là, pareil, là, on peut s'aider. On m'appelle pour me demander des renseignements. Moi, j'appelle également. Et voilà ! (Sergent, spécialité Transmission).*

*A l'Ensoa, on était 13...13 maîtres-chiens (.) Ben, on s'est tous rencontrés... On était tous ensemble à Suippes... On était euh... Sur deux chambres, on était six par chambre euh... On travaillait ensemble, on a révisé ensemble ! On s'connait... Tous, je sais où ils sont ! J'en ai un qui est au 5<sup>ème</sup>... à Versailles, j'en ai un qui est à Metz... j'en ai un qui est à La... au 517 à La Braconne... (!) Ben, là je l'ai vu ce matin (celui de Versailles)... Bon, on se côtoie très peu hein ! Chacun a son job ! On se voit quand on va à Saint Germain ! Une fois par an, au minimum, on se voit ! Il y a un stage des chefs de cynogroupe ! Donc, comme lui, il est chef de cynogroupe... C'est des amis ? Des amis, non ! Des amis amis, non ! Des relations de travail, des bons copains... (Maréchal des logis).*

On touche par ces exemples au phénomène de promotion ou plus généralement à ces périodes initiatiques de début de carrière qui solidarisent le groupe des pairs, bien souvent contre la fêrule d'une autorité. À défaut de produire toujours des amitiés, cette période du commencement produit des complicités. Par la suite, pour peu qu'on se retrouve à nouveau dans un même régiment, on partagera à nouveau d'autres expériences et les liens se renforceront :

*Et entre sous-officiers, vous ... sortez ensemble souvent, vous ? Si on fait (.) de temps en temps, des repas ? Oui, oui, on en fait... Vos meilleurs copains, c'est quoi ? Ben après bon, c'est... par galon quoi ! Ça se fait beaucoup par galons ! On fait le même travail, on se voit souvent euh... pour régler des problèmes, on s'entr'aide pour le matériel, on se prête des matériels... ! Mes meilleurs copains, mon cercle intime, c'est les collègues [qui sont au régiment] avec qui j'ai commencé en tant que sous-officier ou militaire du rang quoi ! Avant dans mon ancien régiment et*

*ici, là, c'est souvent des collègues qui viennent du même régiment, du 1<sup>er</sup> Ri ! On allait chez les uns, chez les autres, pas de problèmes ! (Sergent-chef, 1<sup>er</sup> Rcp).*

En cours de carrière, le partage de connaissances ou d'expériences dans de mêmes domaines d'activité va créer de nouveaux liens ou renouveler et renforcer les anciens. Plus on partagera avec d'autres sous-officiers – appartenant à la même mais aussi à d'autres unités – des identités et des expériences professionnelles intensives ou spécifiques, plus on sera susceptible de se construire un réseau dense et parfois étendu de relations. C'est le cas notamment des relations et des inter-connaissances qui se créent entre sous-officiers affectés durablement ou à plusieurs reprises dans des troupes d'élite, entre détenteurs d'une spécialité rare. Notamment, la confrontation en petite communauté à des situations extrêmes procurera à certains des expériences intenses, créatrices de liens puissants et productrices de micro mémoires collectives à laquelle la relation se nourrira, même si elle se distend. On retrouve là, bien sûr, ce qui fonde le stéréotype de la « fraternité d'arme », expression que nous n'avons jamais entendue chez les sous-officiers alors que c'était bien de cela dont il était question chez certains. Un cas extrême est celui de sous-officiers servant ou ayant servi dans des unités spéciales :

*Et dans votre vie privée vous fréquentez beaucoup de sous-officier ? Oui, beaucoup, oui. Beaucoup, ne serait-ce que les anciens équipiers du Gcp [Groupement de commandos parachutistes] que je connais très bien. Je passe souvent des week-end avec eux... euh... des, des, des sous-officiers de la section. On se croise souvent, on se téléphone. J'ai mon portable, j'ai toujours tous les numéros de tous mes sous-officiers et même de mes evat de la Srr [Section de reconnaissance et de renseignement]. Et... euh... puis, ils m'appellent, on s'appelle souvent quand même. Vous avez parlé des contacts que vous aviez avec vos anciens équipiers Gcp, mais est-ce que vous avez gardé des contacts avec des sous-officiers rencontrés dans d'autres occasions ? Ben, je suis en contact avec pas mal de gens du 13<sup>ème</sup> Rdp [régiment de dragons parachutistes] que je connaissais déjà avant, dont un que j'ai retrouvé là en Côte d'Ivoire, là. Ben, pareil, un lieutenant qui est au 13. Un de mes anciens équipiers Gcp, celui qui m'a formé en équipe Gcp et qui est maintenant Capitaine au 13<sup>ème</sup> Rdp. Euh... un ami à moi qui est à Bayonne au 1<sup>er</sup> Rpima [Régiment parachutiste d'infanterie de marine], pareil, euh... beaucoup de monde qui est l'Etatap [Ecole des Troupes aéroportées] de Pau avec qui on a commencé ensemble. C'est pas le contact régulier toutes les semaines, mais, bon, on arrive à s'appeler des fois, euh... (Adjudant, 1<sup>er</sup> Rcp).*

Sans avoir toujours une forte intensité, la vie en *opex* avec ses stationnements en poste ou en base arrière et les voisinages qu'ils occasionnent avec des unités d'autres régiments ou encore la vie en manœuvre ouvriront le réseau des relations hors du régiment :

Vous avez d'autres relations dans d'autres régiments ? *Ouai !...Des vrais copains ou de simples relations ? Hon....Non ! Des, des, des copains ! Oui et non ! On se... enfin, on se voit, oui...J'ai déjà du mal à voir ma famille, alors... tant que...Mais euh...Si ! Il y en a que je vois plus souvent que ma famille qui sont dans d'autres régiments, que je vois...En opex, il y en a quelques-uns qu'à chaque fois je revois, c'est rigolo ! Ce sont des concours de circonstances ! Il y en a deux...je...je les ai jamais vus en France, et ça fait cinq ans que je les connais, on se croise en opex !...Oui, oui, des gens du Rhp, des Transmetteurs !* (Sergent 1<sup>er</sup> Rcp)

Vous gardez des relations avec des sous-officiers des autres armes ? *Tout à fait ! Avec qui vous avez gardé des contacts ? Un peu moins maintenant, franchement moins ! C'est plutôt en opex, ça dure quatre mois, on se croise, on se lie d'amitié...forcément on s'en souvient...Moi j'ai connu des gens quand j'étais en 1993 (.) j'ai connu un Belge. On s'est liés...et je vais le voir régulièrement en Belgique, à Mons... (Adjudant-chef 31em Rg).*

En définitive, ce ne serait pas seulement une grande mobilité qui aurait tendance à couper du civil le milieu des sous-officiers. Ce serait tout autant la forte densité des réseaux de relations ou des amitiés qu'une vie professionnelle peu ordinaire crée ou a créés dans le passé et dont les attraits suffisent à combler leur vie relationnelle. Même dans une situation de solitude, le sous-officier qui a quelques années de service pourrait être difficilement un solitaire.

### 2.1.2 - L'habitat et son voisinage

Le Ministère de la Défense a mis en place depuis plusieurs décennies une politique de construction et d'entretien de logements en vue de faciliter la mobilité des militaires de garnison en garnison. Le parc immobilier du ministère est actuellement d'environ 62.000 logements. Dans un récent rapport sur le logement des militaires, Gilbert Meyer, député du Haut-Rhin, fait la remarque suivante : « En construisant des ensembles comprenant parfois plusieurs centaines de logements destinés aux personnels de la Défense, on a créé de véritables « colonies » de militaires, où la vie quotidienne peut être ressentie comme pesante<sup>74</sup>. « Les militaires mais aussi leurs épouses souhaitent un voisinage moins uniforme » déclare ce député à *L'Alsacæ Le Pays*<sup>75</sup>. Effectivement, sans être la généralité, beaucoup parmi les sous-officiers mariés ou en couple qui ont été interrogés habitent dans un immeuble ou dans une

---

<sup>74</sup> Communication de M. Gilbert Meyer sur le logement des personnels de la défense Commission de la Défense nationale et des Forces armées de l'Assemblée nationale – Compte rendu N° 12 – Mercredi 26 novembre 2003.

<sup>75</sup> Logement des militaires : l'astucieux rapport, *L'Alsacæ Le Pays*, 23 septembre 2003.

résidence appartenant au domaine militaire. Ce voisinage entre militaires fait naturellement obstacle à la création de relations avec des civils :

*Vous habitez dans les bâtiments cadres ? Non, je suis en Sni ! Mon environnement n'est que militaire (.) Je suis divorcé mais je vis avec quelqu'un (.) Et votre réseau de copains, c'est plutôt des militaires ou des... ? Ben oui, j'veux dire... C'est... c'est le voisinage au départ... Vu que le voisinage est militaire, forcément c'est des militaires. Mais j'veux dire, c'est pas du tout lié au fait que les gens soient militaires (.) Ici forcément euh... les amis ici ça va être des gens que j'ai connus ici (.) Vous fréquentez des civils ? Non ! ... Non, non ! C'est dur d'avoir hein... de connaître des gens... On est rarement là euh... En plus on est dans un lotissement où il n'y a que des militaires euh... C'est pas évident, évident non plus ! (Sergent-chef, 1<sup>er</sup> Rcp).*

*Où habitez vous ? En résidence militaire, en secteur privé ?... Je suis dans un lotissement où il n'y a que des militaires ou des personnels qui travaillent pour la Défense (.) Mes copains, euhhh, je ne parle pas du voisinage, mais on a des gens avec qui on a des affinités particulières... des collègues qui sont des relations de travail, et qui dans le privé deviennent des amis (.) Bon c'est sûr qu'on a plus d'amis militaires, si on prend la définition « ami pur », c'est vrai qu'on a plus de relations militaires que de relations civiles. (Adjudant-chef, 31<sup>ème</sup> Rg).*

A l'inverse l'accession à la propriété ou la location dans le privé, notamment dans de petites agglomérations, favorise manifestement l'insertion du sous-officier dans un tissu local de relations :

*Où habitez vous ? Bon, maintenant, j'ai fait construire. J'ai ma maison, ma famille est bien installée. On est dans un coin agréable. Ma femme travaille. Donc... euh... on a un équilibre chacun de notre côté. Et pour l'instant, ça va. Et Vous avez des voisins militaires ? Civils ? Oui, des civils, oui, oui... au moins, comme ça, quand je sors du travail, je fais la coupure. Parce que, sinon, vivre en... en... soit en logements Sni<sup>76</sup> ou même, si il y a quelques facilités un petit peu au niveau péuniaire, après, quand on fait construire, on est lâché complètement... (Adjudant G1cat4).*

*Vous habitez en secteur privé ? Oui, tout à fait ! Et Vous avez des voisins civils ? Oui. ! Vous fréquentez des civils ? Oui, en fait j'ai que des amis civils, et j'ai quelques amis militaires (Sergent-chef 31<sup>ème</sup> Rg).*

*Vous fréquentez des civils ? Sur Paris, non. Sinon, j'habite un petit village... euh... tout le monde se connaît. Dans le quartier, ben... euh... j'ai mes voisins. Mes voisins, euh... je suis parti toute la semaine, ma femme, elle a pas peur... mais j'ai mon voisin de gauche qui est un jeune retraité, euh... j'ai mon voisin*

---

<sup>76</sup> Société nationale immobilière qui gère une partie du parc immobilier du ministère de la Défense.

*d'en face qui lui aussi est retraité de la police... euh, mon épouse, mon épouse, mon épouse... La voiture a un souci ? On va voir un des voisins... ça pose aucun problème (Adjudant-chef, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

*Et donc dans le milieu civil, vous avez peu d'amis civils ou même civils de la défense ? Civils de la défense... non, pas trop parce que, bon, en fait, bon, j'en côtoie pas beaucoup, en fait à part ceux qui travaillent au régiment. Mais des civils, oui, parce que mon épouse travaille, en fait, dans le secteur privé. Donc, automatiquement... euh... j'ai quand même pas mal, j'ai de plus en plus de relations sur Pamiers avec... euh... des gens du secteur civil. (.) Ça fait 4 ans que j'ai fait l'acquisition d'une maison à 2km du quartier (Adjudant 1<sup>er</sup> Rcp).*

Sous cet angle de l'habitat et des relations de voisinage qu'il peut créer, il nous faut revenir sur la question des célibataires géographiques de la région parisienne. Regroupés dans des bâtiments militaires, isolés de la rue, ne disposant pas de moyens financiers leur permettant de sortir fréquemment dans la ville, pour eux, il faut le répéter, Paris est un désert social, sauf à se lier avec quelques voisins de chambre ou à être suffisamment ancien pour avoir périodiquement un copain qui monte à Paris :

*Et alors votre vie sociale sur Paris, c'est quoi ?... pfouuuu... je dirais qu'il y a pas de vie sociale sur Paris pour un célibataire géographique. Mes camarades de travail, sur le site de travail, mais... euh... en dehors de ça, il y a pas de vie sociale. Le célibataire géographique... moi, j'ai décidé de sortir tous les jeudis soir avec deux ou trois autres de mes camarades du Bcc Mortier, ceux avec qui je sors justement, il y a en aucun du 1<sup>er</sup> Régiment, de la 2<sup>ème</sup> Bsc, il y en aucun de l'escadron. Je sors avec un camarade de l'Ema, je sors avec un camarade de... euh... il travaille à la Dpmat, et il y en a un autre qui travaille à la section géographique militaire sur Vincennes, mais, bon il fait pas partie de l'escadron. Ce sont des gens que j'ai rencontrés au Bcc Mortier, et puis c'est avec eux que je sors. Donc de pas de virée entre copains ? Ben si... c'est arrivé dernièrement... euh... bon, j'ai quand même ici cette possibilité de... d'héberger mes camarades qui sont de la province qui viennent pour rencontrer quelqu'un de la Dpmat, enfin j'en sais rien, pour différentes raisons qui viennent sur Paris, qui me téléphonent, je leur trouve une chambre pour les dépanner, et puis évidemment on sort ensemble, une petite virée. (Adjudant-chef 2<sup>ème</sup> Bsc).*

Un sous-officier ancien aura toujours des ressources. Mais ce sera moins le cas de tout jeunes sous-officiers affectés sur Paris. Pour ce jeune sergent, c'est internet qui supplée au déficit de relations dans la grande ville :

*Mais vous sortez à Paris ? Pour l'instant non, pas trop, parce que... Votre vie privée, c'est quoi ? Moi, c'est internet ! Je rentre le soir, je suis sur internet ! C'est un petit peu euh... enfin ! Il y a aussi un gros souci de sortie à mon niveau, ça été la grosse baisse de salaire entre Cercottes et ici ! Au jour d'aujourd'hui, ben j'me serre un peu la ceinture, on va dire ! (.) Je ne peux pas... enfin non... je peux plus me permettre*



*d'aller un soir, comme je le faisais avant, d'aller au restaurant quand je pouvais !*  
(Sergent, 2<sup>ème</sup> Bsc).

### 2.1.3 - L'ouverture vers des milieux civils

En définitive, toujours aux vues de nos observations, les seules ouvertures des sous-officiers vers le civil lorsqu'ils habitent dans le domaine militaire proviendraient de leur vie familiale ou d'une vie associative pratiquée dans le passé et qui a suffisamment marqué leur affectivité pour laisser des traces durables.

La vie familiale, c'est d'abord celle qu'offre la famille ascendante avec ses relations de parentèle étendues aux amis d'enfance. Directement ou non, les jeunes sergents font fréquemment état de cette famille qu'ils rejoignent l'espace d'un week-end et d'amis d'enfance qu'ils retrouvent :

*Vous n'êtes pas marié?...Non, pas d'enfant ! Vous voyez vos parents souvent ? J'vois ...Mon père est décédé...J'vois ma mère toutes les deux semaines ! Ouais...En Normandie, c'est pas loin, j'vais la voir assez souvent...et mon frère aussi (.) Je vais toutes les deux semaines en Normandie (.) Sauf quand je suis bloqué, quand j'ai une cérémonie quelconque... (.)* (Maréchal des logis, célibataire, 2 ans de service 2<sup>ème</sup> Bsc)

*Donc, être loin de chez vous, ça ne vous dérange pas trop ? Non, non, non. Et, je suis originaire de Lyon, donc... Euh... Mes parents, ma famille, sont tous à Lyon (.) Et la proportion entre copains civils et copains militaires ? Oh, je dirais 80% de militaires et 20% de civils. Attention, je parle par rapport à ici. Quand je rentre à Lyon, ça bascule tout de suite, parce que j'ai beaucoup d'amis à Lyon, même si je les vois de moins en moins* (Sergent, célibataire, 3 ans de service 31<sup>ème</sup> Rg).

*A Cercottes vous avez de amis intimes ? Oui ! J'ai des ...enfin j'ai des personnes dont je suis vraiment très, très, très proche(.) Les deux personnes, vraiment, en qui je... j'ai confiance, c'est deux caporaux-chefs ! Et vous avez des relations ailleurs....Oui, chez moi, en Normandie (.) La famille, des copains que je connais depuis... (.) Dès que j'peux rentrer, je rentre...Là, p'têtre pas ce week-end, mais j'y suis allé le week-end dernier* (Sergent, célibataire, 4 ans de service, 2<sup>ème</sup> Bsc).

Ce lien conservé avec la famille ascendante et les amis d'enfance n'apparaît pas ou peu chez les sous-officiers plus âgés en service, comme si ces relations se distendaient du fait d'une mise en ménage, mais aussi de relations professionnelles que quelques années de service ont déjà construites.

En fait, et pour la majorité des sous-officiers, c'est la famille fondée et la mise en ménage qui leur apporteraient le plus d'opportunités de fréquenter des civils hors du service. Le conjoint, s'il travaille, apporte au sous-officier la dot de ses

relations de travail. Par la suite, la scolarisation des enfants peut offrir de nouvelles opportunités :

Et quels sont vos copains ? *Mes copains, ce sont des gens que je connais depuis que je suis arrivé ici (.) En vrais copains, j'en ai cinq, des militaires. C'est vrai que c'est le reproche que me fait ma copine, que pour moi, mes copains, c'est au travail. Mais c'est vrai, peut être que je n'ai pas cherché mais je m'implique pas avec les gens d'ici. Les personnes que je commence à côtoyer, c'est par rapport à ma femme. Mais j'aurais été tout seul, je crois pas que j'aurais connu des civils (.) Oui, on fait des soirées de temps en temps, mais c'est toujours les mêmes qui viennent... Un peu moins avec le travail de ma femme, mais autrement... Les civils qui viennent, c'est par ma femme (Sergent-chef 31<sup>ème</sup> Rg).*

Et ces civils que vous fréquentez, c'est parce que ce sont vos voisins ou vous les avez connu ailleurs ? *Des civils que j'ai rencontrés soit par... euh... relations, soit... j'ai aussi des militaires. Mais j'ai quand même pas mal de civils. Ma femme travaille, alors elle a aussi des collègues avec lesquels elle s'entend bien, c'est devenu des amis aussi. Elle est civile, elle travaille dans le milieu civil aussi. (Adjudant, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

Vous fréquentez des civils ? *Oui ! On sort en milieu civil..., en milieu militaire également (.) On fait des soirées entre amis soit chez moi, soit chez eux, au restau... Et vos meilleurs amis ? Ah... mes meilleurs amis sont plutôt dans le milieu militaire, quelques collègues avec qui l'on se retrouve (.) Les civils que je vois, moi, c'est des civils avec qui j'ai des contacts en tant qu'ami ! C'est plutôt du côté de mon épouse... en allant à l'école chercher les enfants ! (Adjudant, 31<sup>ème</sup> Rg).*

Le tableau ne peut être exhaustif. D'autres facteurs plus circonstanciels et ponctuels peuvent favoriser cette ouverture des sous-officiers vers le civil. C'est notamment le cas d'une pratique sportive intensive en club, là aussi productrice d'expériences fortes partagées qui peuvent laisser des traces profondes. Et parfois, ces relations avec des milieux sportifs peuvent concurrencer celles qui se nouent en milieu militaire, du moins en début de carrière !

Vous avez des amis civils...avec qui vous sortez ? *Euh...oui, oui, à Toulouse, des amis de Toulouse, de rugby, d'Aix en Provence (.) par le sport, ouais, par le sport ! (.) Moi, j'ai des amis, moi c'est des amis que j'ai, c'est des amis par le sport, par le biais du rugby... et ça fait quinze ans qu'on se connaît ! Après des amis à Pamiers, où j'étais, sur la garnison, non ! C'est par le sport mais d'avant hein ! Sur la garnison, non !.....Je suis euh...je suis pas souvent sur la garnison (.) (Sergent, 1<sup>er</sup> Rcp).*

Vous habitez à Maison Alfort en secteur privé ?...Est ce que vous avez rencontré d'anciens copains ici déjà ? *Là, non ! J'ai des anciens collègues du Dtp ! Et votre réseau d'amis c'est quoi ? Je... Ils sont partout sur la France !*

*Ouais, dans le civil, parce que j'ai joué au rugby dans le secteur civil ! Vous jouez au rugby ? Oui, j'ai essayé mais c'est pas évident avec les missions euh... Quand on s'absente et qu'on joue en Première en équipe A, on se fait bouler ! (.) Au Mans par exemple... J'ai joué en Martinique aussi !!!! J'ai joué en mission de courte durée aussi, j'ai joué ! (.) Il y a des anciens militaires aussi (.) C'est des copains de toute l'évolution là, depuis mon engagement ! Plutôt des Troupes de marine quoi ! Non, parce que il y a un aviateur ! (Adjudant-chef, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

*Entre sous-officiers, vous vous voyez souvent ? (.) Mais...euh...bon, moi, j'ai beaucoup d'amis à l'extérieur, bon...euh...ce qui fait que...parce que...euh...je fais de l'athlétisme dans un club à côté. Donc...euh...moi, je vois...euh...le soir, je vois pas exclusivement des militaires. Je vois des militaires ou des civils. J'ai des amis...en fait partout (.) Non, mais ça me... non, je dirai pas que tous les soirs on fait la bringue. Mais, c'est vrai que ça va arriver,...bon, en général, il y a au moins un soir par semaine où je vais manger avec des gens dans le civil ! (Sergent féminin, 31<sup>ème</sup> Rg).*

Si l'on considère les développements qui précèdent sous l'unique point de vue des rapports entre ce milieu des sous-officiers et leur environnement civil, ou à l'inverse sous l'angle d'une connaissance moins stéréotypée de ce milieu par le civil, on voit bien que l'on se trouve aujourd'hui devant une contradiction difficile à résoudre, contradiction qu'ignorent apparemment les bons esprits qui jugent qu'il suffit de quelques incantations et de quelques mesures ponctuelles pour « resserrer les liens entre l'Armée et la Nation », selon la formule consacrée.

La vie professionnelle des sous-officiers présente en général, au moins dans les premières années, une telle densité qu'elle produit des affectivités qui se concentrent sur les compagnons d'école, de régiments, d'épreuve. Une grande mobilité qui éloigne trop souvent les sous-officiers de la ville, un type d'habitat plutôt concentré dans des résidences réservées aux militaires renforcent encore le caractère endogène des relations des sous-officiers. Seule, en définitive, la femme aimée – ou l'homme pour les sous-officiers féminins –, à condition que la femme ou l'homme ne soient pas eux-mêmes militaires – peuvent briser le cercle militaire. Mais, les femmes – surtout – des nouvelles générations seront-elles aussi nombreuses que dans les générations précédentes à accepter de vivre ainsi leurs premières années de couple dans l'absence trop fréquente du mari ou du compagnon ? En d'autres termes, plus les activités de l'Armée de terre seront intenses au regard de leurs capacités en hommes, plus, directement ou par incidences, les sous-officiers les plus jeunes seront pour beaucoup coupés de leur environnement civil. Une marge de manœuvre existe néanmoins : elle résiderait dans une politique du logement qui déconcentre le logement des militaires en milieu civil.

## 2.2 -La vie communautaire professionnelle

Insistant sur la densité des relations professionnelles dans le milieu des sous-officiers, nous avons passé sous silence une source de relations importante de la vie professionnelle, nous réservant de la traiter à part : il s'agit de la vie communautaire professionnelle des sous-officiers, en service mais aussi hors du service, vie communautaire qui dans certains cas en vient à effacer la séparation entre le professionnel et le privé. Pour les sous-officiers, cette vie communautaire en milieu militaire – qui peut-être, sous certaines conditions, fortement productrice d'affectivité et de solidarités mutuelles – se noue bien sûr dans la proximité et dans la quotidienneté de l'espace social de travail (section et compagnie, bureau, atelier et service, etc.). Mais elle est aussi fortement travaillée par une sociabilité régimentaire (le fameux « esprit de corps »), faite d'inter-connaissances, de libations occasionnelles, d'une diversité de manifestations en service ou hors-service qui dans le cadre régimentaire réunissent entre eux les sous-officiers, les sous-officiers et les officiers ou encore les familles tous grades confondus.

Or certains indices laissent penser que cette vie communautaire perdrait de son intensité au niveau régimentaire. Elles se rétracterait sur les cellules et sur les espaces sociaux de travail (compagnies, escadrons ou batteries, bureaux, ateliers ou services, etc.).

### 2.2.1 Manifestations de *cohésion* et régression de la sociabilité régimentaire

Certes, pour qui ignore les coutumes du milieu militaire, la vie des formations visitées est plus ou moins fortement rythmée par nombre de manifestations collectives à caractère festif : célébrations des arrivées et des départs de cadres en juin et en septembre, distribution de cadeaux aux enfants à Noël, fête du Nouvel An, bal des sous-officiers, fêtes patronales aux dates variables selon les armes (ainsi la Sainte Barbe pour le Génie, la Saint Maurice pour l'Infanterie, la Saint Martin pour le Commissariat de l'Armée de terre, la Saint Michel pour les parachutistes, etc.), sans compter les diverses sorties, pots ou repas qui s'organisent ponctuellement pour réunir les cadres, voire tous les personnels de la formation :

*(.) Depuis quatre ans, il y a eu 16, 17 fêtes au régiment, des repas... Comme vous dites, depuis quatre ans, il y a les nouveaux arrivants, il y a ceux qui partent, il y a la Sainte Barbe, après il y a, par exemple, des fois un repas annuel (.) Il y a le repas de corps de la Sainte Barbe, y a le bal de la Sainte Barbe...(Sergent-chef 31<sup>ème</sup> Rg).*

*Oui, oui, il y a assez d'ambiance, oui ! Il y a souvent des repas pour le régiment, il y a souvent des activités de cohésion ! En compagnie aussi, on arrive à en faire quelques-unes. Comme fête, on a la Saint-Michel (.) Après, on fait souvent un ou deux pots avant l'été, avant les permissions, en fin d'année aussi pour les arbres de Noël ou des trucs comme ça ! Autrement, ben pour les départs outremer et les retours d'outremer, il y a des fêtes au corps, des soirées organisées, des bals, des repas à thème, comme ça (!) Tout le monde, officiers, sous-officiers, militaires du rang ! (Sergent-chef, 1<sup>er</sup> Rcp).*

Comment vous avez été accueilli ? Pour votre arrivée, il y a eu un pot... ? *Oui ! Je suis arrivé, donc j'ai vu le Pso...j'ai vu directement le chef de corps ! Je suis arrivé à l'escadron et puis, le lendemain il y avait une journée cohésion...sur la base ! On a fait du sport ensemble le matin, soit en vélo, soit...euh une petite course à pied ! On a été jusqu'au lac, puis on a fait une...(!) Ensuite on nous a montré le lac et puis l'environnement du lac de Vincennes et ça s'est terminé par un petit déjeuner, comme ça, à 10 heures (Adjudant-chef, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

Toutefois, il y a lieu de s'interroger sur la fonction sociale de ces diverses manifestations que les militaires ont maintenant coutume de qualifier par le terme de *cohésion* : on parle de séances, de repas, d'activités de *cohésion*. Aujourd'hui, le langage militaire use abusivement de cette notion. Le phénomène est relativement récent.

Pour comprendre l'émergence de cette notion, son usage abusif et la nature des manifestations auxquelles elle renvoie<sup>77</sup>, il est pertinent de recourir à l'analyse critique que Jean Baudrillard fait de ces « concepts idéologiques » qui ont émergé dans les années 1970 : « environnement », « relations humaines », « communication », etc. En empruntant à cette analyse, la notion de *cohésion*, elle aussi, « concept idéologique », renverrait par « antiphrase » à ce qui se ressent comme disparu ou menacé : le « Nous » de la communauté militaire, l'« esprit de corps » qui auraient quelques difficultés à se perpétuer. Les manifestations dites de *cohésion* auraient donc pour « fonction stratégique » de restituer de la relation entre « Nous », là où les conditions de vie « la rendent problématique » (Baudrillard 1976, p.253).

Ce sentiment d'un type de relations entre militaires disparu ou en voie de disparition est exprimé de différentes façons par de vieux soldats ayant débuté leur carrière au début des années 1980 :

*Aujourd'hui, on a un aréopage de bons cadres qui sont sérieux. C'est une autre génération, une nouvelle race. Ils s'occupent de nous, de notre carrière, de notre avenir. Ils s'inquiètent. D'une certaine façon, ils sont proches de nous (.) Les autres, les anciens, c'était pas le même contexte. Des chefs de bande. On rigolait entre nous. On ne parlait pas d'avenir, de notre carrière. Avec eux, on vivait l'instant, on partait au daquement de doigt. C'étaient des légendes (.) Le caporal avait alors le rôle du sous-*

---

<sup>77</sup> Sur ce point, cf. Thiéblemont 2001 Tome 2, p .222 et suiv.

*officier de maintenant. Le sergent passait une fois par jour. On n'était pas en permanence emmerdé. Nos cadres vivaient avec nous. Ils étaient sur le caillou avec nous. Le week-end, il y avait pas besoin de repas de cohésion* [C'est nous qui soulignons] (D'après Thiéblemont 2001 Tome 2 p.233).

Et en ce qui concerne la vie du corps ? Il y a de l'ambiance ? *Oui tout à fait. Mais, enfin, j'ai pas encore retrouvé ces festivités de Saint Barbe...J'ai connu une époque où la tradition était plus développée, plus importante que ça. Et moi, je dis depuis quelques années la tradition fout le camp...Parce qu'on se retrouve avec effectivement des festivités comme la Sainte Barbe, où là on arrive à réunir tous les gens du régiment, bon après on a les bals de prestige ou...des trucs plus classiques quoi...Mais moi j'ai connu une époque (.) On parlait pas de cohésion...J'veux dire, c'était inné, c'était comme ça, c'était nature...J'veux dire, c'était un repas, c'était un dégagement, c'était un rallye régimentaire, c'était un rallye de groupe où on se tirait la colle pour finir premier, où on avait des gens qui n'étaient pas forcément de notre section mais qui étaient de notre compagnie, on croisait des gens du régiment, on avait des fêtes, des festivités, la fête de la bière à Munich euh, on faisait des camps interalliés, des genex dans les années 1980. Bon ça permettait de couper les cloisonnements, de se mélanger quoi...Au jour d'aujourd'hui, quand on est sous-officier dans un régiment... Moi je sais qu'avant dans les caporaux-chefs...on était 55 caporaux-chefs à la compagnie on était...à peu près deux cents caporaux-chefs dans le régiment... Une population assez importante ! Et ben on connaissait tous les caporaux-chefs du régiment ! Là, au jour d'aujourd'hui, au régiment il y a des sous-officiers que je ne connais pas (.) C'est clair comme du papier musique (.) Moi y a des gens que je ne croise pas, y a des gens que je ne connais pas* (Adjudant-chef, 31<sup>ème</sup> Rg).

En effet, malgré le nombre relativement important de ces manifestations dites de *cohésion*, partout, s'exprime bien souvent le sentiment d'un changement d'ambiance au niveau régimentaire. Et partout, la suractivité est invoquée pour expliquer ce changement. Dans les régiments des forces, l'intensité des activités et surtout leur parcellisation font obstacle aux liens qui peuvent se tisser entre sous-officiers à l'intérieur d'un régiment. D'après les entretiens, on ne se connaît plus entre sous-officiers du même régiment. Deux phénomènes expliquent cette dégradation des relations. D'une part, les unités ne cessent de se croiser : l'une à peine revenue, l'autre repart.

Et en ce qui concerne la vie du corps ? Il y a de l'ambiance ?...*Ben, l'ambiance, vous savez, le problème, c'est que l'ambiance...elle est...elle est bonne, hein, je veux dire, hein, l'ambiance au 1<sup>er</sup> Rcp, c'est clair, elle est excellente. Mais, le problème c'est qu'elle a du mal à...elle redémarre à chaque fois, parce que c'est un perpétuel croisement des compagnies, en fait. Ça part, ça rentre. Des gens sont pas encore rentrés qu'ils sont repartis...euh, donc, en fait, en permanence, il y a des gens qu'on voit, qu'on connaît très bien. Moi, il y a certaines personnes que j'ai pas vues*

*depuis un an et demi, voire deux ans. On se croise dans le quartier vite fait : « Ah tu repars déjà, moi je viens de rentrer ». Et l'ambiance est faite. Mais, elle est, elle est... elle est... je veux dire qu'à la limite, je la trouve un peu moins puissante qu'il y a dix ans auparavant. (Adjudant, 1<sup>er</sup> Rcp).*

Le président des sous-officiers du Gicat4 fait une longue analyse de cette difficulté d'animer une vie régimentaire en raison de l'absence des uns ou des autres, en missions extérieures :

*Quelle est l'ambiance dans le corps ? (.) J pense que dans la grande majorité, on devrait quand même se connaître un peu plus ! Mais, ça c'est directement lié aux opérations extérieures et qu'on a quand même pas mal de difficultés à se retrouver ensemble à l'instant t !*

*(.) Non, il n'y a pas de bal du jour de l'An (!) Et si... on voulait euh... essayer de réaliser quelque chose en commun, ou régimentaire, ou sous-officiers... depuis la création du Gicat4, chaque Nouvel An, on l'a passé au Kosovo ! Donc, on a un tiers des effectifs qu'est pas en France ! Donc depuis 1997, tous les jours de l'An et les Noël, on les a passés au Kosovo ! Donc 70 personnels du régiment étaient à l'extérieur (!) Il y a deux moments privilégiés ! Il y aura (.) au mois de septembre... on va faire officiellement la connaissance des nouveaux arrivants... Donc là avec les familles ! Donc là, ça rassemblera tous les personnels présents à l'instant t (!) On a la Saint Martin ! Donc le patron du Commissariat qui rassemble tous... les militaires et les civils ! Là on fait exception des familles. Donc avec des jeux le matin, des jeux, des... puis l'après-midi repas de corps ! Ça, ça se passe fin novembre, début décembre ! (.) Et après, la journée des partants... souvent fin mai, début juin ! (.) Et là, on a les familles ! Donc, deux fois par an, on a quelques chose qui rassemble les personnels et les familles, les épouses et les gamins... et une fois par an, que... que les militaires ! (.) Dans ces trois, dans ces... ces... ces trois... euh... on arrivera jamais à récupérer le maximum de gens... On aura jamais la globalité du régiment (!) Pour le Noël des enfants (.) Là donc, en prenant les chiffres, on se rendrait compte que... le fait effectivement que tous les Noëls depuis 1997, on est à l'extérieur... ça ramène pas au régiment 100% des gamins, aussi bien civils que militaires ! Loin s'en faut (.) On doit être à 30 ou 40% !*

Le *turn over* des missions extérieures ne suffit pas à expliquer cette difficulté. Un second phénomène relève peut-être du sentiment de saturation déjà évoqué. Lorsque l'on est en garnison et que l'on sait que l'on devra repartir dans quelques semaines, on préfère passer son temps libre avec sa compagne ou en famille plutôt que de participer aux festivités régimentaires ou encore se détendre ailleurs qu'au sein du régiment pour les célibataires les plus indépendants :

*Et au niveau du régiment ? Ben, j'ai un copain dans chaque compagnie. Après, c'est des connaissances, on a fait des stages ensemble, on a gardé des liens. Mais c'est vrai*

*que c'est pas évident... vu qu'en plus maintenant, on est parti à droite à gauche. Nous, on vient de La Réunion, les autres d'une compagnie, ils partent en Afghanistan, ceux qu'arrivent d'Afghanistan dans la foulée ils partent au Kosovo. On peut pas vraiment se connaître. Nous sous-officiers par rapport à se connaître, il faudrait qu'on se fasse des bouffes, tout le monde est jamais là. Moi, je suis un des premiers, par exemple, le soir quand on rentre de manœuvre ou de n'importe quoi... je préfère un peu profiter de ma femme que d'aller faire des mangeailles avec les autres.* (Sergent-chef, 31<sup>ème</sup> Rg)

Et en ce qui concerne la vie du corps ? Il y a de l'ambiance ? Il y a des fêtes ? *Ces activités dont vous parlez, elles y sont toujours, il y a pas de problèmes... Que ce soit des Noël, que ce soit des journées des partants, des arrivants... il y a des bals... des lotos ou des choses comme ça... Ah oui ! Il y a toujours ces activités là ! Ouais ! Mais ça a beaucoup changé par rapport à avant, vu la suractivité justement ! Quand on rentre d'une manœuvre ou d'opex un truc comme ça, on a beaucoup plus envie d'être à la maison que de faire des activités de cohésion comme il y en avait avant ! Alors, j pense que c'est difficile et c'est... tout à fait normal...* (Adjudant, 31<sup>ème</sup> Rg).

(A propos de la baisse de fréquentation du mess) Il y a aussi peut-être un phénomène générationnel. Les jeunes sergents fréquentent-ils toujours le mess ? *Non. Non, pas plus. Non, il y a quelques invétérés qui... bon, tous les soirs se retrouvent un petit peu. C'est les sous-officiers célibataires, mais de moins en moins, parce que les gens, je pense, euh... le gens ont envie d'avoir plus de temps... le peu de temps libre qu'ils ont, avec les journées qu'on a, je pense qu'ils veulent les garder pour eux et puis... Quand on est là, on a envie de souffler un grand coup et faire un peu le vide et puis, euh... s'aérer un peu les esprits.* (Adjudant 1<sup>er</sup> Rcp).

La régression d'une pratique qui était chère aux sous-officiers concourt à cette dégradation de la sociabilité régimentaire. Le soir, à la fin du service, il était relativement coutumier chez beaucoup de sous-officiers de passer par le mess boire un verre. Là, la rumeur et la légende du régiment se construisaient, on pouvait y honnir entre pairs le chef autoritaire, négocier quelques tuyaux et services pour là encore pallier les insuffisances ou les lenteurs de la logistique. Pour des raisons qui tiennent à une conjonction de facteurs (ainsi: suractivité et désir de rentrer chez soi plutôt que boire un verre avec les autres, passage à la professionnalisation avec la rareté des effectifs et la difficulté de maintenir un militaire du rang tard le soir derrière le bar du mess, voire aussi sévérité accrue des contrôles d'alcoolémie, etc.), cette pratique est en voie de disparition, du moins au niveau régimentaire :

Et sinon entre sous-officiers, en dehors de la vie du corps, il vous arrive de dégager ensemble, de boire un verre... ? *Non, plus maintenant, plus*



*maintenant...Plus maintenant...(.) Alors qu'avant (.) on quittait le boulot à 17h30-18h, on débrayait, on allait boire un canon, voir des gens...Bon ben ça...Pffuit...Maintenant c'est fini quoi ! (.) J'ai connu une époque où on disait des choses au bar qu'on disait pas au travail. Bon mais voilà ! Ben ça c'est fini ! Maintenant, il est six heures, les gens partent...chacun chez soi... On arrive de temps en temps à rencontrer quelques personnels, mais ce sont toujours les mêmes (!) Moi j'ai connu une époque où sans... sans boire...eh bien on buvait un petit jus de fruit...on savait qu'à 17h30, après la fin du travail, on savait qu'il y avait toute la compagnie quoi ! Et on arrivait, on discutait et...j'peux dire que des fois, on avançait, on réglait des problèmes, comme ça quoi, devant un demi quoi...Maintenant, ça c'est fini, ça n'existe plus...Ça fait partie de la partie cohésion, de la tradition qui s'est barrée avec les anciens...Quand les anciens sont partis, ils ont emmené ça avec quoi ! (Adjudant-chef, Formation B).*

Et la possibilité de se retrouver entre sous-officiers à la fin de la journée de travail au mess ? *Ca se fait de moins en moins. Hein, bon, généralement, je vous dis 7h05-7h15 au bureau, généralement je repars du bureau, allez, il doit être 18h30 dans le meilleur des cas, 19h30 ou 20h, quand le travail est terminé, hein...je remets pas à demain un truc, sinon le lendemain, ça sera pire. Mais ça se fait de moins en moins. Et puis, bon, vous savez, maintenant, aussi...vous savez, c'est la conjoncture actuelle au niveau, au niveau du pays, aussi. Vous savez, même si c'est pas...on boit une bière, deux bières, on discute. Mais à la sortie du quartier, contrôle de gendarmerie...euh...vous tombez avec 0.6 g d'alcool dans le sang et...euh... (Adjudant d'unité, Formation C).*

Si l'on ajoute à cela la grande rareté des moments où le régiment peut s'entraîner et manœuvrer en tant que formation de combat constituée, organiser des campagnes de tir, etc. – toutes activités qui concourent à mettre en œuvre des solidarités pratiques entre unités d'un même régiment et qui enrichissent la sociabilité régimentaire – on peut comprendre que bien des sous-officiers anciens aient ce sentiment d'une vie régimentaire qui n'est plus comme avant.

La vie parisienne présente un cas extrême. La vie communautaire professionnelle des sous-officiers au niveau de la formation dans laquelle ils sont affectés est inexistante. On ne peut pas parler ici de dégradation, car le phénomène n'est pas nouveau. Il est lié non pas à la suractivité mais à d'autres facteurs qui tiennent en partie à la vie urbaine, notamment au problème bien connu des transports, mais ce ne sont sans doute pas les seuls. En tout état de cause toute volonté d'animer la vie de la formation hors du service et d'y associer les familles, se heurte à l'indisponibilité des uns et des autres, quels qu'en soient les motifs :

(Adjudant-chef, 2<sup>ème</sup> Bsc Vincennes) Et d'une manière générale, il y a une bonne ambiance au corps ? *Je dirais qu'il y a une certaine ambiance. Mais il n'y a pas l'ambiance que vous trouvez dans beaucoup de régiments des forces.*

Pourquoi ( ?) *Parce que le matin, les gens arrivent après avoir... ceux qui logent en banlieue parisienne, ils arrivent à déjà... ils ont déjà une heure et demi de transport derrière eux. Pour être sur leur lieu de travail à 8h – 8h 15, ils sont déjà debout depuis 6h, voire même un plus tôt. Ils se retrouvent déjà en transport en commun à partir de 6h15. Ils arrivent, ils font leur travail, leur journée. Le soir, fin d'après-midi à 17h, ils savent qu'ils en ont pour encore une heure et demie de transport. Donc, deux heures pour rentrer à la maison pour une grande partie. Le soir, à 17h tapantes, ils s'en vont pour être chez eux à 18h30 – 19h. C'est pareil pour tous ceux qui logent à l'extérieur (.) Comment voulez-vous que dans la soirée, ils disent vers 17 h : « Aller, on va aller boire un pot ensemble » ? Non. A l'époque du 1<sup>er</sup> Régiment du train, il y avait l'Amicale... au 1<sup>er</sup> Régiment du train (.) Quand on décidait de faire une... euh... une activité, une soirée, un loto, une soirée cartes, – le 1<sup>er</sup> régiment du train, c'était 1200, 1300 personnes – à l'Amicale, adhéraient, quoi, 180 personnes... ! Quand on faisait une soirée cartes, ou une soirée loto, hein... on était 20, 25, 30 quand c'était pas le week-end. Alors, il fallait faire attention de faire des activités en semaine afin d'avoir un maximum de célibataires géographiques. Le week-end, on n'avait aucun célibataire géographique, avec les gens qui habitaient à Paris ou sur la région parisienne. Donc, il y avait toujours du mal à regrouper du monde. Je n'ai jamais vu, quelles que soient les activités que nous avons faites, on a jamais eu plus de 20-25 personnes (.) Il y a une bonne ambiance... une bonne ambiance de travail. Mais il n'y a qu'une ambiance de travail.*

Et à Paris comme en province, on retrouvera, hors de la pause de midi, l'extinction de ce lieu de libation et de conversation entre sous-officiers que constituait naguère le bar du mess.

Et le mess fonctionne donc avec les célibataires géographiques ? *Non. Non. Non, parce que le mess... parce que le cercle est fermé le soir. A 17 h, vous pouvez pas aller prendre un pot avec un camarade parce que le bar est fermé. Y a que le foyer, c'est le foyer du militaire.... moi, je suis adjudant-chef, j'ai rien contre les militaires, mais je vois pas pourquoi j'irais boire une bière à côté du caporal... donc on se retrouve pas le soir devant... euh... à boire un pot après 17h.*

Le vide social n'existe pas. Tout se passe comme si une translation de sociabilités s'opérait de la communauté régimentaire vers les petites communautés de travail et tout particulièrement vers la compagnie ou l'escadron.

### 2.2.2 - Le repli sur la « compagnie »

Le phénomène est assez dépendant des commandants d'unité. Mais, d'une manière générale, les sociabilités en « compagnie » auraient tendance à s'intensifier. « Small is beautiful ! ». Pour beaucoup de sous-officiers, surtout

pour les plus jeunes, la « compagnie » (au sens générique du terme : ce peut-être aussi le bureau, le service, etc.) c'est en quelque sorte une « famille », un petit quartier, avec à l'horizon immédiat, le capitaine. Au delà, on est déjà ailleurs :

*Et avec les officiers, est-ce que la compagnie, c'est une bande ? Ben avec les officiers, franchement avec le chef de section que j'ai eu, j'ai pas eu de problèmes. La compagnie, pour moi, c'est une famille déjà... Quand il y en a un qu'est dans la mouise, je veux dire, on est toujours là. Enfin, moi c'est mon optique. J'veux dire, avec notre ancien commandant d'unité, et ben il a raison. Pour moi dans ma section, je veux être un peu comme le grand frère. S'il y a un problème, qu'ils viennent me voir, dès qu' il y a un coup dur, et ben on est tous là. J'veux dire, c'est pas une histoire de copinage, c'est une histoire qu'il faut être main dans la main (.) Le grand frère, c'est celui qu'est là pour voir s'il y en a un qui commence à déraper. (Sergent-chef en section de combat).*

Sans doute, en a-t-il été toujours ainsi, plus ou moins ! Toutefois, s'agissant plus particulièrement des unités de combat, un processus d'autonomie des compagnies (des escadrons, des batteries) se serait amorcé dès le début des années 1980, contribuant à y intensifier la vie communautaire. Ce mouvement est d'ailleurs parent de celui de la société environnante, mais pour d'autres causes. Il se dessine déjà au début des années 1980, alors qu'émergent des formes nouvelles d'identification par compagnie ou escadron (insignes d'unité) qui manifestent l'existence de sourdes revendications d'identité militaire en réaction à certains processus de modernisation des armées ressentis alors comme des pertes d'identité (Thiéblemont 1999, p.180-181, 207). Au cours des années 1980 et surtout au début des années 1990, l'organisation des interventions, faites souvent de détachements de compagnies, d'escadrons, de batteries ou le séjour outremer de « compagnies tournantes », accentueront ce mouvement. L'organisation systématiquement modulaire des actions extérieures à partir du milieu de la décennie 1990 consacre, semble-t-il, l'autonomie de l'unité élémentaire par rapport à son régiment de rattachement. Evoquant son ancien régiment, le 1<sup>er</sup> régiment d'infanterie, une formation professionnalisée dans les années 1980 et spécialisée alors dans l'aéromobilité, ce sergent-chef rend bien compte de ce processus d'intervention, modulaire avant la lettre, qui conduit à l'autonomie des compagnies et à une certaine perte de contact avec le régiment :

*Et en ce qui concerne la vie du corps ? Par rapport au 1<sup>er</sup> Ri par exemple ? Au 1<sup>er</sup> Ri, c'est une vieille boutique ! Ils sont professionnels depuis 1984 et c'est déjà bien posé quoi ! Des vieux evat, des sous-officiers bon euh... (.) C'est du travail spécifique là haut, c'est différent quoi ! C'est à part quoi ! C'est l'aéromobilité, beaucoup d'outremer euh... On était quand même à part des autres régiments quoi... on était beaucoup avec les hélicos, c'était sympa quoi ! (.) Il y a une grande cohésion quand même, mais au niveau compagnie ! Comme on était souvent à*

*l'extérieur, on se voyait pas beaucoup avec les autres. La cohésion se faisait beaucoup au niveau de la compagnie ! Une fierté d'être...(.)* (Sergent-chef, Soa en section de combat).

En 2003, les unités élémentaires ont une histoire propre, indépendante de celle du régiment. Là où notre enquête nous a porté, on constate que cette histoire est restituée de manière impressionniste par un bric-à-brac d'objets, de trophées, de photographies disposés dans une salle de tradition, laquelle tient lieu de salle de réunion mais aussi de bar ! Voilà deux décennies, un tel espace n'existait pas dans les unités élémentaires.

Aujourd'hui, la compagnie est manifestement devenue le lieu privilégié où se concentre la sociabilité professionnelle des sous-officiers, au point que lorsqu'on interroge les jeunes sous-officiers sur l'ambiance dans leur régiment ils répondent en évoquant l'ambiance de leur compagnie :

*Et en ce qui concerne la vie du corps ? Il y a de l'ambiance ?...Ah franchement, Ah...Oui, nous..., en tout cas à la compagnie, il y a une bonne équipe. J'ai toujours eu la chance de travailler avec des gens avec qui je m'entendais bien. Le sergent S., on se connaît depuis que l'on est arrivé au régiment, on a tout de suite accroché, on a fait des stages ensemble. On est parti faire le Ct1 ensemble. Et puis tout se passe très bien. Mais c'est bien d'avoir des gens comme ça, quand il y a des hauts et des bas, on est toujours là....C'est vrai qu'on est une bonne équipe bien soudée* (Sergent-chef en section de combat, Formation B).

*Et en ce qui concerne l'ambiance du corps ? Non, c'est une bonne ambiance générale. Ça veut dire qu'on est tout le temps... euh...je vais dire qu'à la limite on est content de travailler. On est là, on est là, il y a une bonne ambiance de travail. Comme quand on est dans des bureaux, les gens qui travaillent dans les bureaux...par exemple... Il y a pas très longtemps l'adjudant d'unité a...comment dire...a organisé un triathlon. Donc, on a fait le triathlon, dans un lac à côté. Et à l'issue du triathlon, on a fait...on a fait un barbecue. Il y avait toute la compagnie. Et là, c'était une bonne ambiance. Et...euh...il y avait que des militaires, et tous les gens de la compagnie, pas la famille mais...euh...c'était bien, quoi. Tout le monde parlait avec tout le monde...[C'est nous qui soulignons]que ce soit de l'engagé 1<sup>er</sup> classe jusqu'à l'adjudant, tout le monde discute ensemble.* (Sergent, en section de combat, Formation C).

La professionnalisation ne serait pas étrangère à l'organisation de ces rites festifs où « tout le monde parle avec tout le monde ». La compagnie plus ou moins autonomisée, avec son passé récent, ses mémoires vivantes portées par les sous-officiers dont les plus anciens raconteront la Bosnie, voire le Liban, offrirait un espace social privilégié pour intégrer une population d'*evat* « fragiles ». Ceci s'ajoute à cela. Les inter-relations au sein de la compagnie, déjà densifiées par une activité opérationnelle intense, se renforceraient de

manifestations à fonction intégratrice qui transgressent les stratifications hiérarchiques (ici, un triathlon suivi d'un barbecue).

Un type identique de phénomène intégrateur s'observe au 1<sup>er</sup> Rcp dans le rite du petit café, pris avant le rassemblement du matin par l'ensemble de la compagnie tout grade confondu dans cette salle-bar de réunion-tradition, dénommée aussi *popote*, évoquée précédemment. Un sous-officier à moins de quinze ans de service interrogé sur ce rite prétend avoir toujours connu un tel rite :

Tous les matins, tout le monde vient prendre le café, là ? *Pratiquement oui !* Mais au 1<sup>er</sup> Ri ça n'existait pas ça ? *Si, si ! Ah si !* Moi je me suis dit, c'est para ce truc ? *Non, non, dans tous les régiments de France toutes les compagnies, il y a une popote où on boit le café... Tout le monde, engagés et tout ?* *Oui, oui, moi j'ai toujours connu ça hein !* (.) *Au 1<sup>er</sup> Ri c'était comme ça* (.) *Tout le monde allait boire le café chez l'un, chez l'autre ! Non mais ça d'accord mais après... Une popote, il y a toujours une popote où tout le monde, militaires du rang officiers, sous officiers, il y vont... ils vont boire un verre, un café ou n'importe quoi !* Et avant le rassemblement comme ça ? *Oui ! Ca dépend à l'heure que les gens arrivent, mais euh... c'est souvent !* (.) *Oui, avant le rassemblement, tout le monde, pratiquement vient prendre son café... Un café, des fois, ça permet de rappeler à quelqu'un ci et ça... ou alors de faire un petit arrangement dans une section... ça permet de se retrouver quoi !* (Sergent-chef, Soa en section de combat).

On peut douter qu'effectivement ce café du petit matin soit ainsi pris dans toutes les unités de l'Armée de terre. Sous réserve de vérification, il semble pourtant que ces rites intégrateurs, qu'il s'agisse du café le matin, d'un barbecue ou de repas de compagnie étaient plutôt rares, voire exceptionnels au temps de la conscription.

De même, on s'interroge sur l'apparition ces salles-bar de réunion-tradition observées également au 31<sup>ème</sup> Rg, laquelle pourrait être relativement récente. En tout état de cause, ce lieu paraît être l'une des centralités de la compagnie. Il est confortable. On n'y boit pas d'alcool mais à la fin du travail, on y voit un commandant de compagnie dont le bureau est tout proche, un chef de section, des sous-officiers y venir boire un verre, discuter service, puis repartir dans leur bureau.

(Sergent-chef section de combat 31<sup>ème</sup> Rg – L'entretien se déroule dans la salle-bar de réunion-tradition d'une compagnie) Mais là, on est dans un bar... Vous vous y retrouvez souvent avec les officiers, avec les sous-officiers ? *Oui, ça arrive. Mais, c'est pareil, c'est le noyau dur.. ! Surtout, les chefs, les sergents(.) ouehhh... Les adjudants, les adjudants-chefs, de temps en temps... C'est pareil, eux, par exemple, ils ont leur famille, des enfants, ça se comprend, nous encore, on est en concubinage et déjà on est bien... Le commandant d'unité, oui, il vient de temps en temps* (Au cours de l'entretien qui se passe en matinée, l'adjudant

de compagnie viendra dans la salle avec d'autres sous-officiers). *Pour nous, cette salle, elle est pour nous. Enfin, bien sûr, elle est à tous, mais c'est toujours les mêmes qui viennent* (.)

Et cette salle avec le bar, comment ça marche ? (.) *Ben ça dépend des compagnies, c'est toujours pareil hein ! C'est les commandants d'unité qui vont...Après, il y a les horaires d'ouverture de la popote ! Après, c'est le commandant d'unité qui gère son unité hein ! Et il est très fréquenté le bar ? Euh, bar euh...bar non ! Café oui ! Le matin, les midis...Autrement, il y a pas de vente d'alcool durant la journée...Seulement le soir, il y a pratiquement qu'une bière...Mais c'est très peu ! (.) Le soir, on rentre chez soi, la plupart rentrent chez eux ! C'est plutôt le matin ! (.) Voilà ! Non mais bon ! (Sergent-chef, section de combat, 1<sup>er</sup> Rcp).*

Même s'il n'est pas fréquenté régulièrement par tous les cadres de la compagnie, surtout en soirée, ce lieu – popote, bar, salle de réunion où le passé récent de la compagnie est présent au travers d'iconographies ou d'objets racontant le Kosovo ou l'Afghanistan –, qui offre un temps de détente hors des horaires de service et peut-être même en service et où peut se faire « un petit arrangement », paraît offrir aux sous-officiers les fonctions sociales d'échange remplies naguère par le bar du mess régimentaire.

On constate à ces différents indices de la vie communautaire en régiment combien les sociabilités de compagnie sont riches – ou devenues riches. Répondant aux besoins des affectivités professionnelles des sous-officiers, elles pallient la dégradation de la vie communautaire régimentaire – et y concourent peut-être en exerçant une forte attraction sur les sous-officiers. Peut-être est-ce ce microclimat social et cette attraction qu'il exerce qui, en définitive, modère le sentiment de saturation des sous-officiers les plus sollicités et rend supportable leur mode de vie professionnel relativement éprouvant. En cela, la polarisation de la vie « en compagnie » dans les régiments des forces aurait, peut-être aujourd'hui plus qu'hier, une fonction régulatrice des tensions qui s'exercent sur le métier de sous-officier en unité de combat.

« Small is beautiful ! » Cela vaut aussi pour la vie professionnelle à Paris, du moins dans certaines conditions. On observe en effet ça et là l'existence de petites communautés professionnelles dont les sociabilités présentent les mêmes caractéristiques que celles observées en régiment. Toute mesure gardée, on peut les assimiler à des postes isolés sur un théâtre d'opération. Ce sont des isolats. Il s'agit d'unités ou d'éléments de soutien à faible effectif implantés sur des emprises situées à bonne distance de la base arrière (ici la base de Vincennes et ses emprises dans Paris, le Fort de l'Est, la caserne de Reuilly, etc.) et dont les missions originales renforcent encore l'autonomie que leur confère leur isolement. Pour peu que le chef de la petite communauté de travail et les sous-officiers qui l'entourent s'accordent pour enrichir la sociabilité de leur

isolat, un faible effectif, un isolement par rapport à un ensemble et à son centre de décision, une mission originale : voilà autant de conditions optimales qui favoriseront une « sociabilité par fusions partielles », avec les « oppositions partielles » aux autres éléments de l'ensemble et au centre de décision que cela suppose<sup>78</sup>. Le cas d'un escadron détaché de la 2<sup>ème</sup> Bsc et implanté dans la caserne Reuilly est typique de ce phénomène d'isolat.

Cet escadron à faible effectif (38 dont 7 sous-officiers et 25 civils), commandé par un capitaine, est principalement chargé de la restauration des personnels travaillant dans les 18 organismes de commandement et de soutien implantés dans la caserne de Reuilly. A distance respectable de la base de Vincennes, où l'on va chercher le courrier chaque jour, plongée quotidiennement au milieu d'un nombre impressionnant d'officiers généraux et supérieurs, la petite communauté que constitue cet escadron paraît offrir aux sous-officiers qui y sont affectés un espace de sociabilité particulièrement original et attractif.

Des rites y sont d'autant plus producteurs de cohésion qu'ils démarquent la petite communauté au regard d'un environnement militaire dans lequel elle pourrait disparaître. Ainsi de ce rassemblement surréaliste du vendredi sur un parking, au milieu des véhicules et des allées et venues des individus en uniforme ou non qui sont affectés dans les organismes implantés dans la caserne, au cours duquel, militaires et civils, pelotonnés autour d'un mât des couleurs, procèdent à leur lever !

*Si, il y a un rapport tous les matins à 8h15. Tous les matins, il y a l'escadron, on fait un petit rapport entre nous. Et le vendredi, on fait le lever des couleurs. Tous les militaires de Reuilly font ça ? Oui. On a même des, des civils qui participent aussi, et au rapport, et aux couleurs. Et comment ça se passe ? Ben, on se met en rang. Y'en a un qui fait l'appel et puis, bon ça c'est le rassemblement, c'est tous les jours à 8h15. Et puis, donc, à 9 h tous les vendredis...Oui, mais là, physiquement, il y a les voitures autour du mât des couleurs ? Oui, mais, on est pas très nombreux. On lève les couleurs et en même temps, on...on...on fait la musique qui va bien ! On a un civil qui nous met la musique. C'est marrant ! Et c'est en place depuis combien de temps ? Depuis très peu de temps. C'est le capitaine X qui l'a mis en place. Et avant, ça n'existait pas ? Non.*

Là comme ailleurs, les sous-officiers mariés ou en ménage ont hâte de rentrer chez eux le soir. Mais l'attraction de la petite communauté est telle que de

---

<sup>78</sup> S'agissant de cette vie communautaire « en compagnie » et plus particulièrement des isolats parisiens, nous n'avons pas assez d'éléments pour analyser ce jeu dialectique de sociabilité par « fusions partielles » et par « oppositions partielles » que Georges Gurvitch a conceptualisé pour comprendre les phénomènes de sociabilité (Gurvitch G., *op.cit.*, p.172-184) et qui s'applique si bien aux communautés militaire emboîtées les unes dans les autres ( Nous du régiment et là-bas Ceux de la Dpmat , de l'Emat, etc., Nous de la compagnie et Eux du Pc, Nous de l'escadron, Nous de Reuilly et là-bas Eux à la Base de Vincennes, etc.). Pour une telle analyse appliquée à des postes isolés en situation opérationnelle cf. Thiéblemont 2000, p. 192 et suiv.

temps à autre, on aime bien « faire popote » ensemble le soir, et cela d'autant plus que le rite de table sera là encore original :

*Entre sous-officiers, vous vous voyez souvent ? Ben à part, la popote demain soir...je les vois de temps en temps mais...euh...j'avoue que...euh...les gens ont envie de rentrer chez eux le soir. On peut alors leur imposer...euh...en plus du travail hebdomadaire à faire des repas forcés entre sous-officiers pour dire « on fait un repas entre sous-officiers » (.) Par contre, demain soir, on fait une popote. Demain soir, vous faites une popote ? Ouais, et je vous jure, je vous jure, c'est vraiment, c'est la vérité. On fait un repas à l'envers demain soir : on commence par le dessert, on finit par l'entrée. Y'a des boîtes de conserve qui seront mises dans des bassines d'eau bouillante...et, euh,...y a trois...on fait ça sur la terrasse dehors. Et on...comment dire, y'aura 3 types de plats principaux dans des boîtes, y'aura pas les étiquettes, et ce sera au petit bonheur la chance. (Adjudant, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

Et pour ce jeune sergent célibataire qui passe certaines de ses soirées devant internet, cette sociabilité qu'il trouve à l'escadron constitue sans doute la seule richesse de sa vie sociale à Paris.

*Alors, donc vous êtes devant internet...vous n'avez pas de copains ? Ben, disons que () ! Pour l'instant à Paris, bon, ben si, avec la petite équipe qu'on a au 2<sup>ème</sup> escadron, on arrive de temps en temps à se faire une petite soirée ou à...ou à rester ...à rester boire un verre (.) Oui, on a une vie ! Tout le monde est soudé ! C'est vrai que euh...mais ça va aller...avec le capitaine jusque avec la 1<sup>ère</sup> classe ! Un soir, on va dire « Bon allez ! On va manger au mess tous ensemble ! » et...tout le monde suit ! Ca c'est bien, ça c'est une bonne chose ! Et ça permet de pas...à 17 h ou à 18 h de dire « Ben voilà je rentre tout seul dans ma chambre ! » Ben, on va rester manger là tous ensemble, on va discuter jusqu'à 20 h, 21 h et puis on aura... élaboré plein de sujets, aussi bien privés que dans le travail ! (.) Ben, demain soir, on fait un repas d'escadron, aussi bien civils que militaires, on fait tous un...histoire de se retrouver pour la rentrée...de connaître...parce que bon, les gens qui ont été mutés connaissent pas forcément tout le monde, donc là, on va leur permettre de se connaître, voir qui travaille avec qui euh...Ça c'est bien ! (Sergent, 2<sup>ème</sup> Bsc).*

### 2.3 - L'ancien et l'ancienneté

En 2003, structurant l'une des dimensions de la sociabilité des sous-officiers en les reliant entre eux, à l'institution, au régiment ou à l'Ecole dans lesquels ils ont fait leurs premières armes, l'ancienneté constitue l'un des principes et l'une des valeurs auxquels ils attachent le plus d'importance. Pratiquement, tous les sous-officiers interrogés, jeunes ou plus âgés, à quelque formation et organisme qu'ils appartiennent y ont fait référence d'une manière ou d'une autre.



Pour les sous-officiers, l'ancienneté n'est pas cette abstraction, certes chargée de sens, qui dans un certain type de discours militaire renvoie « aux grands anciens, à « la » tradition, à un passé lointain. C'est un principe pratique, qui au-delà du grade, les classe et les sépare entre eux mais aussi les *evat*, sans que l'on puisse très bien savoir où l'ancien commence et où finit le jeune. Mais c'est aussi une valeur du présent. Plus on est ancien, plus on a de la valeur. Et cette valeur provient de l'expérience acquise et en conséquence d'une compétence que seule l'ancienneté de l'expérience permet d'acquérir : une compétence qui est d'ailleurs tout autant technique que coutumière, laquelle réside dans les savoirs et dans les comportements acquis « sur le tas » qui sont requis pour faire son métier de sous-officier.

Il nous faut toutefois distinguer deux natures de représentation. Il y a celle de l'« ancien » qui implique une relation au passé et peut soit prendre la figure d'un personnage que l'on a connu, soit qualifier de manière plus abstraite le temps passé. Il y a l'ancienneté dans le métier qui introduit un rapport au présent et qui est perçue comme une qualité que possède une troupe, un personnage ou soi-même.

### 2.3.1 - L'ancien

L'ancien, c'est d'abord la figure d'un « ancien ». C'est pratiquement toujours un sous-officier. Lorsqu'on a demandé aux sous-officiers interrogés de citer des noms d'officiers ou de sous-officiers qui ont servi dans leur régiment et dont on parle encore, seul l'un d'entre eux a cité un officier.

Cet ancien n'est pas une figure lointaine et mythique, mais un personnage que l'on a connu, un modèle, qui a marqué et impressionné les premiers pas dans l'Armée ou à qui on doit d'être ce qu'on est : « C'est lui qui m'a rendu comme ça. J'étais pas comme ça avant. J'étais pas aussi positif que ça ! C'était un exemple », déclare un adjudant, gérant de mess, en évoquant un major sous les ordres duquel il a servi.

*A Saint-Maixent, (.) on avait un chef qui venait des Spahis, et un adjudant qui venait du 110<sup>ème</sup> RI, qui avaient deux manières de commander complètement différentes. Mais, en même temps, ils m'ont marqué, parce que j'ai trouvé ça...euh...j'avais un adjudant très carré, et c'est vrai, que j'ai des tendances à être un peu carré. En même temps, le chef, il travaillait très, très, très relâché. Mais, les deux marchaient très bien (.) Je vais dire ces personnes-ci, elles m'ont marqué...Si, aussi, y a un capitaine, qui était...euh...qui était...euh...qui était à mon bataillon qui m'a marqué aussi. Sa manière de commander très, très...euh...très calme, très posée. Il arrivait toujours...euh...à sortir les phrases...euh qui font chaud...en étant très calme, ben, je me rappelle, ben quand on était parti là de...ben, le dernier discours, qu'il nous fait avant que tout le monde parte de Saint-Maixent. Il nous a fait un*

*discours. Et là, la compagnie, elle est resté « scotchée ». En plus, il avait l'habitude de dire une citation à chaque fin de discours. Bon, en fait on attendait tous la citation de fin de discours...et...euh...quand il a dit cette citation, ça a scotché les trois-quarts du monde. Et le problème, c'est qu'après on devait repartir jusqu'à la place d'armes. Et quand toute la place d'armes est montée en chantant, y avait la voix qui tremblait... (Jeune sergent en section de combat).*

*En fait... euh...un sous-officier qui m'a marqué vraiment pendant mes classes, c'est l'adjudant qui était chef de ma section au 17<sup>ème</sup> régiment du Génie. J'étais dans une section d'instruction et en fin de compte, c'était la première fois qu'on avait contact vraiment avec les sous-officiers en tant que collègues plus que en tant qu'instructeur. (...) euh... enfin, moi, je sais que le chef de section a été de très bon conseil. Quand je le revois, je suis contente de le revoir. Il me pose beaucoup de questions, il se souvient, enfin...ça a été mon chef de section pendant trois semaines. Donc lui, oui, il m'a marqué (Sergent féminin, chef d'un bureau comptable).*

*Quand j'étais jeune militaire, jeune sous-officier, ben, c'était les anciens qui me disaient : « ben, il faut faire ça, il faut faire ça, il faut orienter vers ça ». Mon commandant d'unité m'orientait aussi...mais j'étais plus à l'écoute de mes sous-officiers anciens, que de mon commandant d'unité (Adjudant-chef, chef de section).*

*Des exemples quand vous étiez jeune ? Mon premier chef de peloton. J'ai toujours un souvenir de ce premier chef de peloton. Il m'a impressionné. Ça a été mon exemple. Alors, lui...euh...j'étais jeune militaire mais alors « qu'est-ce qu'il fait comme truc !!! »...Impressionné... (Adjudant-chef, adjudant d'unité)*

Souvent, ce n'est que l'expérience qu'il peut transmettre qui est mise en avant. A ce titre, l'ancien peut prendre la figure d'un caporal-chef qui a fait campagne :

*Des figures ? C'est pas des grandes, grandes figures...Mais, par exemple, mon ancien adjoint, c'est quelqu'un ! Il a fait le Cambodge...Et ben, il racontait, « on travaillait comme ça, on voyait des gens qui prenaient des enfants pour faire péter les mines...C'est pas à faire...J'avais un caporal-chef avec qui je m'entendais très bien. Il était en ex-Yougoslavie...Il a dit, « y a des mecs qui se sont fait flinguer parce qu'ils étaient en tourelle de leur vab... »...Il me dit « Tu vois ?...Faut jamais être en tourelle de vab ! » C'est des expériences ! Des trucs qu'ils ont vu, qu'ils ont pu connaître... (Sergent-chef en section de génie combat).*

Dans les cas qui précèdent, les sous-officiers font référence à l'ancien, physiquement incarné, dont ils ont « hérité », pour reprendre le langage consacré. Il y a continuité entre le passé récent et le présent. Mais parfois, chez certains sous-officiers âgés ou non en service, cette qualité de l'ancien introduira le sentiment d'une rupture entre leur présent et le passé récent, peut-être celui d'avant la professionnalisation qu'ils l'aient ou non connu. Alors la

référence à ce qui est ancien sera utilisée pour juger d'un présent que l'on estime dégradé au regard de sa conception de la vie militaire. Cet adjudant à 20 ans de service, évoquant la disparition de cette coutume du petit verre au bar du mess régimentaire fait cette remarque : « Maintenant, ça c'est fini, ça n'existe plus...Ça fait partie de la partie cohésion, tradition qui s'est barrée avec les anciens ! Quand les anciens sont partis, ils ont emmené ça avec, quoi ! » Et dans le même esprit, de jeunes sous-officiers exigeants sur le plan des rapports hiérarchiques ou humains et dont les attentes ont été plus ou moins déçues dans ce domaine, font référence à « l'ancienne armée ».

*Moi je m'attendais...Je m'attendais à l'ancienne armée, moi ! Plus de respect des subordonnés...Peut être pas de respect mais euh...J'trouve que...C'est peut être la région parisienne qui...la garnison de Paris qui fait ça, mais j'trouve que...les subordonnés sont assez amis avec euh...les supérieurs...Il est arrivé que des évats fassent la bise à des adjudants ou....! Quoi ? ...Fassent la bise à des adjudants ou...Je les ai vu(es) faire la bise à des adjudants, masculins ou féminins ! Ca me surprend un peu quoi ! Avant dans l'ancienne Armée, on m'a dit que cela ne se faisait pas ça ! Il y a des trucs...Il y a des choses qui m'choquent quoi (!) Ben tiens ! Voilà ! Je m'attendais pas à ce que ça soit...Je pensais qu'on saluait tous les supérieurs et qu'on faisait pas la bise ou qu'on serrait la main...Je trouve qu'il y a...Pas forcément un manque de respect, c'est pas exactement le respect...mais euhh...(!) Ces bises...c'est le salut ou on se serre la main ! (.) (Jeune sergent).*

*Pour moi, l'armée, c'est tout le monde s'entend bien avec... et puis tout ça ! Bon, finalement c'est...Bon, c'est pareil que dans le civil quoi ! C'est ..C'est des relations euh....C'est des relations civiles quoi ! C'est...c'est pas... c'est pas toujours...Non (!) Non, ça se passe très très bien ! En général, ça se passe très très bien ! Ca se passe très très bien...(.) Qu'est ce qui vous manque ? ....Euhh...(long silence)...Je sais pas...(.) Moi, moi ce qui me manque, c'est déjà...c'est (.) plus de rigueur ! C'est moins rigoureux qu'avant j'trouve ! J'aimais bien que ça soit hyper carré ! Mais je trouve que ça l'est moins, ça l'est de moins en moins ! Oui, mais ce qu'il y a, c'est que quand je suis arrivé j'étais appelé ! Donc de toutes façons, on avait pas trop le choix ! Donc...C'était carré, c'était sûr quoi ! Maintenant, avec l'armée professionnelle, par rapport à l'ancienne armée, j'trouve que...j'trouve que ça a un peu tendance à se dégrader ! C'est ce que je pense ! C'est paradoxal !*

### 2.3.2 - L'ancienneté

Dans les entretiens recueillis, il est possible de repérer trois registres sur lesquels l'ancienneté sera valorisée. En premier lieu, ancienneté et professionnel vont de pair. Pour beaucoup de sous-officiers, la professionnalisation suppose

l'existence de compétences qui ne peuvent être acquises que par l'expérience que confère l'ancienneté. C'est la durée dans une qualification qui, aux yeux de beaucoup de sous-officiers, y compris chez les plus jeunes, produit de la compétence.

*L'armée de métier, c'est une armée pro, on a besoin de compétences, de gens aguerris, et...euh, les compétences et l'aguerrissement des jeunes, ça ne peut se faire que par l'ancienneté, l'ancienneté et puis...euh...on peut pas se permettre de...de...tout de suite un jeune qui arrive, de...même s'il a les examens, il peut pas tout de suite se retrouver euh...chef de patrouille parce que, bon, il pourra pas. Je vais dire, bon, il y a des choses qu'on apprend sur les bancs de l'école, hein, des écoles, que ce soit Saint-Maixent ou Saint-Cyr, et puis il y a des choses qu'on apprend sur le terrain et je pense que...on pourrait peut-être poser la question à pas mal, mais là, où on apprend le plus c'est en régiment. (Adjudant, adjudant d'unité).*

(Sergent-chef en section de combat au 1<sup>er</sup> Rcp, ayant servi au 1<sup>er</sup> Ri, régiment professionnalisé de longue date) *Ben ici, c'est un régiment qui vient de se professionnaliser ! Les evat sont pas anciens, sept huit ans de service, la majeure partie quoi ! C'est pas encore bien posé quoi ! C'est pas encore l'ancienneté ! Il n'y a pas le calme des vieilles troupes ! (.) Là haut, j'sais pas, il y avait des caporaux chefs à douze, quinze ans, seize ans de service. Ils montraient encore l'exemple, ils tiraient un groupe ! Ici, on voit pas encore ça quoi ! Ici, les jeunes à huit, neuf ans de service, ils ont l'impression, ça y est ce sont des anciens, ils ont fait le tour de la boutique quoi ! C'est pas encore ça quoi ! Ils se prennent pour des anciens alors qu'ils ne le sont pas quoi ! C'est un peu dommage quoi ! Ils font beaucoup d'erreurs de jeunesse. Ils ont encore...la plupart, ce sont des anciens appelés ! C'est pas la même chose quoi !*

Implicitement, on retrouve dans ces propos les traces de cette culture militaire traditionnelle qui caractérise d'anciennes troupes de métier comme la légion étrangère, dont on dit effectivement qu'elles « ont le calme des vieilles troupes ».

La réflexion de ce jeune sergent-chef au contact d'un détachement de l'Armée américaine procède d'une représentation identique de l'ancienneté. Il constate que son homologue américain, un sergent, possède quinze ans de service et son pilote vingt ans. Ce contact l'amène à poser le problème de la durée, comme condition nécessaire de la pleine possession d'une technique :

*Y a une fois, y a des gars qui ont été détachés au régiment pour venir travailler. Moi, on m'avait foutu avec un sergent. Moi, j'étais jeune sergent, pareil, mais le sergent, il avait, j'sais pas...quinze ans de service ? On parlait des pilotes vab. « Moi, mon pilote vab, il a deux ans de service...Et toi ton pilote, ton engin, il est à combien ? – Et ben le mien, il a vingt ans de service – Il est quoi ? – Caporal... – Ah ben d'accord ! » En fait c'est différent, parce que eux, ils s'engagent pour une fonction. En fait, c'est plus fonctionnaire que autre chose quoi ! Et c'est là qu'on voit qu'il y a un*

*changement... Mais c'est vrai que le problème, c'est qu'on devrait faire... la spécialité dans la durée. C'est pas le cas. Parce qu'on n'a pas le temps d'avoir appris les techniques par rapport à... (Sergent-chef en section de génie combat).*

Les tout jeunes sous-officiers déclinent fréquemment l'ancienneté sur un second registre : celui des rapports qu'ils entretiendront avec des pairs plus âgés en service ou avec des caporaux-chefs. Dans ce cas, l'ancienneté produit tout autant des rapports de séniorité (le vieux caporal-chef et le jeune sergent) que des rapports d'ânesse (les sergents anciens et les jeunes sergents), ces deux types de rapports étant porteurs d'apprentissage. On voit ici se dessiner là encore les traits d'une culture traditionnelle où la formation se fait tout autant, et peut-être plus, par les pairs plus anciens que par les chefs.

*(Jeune sergent sortant de l'Ensoa mais non titulaire du Ct1) Et ça se passe comment avec les sergents Ct1 ? [C'est à dire avec des sergents plus anciens] Ca se passe très bien. Et même, i nous donnent des conseils. Par exemple, moi, je fais pas comme ça, je fais comme ça... (.) Moi, quand je suis arrivé, je me suis dit, ça va être dur. Justes avant de passer le Ct1, à mon avis, ... euh... je vais avoir du mal, quoi, face aux sergents. Et en fait, non, pas du tout. Même de jeunes chefs, des chefs qui sont passés y a pas longtemps, et ils nous donnent plein de conseils. Non, c'est bien !*

Dans ce dernier cas, tout est relativement simple : un sergent un peu ancien guide un jeune sergent. Le problème se complique lorsque certaines situations combinent contradictoirement un rapport d'ânesse ou de séniorité avec un rapport hiérarchique : sergent, chef de groupe à deux ou trois ans de service, ayant sous ses ordres un sergent plus jeune en grade, mais de recrutement indirect et ayant 7 ou 8 ans de service ou, plus fréquent, jeune sergent sorti de l'Ensoa ayant sous ses ordres un caporal-chef, pratiquement un pair, totalisant 10 ou 12 ans de service. Ce dernier cas, notamment que nous avons traité précédemment à propos des problèmes de commandement (cf. chap. III), est d'une grande ambiguïté. Il est parent de celui que pose les rapports entre un jeune lieutenant sortant d'École et son sous-officier adjoint.

Dans pratiquement tous les cas rencontrés de sergents en contact avec des caporaux-chefs anciens ou ayant à les commander, les jeunes sous-officiers concernés déclarent avoir appris ou apprendre à l'écoute de ces anciens. Les uns n'en déclarent pas moins « garder leur distance » et exercer leurs prérogatives de chefs :

*Ben, il m'a même appris des choses [un caporal chef]. Parce que, en fait, quand je suis sorti de mon école... (.) j'avais vu, si vous voulez, ... euh... aucune transmission sur véhicule. J'avais jamais vu un poste monté sur un véhicule. Alors, je suis arrivé ici, ... Et ben je savais pas » (surprise mêlée de consternation (.) J'ai le statut de sous-off à essayer de maintenir, et... euh... (.)... parce que maintenant, je suis chef*

*d'atelier donc, par rapport à mon caporal-chef qui est plus ancien que moi en service et tout ça, il faut quand même garder toujours les distances ...euh... « c'est moi le sous-off, c'est moi le responsable d'atelier, donc.euh... donc, quand je te dis de faire ça, tu vas le faire... ». Même s'il est pas content,...euh...si je lui dis d'aller nettoyer le vab ou de nettoyer l'atelier, ben, il le fait. Chacun à sa place, quoi.(.) Bon, des fois, on peut avoir des divergences d'opinion ...parce que « tu vas monter ça comme, ça comme ça, comme ça... » « Ah, bé, moi, je fais pas ça comme ça » « Ah ben si, parce que c'est comme ça ». Donc, il le fait, il le fait...à chaque fois, parce que...c'est vrai que la plupart du temps (rires)...j'ai pas raison, mais...bon (Sergent, chef d'atelier transmission).*

Chez d'autres, on ressent un sentiment d'infériorité plus ou moins prononcé par rapport à l'ancienneté de ces caporaux-chefs, jusqu'à l'abandon de toute velléité de commandement en attendant d'être confirmé dans son grade. C'est notamment le cas de jeunes sous-officiers sortis de l'Ensoa mais non encore certifiés dans leurs spécialités :

*Par rapport, aux caporaux-chefs, c'est vrai que c'est dur...enfin, c'est plus dur dans les paroles que dans la réalité. Parce que j'ai vu qu'avec les caporaux-chefs, ça se passe très bien. Ils ont tous quinze ans, les trois-quarts ils ont quinze de service (.) Moi, je les écoute (.) Ils ont quand même un rang élevé, dans le milieu...euh...militaire du rang. Et en même temps, ils ont l'expérience...c'est sûr, ils peuvent dire des choses. Mais, en même temps, c'est nous les sergents. Si on dit : « Non, on fait comme ça et pas comme ça ». Ca s'arrête là. C'est dair. Mais, parfois, par contre, ils peuvent apporter leurs éléments. Dire « Oui... ». Mais, en, en privé quoi. On va leur dire : « Mais pourquoi tu...euh..tac...tac »(.) C'est vrai ! J'ai tout à apprendre. Moi, c'est vrai, je suis vraiment tout neuf. (Sergent, chef de groupe).*

*Et avec le caporal-chef ? Alors, il vient d'arriver, il doit avoir dix ans de service, il me semble ! On se connaît pas beaucoup...Il vient d'arriver au mois de juillet...Mais ça à l'air de bien se passer (.) Il y a des choses qui m'a...il y a des choses qu'il va m'apprendre ! Moi, j'ai trois ans de service, lui va m'apprendre des choses que j'connais pas ! (Maréchal des logis, maître chien).*

*Ben, après l'Ensoa...euhh, on va passer sergent...et puis tous les militaires du rang seront sous nos ordres, parce qu'ils sont moins gradés que nous...donc, ils disent oui, tous ces personnes là, il faudra les commander ! Mais après, quand je suis arrivé au Commissariat, je me suis vite rendu compte que...c'est des caporaux-chefs d'accord, mais ils ont quinze ans de service derrière moi, derrière eux...Donc, eux ils ont des choses à m'apprendre...Donc ils me manquent pas de respect, je leur manque pas de respect en fait, mais euhh...sinon j'les commande pas...Non j'les commande pas ! Vous avez envie d'avoir ...d'avoir à commander ? Euhhhh, ouais...mais quand j'serai apte à commander en fait...quand je...Mais là... pas capable parce*

*que j'ai pas les connaissances, j'ai pas la reconnaissance...J'ai deux ans dans le chaud et froid, eux ils ont quinze ans euh, non, le seul... (Sergent, frigoriste).*

Le problème de l'ancienneté posé par ce jeune sergent est ici poussé à l'extrême : pas de « connaissances et de reconnaissance » sans une certaine ancienneté qui confère une aptitude à commander. Le passage par l'École de Saint-Maixent ne suffit pas à conférer cette aptitude !

Dans sa radicalité, cette attitude renvoie à une représentation que nous avons ressentie comme dominante : celle de la supériorité des sous-officiers de recrutement indirect sur les sous-officiers de recrutement direct, reconnue par la plupart des sous-officiers et même aux dires de certains, par les officiers.

On touche par là à un troisième registre à partir duquel l'ancienneté sera valorisée. Toujours aux vues de nos observations, être rentré directement à l'Ensoa en venant du civil (recrutement direct) n'est pas reconnu dans le milieu sous-officier comme valorisant. Mieux vaut avoir commencé « tout petit », comme engagé. Ceux qui ont suivi ce parcours expriment d'une manière ou d'une autre leur fierté et reviennent au cours des entretiens sur ce trait de leur carrière :

*Et si c'était à refaire ? Moi, je ferais exactement la même chose ! Je suis passé déjà par le rang ! C'est l'école de la vie pour moi ! (Sergent-chef).*

*Le fait d'être passé par, par le plus bas jusqu'à arriver à notre niveau maintenant... ! C'est exceptionnel ! Pour moi, je trouve que c'est très enrichissant et c'est là où on apprend notre métier ! Parce qu'on a une diversité d'emploi phénoménale et en plus, on est doté d'un...Moi je suis parti tout petit...j'ai démarré dans une section et j'ai pratiquement été employé dans tous les emplois d'une section de combat...Donc, j'ai pu vivre pleinement tout cela ! Et je dis, si c'était à refaire, je le referais ! (Adjudant).*

Ce sergent, en unité de combat, qui a été sergent appelé volontaire pour un service long (vsl) raconte comment il a tenu à « casser » son contrat pour être repris comme *evat* : « pour mieux comprendre » l'engagé et pour savoir mieux le commander par la suite.

*(.) Je casse mon contrat, j'ai une interruption de 24 heures et... je suis 1<sup>ère</sup> classe au (.) Pourquoi vous cassez votre contrat ? (.) Pour, pour m'engager (.) Mais vous auriez pu vous engager comme sergent ? Oui, tout à fait, c'est pourquoi j'ai été obligé de m'arrêter 24 heures, sinon ils me reprenaient sergent... Pourquoi vous vouliez pas qu'on vous reprenne sergent ? Parce que je voulais m'engager dans l'armée professionnelle ! Et ben, j'étais sergent, mais j'étais pas un sergent professionnel... (.)...J'étais un civil euh...sous les drapeaux ! Donc un sergent qui est sous les drapeaux c'est pas comme euh... On vous aurait pas pris comme sergent ? Si, mais pour moi, c'était pas pareil... C'était mon raisonnement à moi !*

*Je voulais tout faire ! ...Professionnel, donc euh...pour pas avoir...parce que je connaissais...euh...Pour avoir un regard différent...(.) Comment mieux comprendre...Quand on...quand on fait un combat...il faut bien comprendre son ennemi pour mieux le détruire ! Les evat, c'est loin d'être mes ennemis...mais...Pour moi, comment je peux commander un soldat si je n'ai pas fait ce qu'il a fait !... Maintenant que je sais ce qu'il fait, je sais ce qu'il dit, je sais ce qu'il pense, je sais très bien que...quand je lui dis un truc, je sais ce qu'il se dit dans la tête, parce que moi, j'ai pensé ça ! Donc j'anticipe ! ....On peut pas me raconter de conneries, parce que moi, j'ai été militaire du rang donc euh...des conneries j'en ai fait...et puis je sais ce que c'est !*

Ce récit est-il ou non une justification *a posteriori* d'un choix ? Peu importe ! Chez ce sergent dont la parole est d'une grande cohérence et qui avance que sa mère « a accouché d'un soldat », on perçoit une conjonction entre cette idéologie de la professionnalisation que diffuse le discours dominant de l'institution et un trait là encore d'une culture militaire traditionnelle que l'on peut même qualifier de guerrière. Dans « Psychanalyse du guerrier », Claude Barrois écrit : « (.) Car il est certain qu'il est souvent plus difficile de se mettre vraiment à la place d'autrui, que de maîtriser un poste radar, de manier un char (.) Se *mettre vraiment* à la place d'autrui est plus qu'une vague connaissance du facteur humain<sup>79</sup>, c'est prendre en compte au maximum l'ensemble des situations, les imaginer si elles surviennent, se représenter l'état dans lequel nous serions (.) Le vrai chef guerrier est celui qui est capable de tout cela » (Barrois, p.163). Et puis loin, citant serge Moscovici dans *L'Âge des foules* : « La plus grande force (d'un chef charismatique) lui vient de sa dualité ; il donne l'impression d'être à la fois au-dessus des autres et comme les autres ». Or, chez ces sous-officiers qui ont commencé « tout petit » – sans doute, par vocation guerrière peut-être mais pour bien d'autres raisons liées à leur histoire personnelle – et qui rationalisent ce choix, c'est ce discours qui filtre dans leur propos. L'ancienneté et, plus précisément, le passage par l'épreuve du rang confèreraient non seulement la compétence technique mais aussi les connaissances de l'humain qui sont requises pour commander.

Cette supériorité que se reconnaissent ceux qui ont commencé « tout petit » et qui leur est reconnue n'est pas sans créer certaines tensions entre sous-officiers d'origine différente. Ce sergent-chef, lui aussi en unité de combat, met en question le comportement des sergents appelés qui ont été directement engagés comme sergents :

*Ils ont pas vraiment connu tout le cursus d'un evat quoi ! Des années d'attente avant de passer un examen, sortir du lot ! En tant qu'appelé c'est rapide quoi ! Le premier*

---

<sup>79</sup> En note, il précise : « « Expression consacrée dans les milieux militaires et désignant un ensemble de connaissances superficielles, de recettes (.) Il n'y a pas de facteur humain comme objet de connaissance séparé »



*mois, ça y et, ils savent déjà plus ou moins s'ils vont être sous-officiers ou caporaux-chefs ou caporaux ! Ca n'a rien à voir quoi ! Moi, j'ai passé mon cme [certificat militaire élémentaire, pouvant donner accès au galon de caporal] à deux ans et demi de service en tant qu'evat. Ici, un ancien appelé, il passait son...soit en Peso, soit en Peg [peloton d'élève sous-officier et peloton d'élève gradé], il passait dans ses six premiers mois quoi hein ! (.) J'ai passé [le cte] au bout de deux ans et demi de service...J'étais pas mauvais hein ! C'était l'attente quoi (!) Il y a une grosse différence quand même (!) La plupart des sergents, c'est pareil, c'est des anciens appelés quoi ! Ils ont été (.) en tant que militaires du rang et ils sont passés semi-directs dans la foulée quoi (.) Manque de maturité, manque de responsabilité ! On peut pas demander la même chose à un sergent appelé qu'à un sergent engagé quoi ! Le sergent appelé, s'il fait une bêtise, on va dire « Ok quoi ! Il est appelé quoi ! » On pardonne...A un sergent engagé, on pardonne pas quoi ! (.) Ah, après c'est des bêtises dans le commandement, dans la façon de faire, des oublis, des trucs comme ça quoi ! (.) Il y a de très bons sergents anciens appelés hein ! (.) C'est des gens qui sont pas... (.) Ils ont un rapport avec les evat qui est un peu...pas assez de distance... On va pas parler de distance...Moi, je suis très proche de mes gars et... (.) Ils ont du mal à se faire euh...pas respecter mais à se faire obéir...Des fois ça discute un peu quoi, sur les ordres !*

Certes le cas n'est pas généralisable, mais voilà un sous-officier du recrutement direct qui fait part de son sentiment de ne pas être considéré au même titre qu'un sous-officier du recrutement indirect :

*On revient à vos rapports avec les officiers ! J'ai de bons rapports, oui je peux pas me plaindre (!) Il y a des choses que j'apprécie pas chez (.) Quoi par exemple ? ...Leur comportement vis à vis de moi quoi ou.... ! C'est-à-dire...Il y en a certains qui me prennent pour de la merde quoi, pour parler crûment ! Je suis un pauvre petit sergent direct, qu'à même pas fait euh...cinq ans d'evat, donc...Je vois bien... Il y en a qui me l'ont bien fait comprendre ! Vous parlez de sous-officiers ou d'officiers ? Beaucoup de... ? Beaucoup...Non ! (.), Je...je veux pas critiquer non ! J'ai de très bonnes relations avec certains ! Il y en a beaucoup que j'apprécie énormément ! ...Vous sentez que en tant que sous-officier direct, vous sentez que par rapport à vos camarades semi-directs...P't' être un peu plus ! Oui ! On a plus de preuves à faire, je pense ! Oui...C'est peut être un peu normal hein ! Je...Un semi direct quand il est evat, il sait...il sait ce que c'est être evat ! Ca vient des officiers, des sous officiers ? Peut être plus des officiers mais euh... Certains sous officiers peut être aussi (.)*

Et lorsque à ce même sous-officier, on pose la question, « Et si c'était à refaire ? », il répond nettement : « Ah, je me suis déjà posé la question... Je pense que si c'était à refaire, j'aurais fait evat avant ! J'aurais fait semi direct ! Pour savoir ce que c'est euh... (.) C'est pas une certitude mais...Je pense qu'il aurait fallu ce que c'est un evat avant de pouvoir...Réagir comme lui quoi !...Il y

a peut-être des commandements ou des choses qui peuvent heurter... Quand on a été à leur place, on sait euh... On doit réfléchir avant de dire quelque chose (!) »

Ces indices indiquent l'existence dans le milieu des sous-officiers d'une sous-culture militaire de l'expérience dont l'un des traits idéo-logiques serait fortement structuré par le principe d'ancienneté valorisé au point d'en faire un critère discriminant *a priori* les jugements sur les subordonnés, sur les pairs, sur les supérieurs. Ce principe d'ancienneté n'aurait rien d'une survivance du passé. Il serait à l'œuvre au présent, comme facteur déterminant de l'acquisition des compétences requises pour exercer le métier de sous-officier.

Le sujet n'est ici qu'effleuré. Il mériterait d'être exploré plus avant. La question n'est pas anecdotique. Si nos assertions sont vérifiées, on se trouverait devant une conception de la professionnalisation assez antinomique de celle qui détermine la reconnaissance statutaire des compétences dans le système militaire français, pour laquelle, peu ou prou, il n'y a de reconnaissance des compétences qu'à la suite d'une transmission scolaire de connaissances théoriques ou pratiques sanctionnées par des examens.



## CONCLUSION

Nous engageant dans cette enquête, nous avons émis une hypothèse selon laquelle la différenciation croissante du métier de sous-officier dans l'Armée de terre – provoquée notamment par des processus de modernisation et de spécialisation – pouvait déboucher vers un fractionnement du corps des sous-officiers. Certaines des conclusions des travaux menés par HJP Thomas au début des années 1970 allaient dans ce sens. Nous en avons fait état en avant-propos. Rappelons qu'à cette époque HJP Thomas mettait en question « le monolithisme » des règles de gestion des sous-officiers « en contradiction (.) avec des trajectoires professionnelles (.) contrastées » ainsi que l'unicité d'un statut juridique qui juxtaposait « deux types principaux de condition militaire » : l'une traditionnelle, fondée sur les notions de corps et de hiérarchie, et l'autre nouvelle, fondée sur les notions de métiers et de fonctions spécialisées (HJP Thomas 1994, p.274 et 75 ).

Or, notre enquête n'offre aucun indice qui valide cette hypothèse de fractionnement et elle montre plutôt que pour la plupart des sous-officiers de notre échantillon l'exercice de fonctions spécialisées, voire très spécialisées, est d'autant plus attractif qu'il se pratique dans les conditions de la vie militaire. Bien plus, tout laisse à penser que le métier de sous-officier continue à produire une sous-culture militaire traditionnelle puissamment intégratrice qui se décline à différents degrés dans la pratique des diverses spécialités. Nous avons mis à jour certains des traits de cette culture : l'oralité des rapports de commandement, la polyvalence et l'aptitude à « faire avec », une mythologie du « partir », le temps qui ne se compte pas, la prégnance du principe d'ancienneté, etc.

Le démenti ainsi apporté aux travaux de HJP Thomas – dont on notera par ailleurs qu'ils n'ont jamais été soumis à critique – peut s'expliquer en partie par le contexte dans lequel ses travaux ont été alors réalisés : celui d'une Armée de terre régie par une doctrine de dissuasion nucléaire impliquant la « non bataille » et n'offrant guère aux sous-officiers d'autres perspectives opérationnelles que celles d'un corps de bataille veillant sur les marches de l'Est. Il est vraisemblable

qu'après le silence des armes qui a marqué les années 1970, le progressif accroissement des missions extérieures de l'Armée de terre dans les années 1980 et au début des années 1990 (rappelons qu'elles touchaient alors tous les régiments y compris ceux à base d'appelés), puis leur systématisation dans une doctrine de projection ont créé pour les sous-officiers des perspectives et des conditions d'existence qui ont favorisé la résurgence et le renouvellement d'une sous-culture militaire nourrie par l'expérience opérationnelle, celle de la rareté ou de l'adversité, avec aujourd'hui, « la compagnie militaire » plus que le « corps militaire » comme creuset de sa reproduction.

En cela, notre étude infirme cette idée d'un processus de banalisation ou d'individualisation du métier militaire qui fut répandue ces dernières années parmi les observateurs de la chose militaire. Plus généralement, les débats réducteurs autour du couple « banalisation/spécificité », la problématique confuse de la banalisation du militaire et cette conception unilinéaire du changement qui la sous-tend ont à bien des égards obscurci la compréhension du changement dans les armées. Différenciée dans ses composantes, une société ne change pas en bloc. Elle est sans cesse en mouvement, travaillée par des dynamiques externes et internes qui se combinent ou se télescopent, produisant notamment des zones de tension plus ou moins actives. Ainsi, cette étude suggère-t-elle ou fait-elle apparaître l'existence dans l'Armée de terre de zones de tension qui retentissent directement sur le métier de sous-officier. Insistons sur trois d'entre elles.

Les décalages incessants entre les besoins de l'Armée de terre et les ressources de la société environnante produisent des tensions que les politiques de recrutement et de *fidélisation* des *evat* ont fortement activées. Sensées répondre à ces décalages et rechercher la réalisation des effectifs, ces politiques aboutissent à une forme de contractualisation à rebours entre l'employeur et l'employé. Les rapports de force en sont inversés : les ruptures de contrat sont redoutées. L'insuffisance des filtres de sélection au recrutement ou au cours de la formation initiale qui contraint à ne pas écarter des individus qui en d'autre temps l'auraient été, l'affaiblissement du pouvoir disciplinaire, un usage des arrêts de travail perçu comme abusif constituent autant d'objets d'une sourde contestation chez les sous-officiers. Mais au-delà, une telle situation risque de rendre d'autant plus délicat l'exercice de leur autorité sur les *evat*, surtout pour les jeunes sous-officiers. Cela ne serait pas sans conséquences sur la qualité de la formation des engagés et sur les capacités opérationnelles d'unités de combat. Voilà une interrogation qui ne pourra être levée que par des indices comparant aujourd'hui et hier (performances physiques, résultats au tir, etc.) ou par des observations de terrain.

Une autre zone de tension dont on observe les effets sur le métier de sous-officiers provient de modèles empruntés à la société civile – de gestion, de management, d'organisation, etc. – qui sont plus ou moins en contradiction

avec les conditions de l'existence militaire ou avec des modèles d'une culture militaire nourrie par les singularités des expériences opérationnelles. On a pu ainsi observer une certaine incompatibilité entre les mesures du *taopm* et les conditions d'existence de sous-officiers en unités de combat ou projetables dont la disponibilité est telle qu'ils ne peuvent pas bénéficier du temps libre qui leur est accordé. De même, la systématisation de la formation académique et du diplôme comme modalités institutionnalisées d'acquisition et de reconnaissance des compétences et comme condition incontournable de l'avancement peut-elle çà et là poser problème dans un milieu culturel qui valorise fortement l'ancienneté, comme l'acquisition des compétences grâce à l'expérience de terrain qu'elle suppose. Soulignons encore ce faisceau de tensions produit par les effets des réformes survenues ces dernières années dans la gestion des personnels et des effectifs. Combinée aux inadaptations du *Duo* et au sous-effectif global de l'Armée de terre, une gestion par spécialité empruntée au management industriel se révèle trop rigide et entraîne une gestion des personnels à flux tendu. Dans les régiments, cela s'est notamment traduit par un manque de souplesse dans la gestion des effectifs, par des sous-effectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs et par des distorsions ou par des cumuls d'emploi en conséquence chez les sous-officiers. Là, en revanche, les capacités traditionnelles de polyvalence des sous-officiers ont joué pour réguler les tensions ainsi induites dans les régiments : en d'autres termes, la gestion par spécialité des sous-officiers serait d'autant plus souple que seraient exploitées leurs polyvalences potentielles. Reste néanmoins à s'interroger sur les problèmes que posent la notation et l'avancement dans la spécialité de ceux dont la polyvalence a été ainsi exploitée.

Enfin, la rareté des moyens en effectifs et en matériels concédés à l'Armée de terre – mais aussi les dysfonctionnements de ses organisations –, la densité des tâches et des missions intérieures ou extérieures à la charge des régiments constituent un troisième faisceau de tension : là aussi et à différents degrés, les sous-officiers jouent un rôle régulateur, du moins ceux pour qui la disponibilité se décline au quotidien. Pour ceux-là, la tension entre vie professionnelle et vie privée s'en trouve exacerbée : la présence et le temps investis dans la vie militaire ne le sont pas ailleurs. Là où les formations sont très sollicitées, il en résulte deux incidences. La vie conjugale ou familiale des sous-officiers devient problématique : « Putain ! Je te vois jamais à la maison ! – Ben ouais, mais attends ! Il y a du goudron sur les plages ! Ben attends, les arbres, ils sont tombés aussi ! »... A la limite, nous pourrions avancer que les conditions actuelles de l'exercice du métier de sous-officier en unité de combat deviennent incompatibles avec la fondation normale d'un couple ou d'un foyer, du moins telle que l'entendent la plupart des jeunes femmes de notre temps pour lesquelles l'époux ou le compagnon doit partager les charges de l'intérieur. En second lieu, l'investissement des sous-officiers dans leur vie militaire renforce le

caractère endogène de leurs relations, déjà favorisé par une forte tendance à loger dans des ensembles appartenant au domaine militaire où l'on ne voisine qu'avec des militaires. L'ouverture des sous-officiers vers de milieux civils s'en trouve appauvrie.

En définitive, rien de plus fondées que ces métaphores qui présentent le corps des sous-officiers comme « la colonne vertébrale », l'« épine dorsale » de l'Armée de terre. Il faut prendre à la lettre ce qu'elles suggèrent. Quelle que soit la nature des responsabilités exercées, les sous-officiers sont effectivement à la charnière de la conception et de l'exécution : directement ou par incidences, ils sont exposés aux contradictions, décalages et perpétuelles inadaptations entre des principes, des normes, des objectifs ou des intentions et leur mise en application ou en exécution, entre les besoins de tâches ou de missions et des moyens qui font toujours défaut. Ils « endossent » les tensions qui en résultent, comme une colonne vertébrale. Aucun mouvement du corps militaire, aucun changement dans l'Armée de terre qui ne mette cette colonne vertébrale en jeu, qui n'use ses disques ou les soulage.

**GLOSSAIRE DE TERMES ET EXPRESSIONS  
UTILISES PAR LES SOUS-OFFICIERS**

ABC	Arme Blindée- Cavalerie.
<i>barreau</i>	Un point dans la notation annuelle.
BCC	Bâtiment Cadres célibataires où sont logés les sous-officiers célibataires ou en célibat géographique.
Bgrh	Bureau de gestion des ressources humaines
<i>Bsat</i>	Brevet de spécialiste de l'Armée de terre, il marque l'entrée véritable du jeune sous-officier dans sa carrière au grade de sergent.
<i>Bstat</i>	Brevet Supérieur de Technicien de l'Armée de Terre. 2 <sup>ème</sup> grand diplôme de la carrière du sous-officier. Son obtention lui ouvre un parcours de sous-officier de carrière.
Cirat	Centre d'Information et de Recrutement de l'Armée de terre
CML	Certificat militaire de langues
CoFAT	Commandement des organismes de formation de l'Armée de Terre
<i>Commentaire ketchup</i>	Qualifie les nouvelles pratiques de commandement qui exigent d'expliquer, de dialoguer, de beaucoup parler pour commander
<i>Coup de douze (mettre un)</i>	Engueuler
COVAPI	Contrôle obligatoire de la valeur physique individuelle
CPES	Centre parachutiste d'entraînement spécialisé
Ct1, Ct2	Certificats techniques n°1 puis n° 2.
DPMAT	Direction du Personnel de l'Armée de Terre
Duo	Document unique d'organisation qui définit pour chaque formation les effectifs par niveau de responsabilité et par spécialité et qui les répartit par postes dans les différents organismes et unités de la formation. A remplacé les ancines tableaux d'effectifs et de dotation (Ted).



EBC	Engin Blindé du Génie
Emia	Ecole militaire interarmes. Elle est une des voies offertes au sous-officiers pour devenir officier.
Ensoa	Ecole nationale des Sous-officiers d'active
ERYX	Arme anti-char à courte portée (600 m.)
evat	Engagé volontaire de l'Armée de terre
Fidemut	Fiche de mutation : fiche que le militaire de carrière remplit lorsqu'il est mutable et dans la quelle, il exprime ses souhaits d'affectation.
FSI	Formation spécialisée initiale (concerne les militaires du rang)
gcp	Groupement Commandos Parachutistes
JAPD	Journée d'appel et de préparation à la Défense
MILAN	Missile d'Infanterie Léger Antichar (portée de 400 à 1900m.)
MINEX	Nom générique d'un ensemble de formations propre au Génie et concernant le déminage.
nedex	Neutralisation-Destruction-Explosifs. Le terme identifie des cellules spécialisées au sein de certains régiments du Génie.
nbc	Nucléaire – Bactériologique - Chimique
NTi	Niveau Technique d'Intervention (1,2 ou 3). Attribué aux différents ateliers de l'Armée de terre, il détermine les opérations de réparation qu'ils peuvent réaliser.
OEEA	Officier d'active des Ecoles d'armes. L'une des voies internes de recrutement d'officier au sein du corps des sous-officiers.
Opint	Opération intérieure (Type Vigipirate)
PAM	Plan annuel de mutation. Sa publication représente pour un régiment la synthèse de la mobilité de son personnel. C'est aussi à ce moment que le sous-officier sait, lorsqu'il est "mutable", si ses vœux exprimés dans la Fidemut ont été exaucés.
Patc	Permission à titre de convalescence. L'expression encore largement employée semble être remplacée parfois par arrêt de travail ou congés maladie.
<i>Popotier</i>	De manière coutumière, un responsable est choisi, au sein de la section (souvent le plus

	jeune), pour l'organisation de certaines activités (fêtes, repas, etc.) et l'amélioration de l'approvisionnement lors d'exercices ou d' <i>opex</i> . Il est chargé de la <i>popote</i>
<i>Pot-de-pue</i> (ex. : mission..)	Se dit d'une mission, d'une fonction ingrate et/ou difficile à remplir.
Proterre	Projection Terre – Nouveau concept qui renouvelant la définition des missions de type Infanterie (Tta) cherche à répondre aux problèmes de sous-effectif en Infanterie.
PSO	Président de la catégorie sous-officier. Un sous-officier supérieur, élu par ses pairs (il était auparavant désigné par le chef de corps). Bien que cette fonction ne soit pas considérée comme telle dans le <i>Duo</i> , le sous-officier joue un rôle important en siégeant à différents instances au sein du régiment, il écoute les sous-officiers et maintient le dialogue avec le chef de corps. Il est un des mécanismes de négociation existant au sein de l'Armée de terre.
RI	Régiment d'Infanterie
RPIMA	Régiment Parachutiste d'Infanterie de Marine
RTSO	Région Terre Sud-Ouest, il existe plusieurs régions Terre qui correspondent aux divisions organiques (opposées à opérationnelles) de l'Armée de terre.
Soa	Sous-officier adjoint, un sergent-chef, "bras droit" du chef de section
Soc	Sous officier de carrière
SRR	Section de reconnaissance et de renseignement
TA	Tableau d'avancement. Réunis les noms des sous-officiers devant bénéficier d'une promotion au nom de l'ancienneté.
TAM	Tir-Armement-Munition : le sous-officier "TAM" est le cadre responsable dans une section ou un autre unité de la gestion de l'armement petit calibre. Il dirige les opération de perception/réintégration et prépare les séances de tir (munitions).
TAP	Troupes Aéroportées, les parachutistes

TCL	Train de commandement logistique
TDM	Troupes de Marines
Tta	Textes Toutes Armes. Numérotés, les Tta sont des textes réglementaires.
Vab	Véhicule de l'avant blindé
Vac	Véhicule Articulé Chenillé
Val	Véhicule automatisé léger
VTL	Véhicule de Transport Logistique

## BIBLIOGRAPHIE

- Barrère-Maurisson M.-A., Robert G. (1994), *Métier et service public France-Allemagne*, Paris, La Documentation française.
- Barrois C. (1993), *Psychanalyse du guerrier*, Paris, Hachette-Pluriel.
- Baudrillard J. (1976), *Pour une politique de l'économie du signe*, Paris, Tel Gallimard.
- Blanchet A., Gotman A. (2000), *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*, Paris, Nathan.
- Boëne B. (1998), « Métier, profession et professionnalisme », in Boëne B., Dandeker C. (dir.), *Les armées en Europe*, Paris, La Découverte.
- Boëne B. (2003), « La professionnalisation des armées », in *Revue française de Sociologie*, octobre-décembre, p.647-695.
- Bruneteau P. (1995), « Manœuvres scientifiques en terrain militaire », in *Genèses*, 19, avril, p.108-121.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (1997), *Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de Théorie*, Paris, Dunod.
- Chelly L., Capdevielle J. (2000) Lebre M., *La civilianisation de l'armée de terre : une coexistence pacifique plus qu'une intégration réussie*, Paris, C2SD,
- Dufoulon S. (1998), *Les Gars de la marine*, Paris, Métailié.
- Dupuy ( Cdt) (2002), *Les freins à l'évolution du style de commandement dans l'Armée de terre*, Emat/Crhat.
- Dupuy M.B (2002), *Les sous-officiers anciens de l'Armée de terre en 2002*, Emat/Crhat/DR 2014.
- Foucault M. (1995), *Surveiller et punir*, Paris, Tel Gallimard.
- Gay C. (1984), *Stratégie de carrière et filières de successions d'emploi des sous-officiers de l'Armée de terre*, Paris, Centre de sociologie de la Défense nationale.
- Gurvitch G. (1963), *Traité de sociologie* (T1), Paris, PUF.
- Joana J. et Smith A (2000), *Professionnalisation et condition militaire: une comparaison France/Grande Bretagne*, Paris, C2Sd.
- Kaplan R. D. (2003), *La stratégie du guerrier*, Paris, Bayard.
- Kastellanos H. ( Lnt Col.) (2002), *Les aspirations des jeunes sous-officiers de l'Armée de terre*, Emat/Crhat ( DR 2002).
- Lafaye C. (1996), *Sociologie des Organisations*, Paris, Nathan.
- Léger J.F. (2003), « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », in *Revue française de sociologie*, octobre-décembre, p.713-735
- Léger J.-F. (dir.) (1999), *Les jeunes, leurs attentes professionnelles et l'engagement dans les armées*, Paris, Observatoire social de la Défense.
- Lhoste M. (1973), *L'institution militaire : une organisation militaire en crise*, Thèse de doctorat, Paris, Université R. Descartes.

- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Mauss M. (1971) – *Manuel d'ethnographie* – Paris, Payot.
- Paveau M.A. (1997), « Paroles de militaires : Les libres réflexions sur la défense dans la revue *Armées d'aujourd'hui (1986-96)* », in *Mots, Les langages politiques*, n°51, p.58-74.
- Piotet F. (1999), *Le temps d'activité professionnelle des militaires*, Paris, OSD.
- Pollack m., Heinich N., ARSS, 62-63, 1986
- Prevot-Forni E. (2001), *L'identité militaire à l'épreuve des opérations extérieures à finalité pacificatrice : l'exemple d'un régiment d'Infanterie*, Paris, C2SD.
- Rivière C. (1978), *L'analyse dynamique en sociologie*, Paris, PUF.
- Sainsaulieu R. (1996), *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Schweisguth Et., Sineau M., Subileau F. (1979) – *Technicien en uniforme* – Paris, Presses de la Fondation des Sciences politiques.
- Stroobants M. (2002), *Sociologie du Travail*, Paris, Nathan.
- Subileau F. (1978), *Un conflit entre les valeurs traditionnelles et les valeurs techniques: le cas des officiers marinières et des sous-officiers de l'Armée de l'air*, Paris, FNSP/Cevipof.
- Terrier J., Poltier H. (dir.)(2001), *Vers de nouvelles dominations dans le travail ?*, Paris, Editions Payot Lausanne.
- Thiéblemont A. (dir.) (1999), *Cultures et logiques militaires*, Paris, PUF.
- Thiéblemont A. (2001), « Unités de combat en Bosnie (1992-95) : la tactique déstructurée, la débrouille, le ludique », in *Les Champs de mars*, p.87-123
- Thiéblemont A. (2002), *Expériences opérationnelles de l'Armée de terre - Unités de combat en Bosnie (1992-95)*, Paris, C2SD (3 t.).
- Thomas H.J.P.(dir.) (1973), *Etude psychologique du personnel sous-officier des trois armées*, Paris, FNSP/CSDN.
- Thomas H.J.P.(dir.) (1994), *Officiers, sous-officiers : la dialectique des légitimités*, Paris, Addim.
- Vennesson P. (2000), *La nouvelle armée : La société militaire en tendances (1962-2000)*, Paris, C2SD.
- Weber C. (2002), « Les transformations de l'image sociale des militaires : un changement revendiqué ou subi ? Le cas de l'armée de Terre », in Vennesson P. (dir.), *Innovations et conduite du changement dans les armées*, Paris, C2SD, p.43-52.
- Dubar C. (1995), *La socialisation. Construction des identités sociales&professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Duschesne S. (2000), « Pratique de l'entretien dit "non-directif" », in Bachir M. et alii, *Les Méthodes au concret*, Paris, PUF.