n°d'ordre: 3696

50377
2005
13

Université des sciences et technologies de Lille

Faculté des sciences économiques et sociales

Thèse

pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université des sciences et technologies de Lille

Sociologie et Sciences sociales

Présentée et soutenue publiquement par

Sébastien JAKUBOWSKI

Le 7 décembre 2005

D'une institution d'Etat à une organisation : le cas de l'armée de terre française professionnalisée.

Contribution à une sociologie de l'autorité et des processus de transformation.

Directeur de la thèse :

Monsieur **Claude GIRAUD**, Professeur de sociologie à l'université de Lille I

Membres du jury :

Monsieur **Dominique DUPREZ**, Directeur de recherche en sociologie au CNRS, CLERSÉ

Monsieur **François GRESLE**, Professeur de sociologie à l'université de Paris I – Rapporteur

Monsieur **Bruno MILLY**, Maître de conférences en sociologie à l'université de Paris IV

Monsieur **Jean-Claude RABIER**, Professeur de sociologie à l'université de Lyon II – Rapporteur

Monsieur le **Général de brigade Philippe STOLTZ**, Général deuxième adjoint du commandant de la force d'action terrestre

" Elle écoute, en tremblant, dans l'écho du pilier,
Résonner l'éperon d'un hardi cavalier.
Dirons-nous aux héros des vieux temps de la France
De monter tout armés aux créneaux de leurs tours
Et de ressusciter la naïve romance
Que leur gloire oubliée apprit aux troubadours ?
Vêtirons-nous de blanc une molle élégie ?
L'Homme de Waterloo nous dira-t-il sa vie,
Et ce qu'il a fauché du troupeau des humains
Avant que l'envoyé de la nuit éternelle
Vînt sur son tertre vert l'abattre d'un coup d'aile
Et sur son cœur de fer lui croiser les deux mains ? "

Alfred de Musset, *Nuit de Mai*, Vers 106-117.

A mes parents,

REMERCIEMENTS

S'agissant d'une thèse qui aborde en premier lieu les institutions, il est tout naturel de commencer par remercier celles qui ont permis à la recherche d'exister et de se dérouler dans des conditions sereines.

Je tiens donc à remercier la Délégation générale pour l'armement du Ministère de la défense qui m'a octroyé une bourse de recherche au cours de ces trois années ; le Centre d'études en sciences sociales de la défense du Secrétariat général pour l'administration (Ministère de la défense) qui a assuré un suivi scientifique de la recherche en facilitant particulièrement l'ouverture des terrains ; l'Université de Lille I pour m'avoir accordé pendant trois années un monitorat d'enseignement supérieur ; le Clersé et l'Ifrési qui m'ont accueilli dans leurs équipes de recherche et pour le soutien matériel indispensable.

Des institutions aux personnes, il n'y a plus qu'un pas. Celles auxquelles je dois exprimer ma gratitude sont nombreuses.

Tout d'abord, les militaires, hommes et femmes, de tous grades, qui ont accepté le principe de l'entretien sociologique et de m'accorder de leur temps. Qu'ils soient, en outre, remerciés de l'accueil au sein des unités. Je pense particulièrement au Général de corps d'armée Jean-Louis Py, au Capitaine Roger Schuler et au Lieutenant Thomas Brau.

Ensuite, toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à cette recherche : Isabelle Chapier pour ses relectures, Jérôme Gervais pour ses idées, Guillaume Pichard pour son efficacité, les membres du séminaire jeunes chercheurs du C2SD, les camarades du groupe de travail sur la sociologie du militaire au sein de l'association française de sociologie.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement mon directeur de thèse, Claude Giraud, dont l'état d'esprit, l'écoute, le soutien indéfectible et les remarques toujours clairvoyantes m'ont été d'une aide précieuse au cours de ces trois années de thèse mais également au cours des deux années antérieures.

Et merci, pour terminer, à Sandrine qui a supporté avec une grande patience tous mes doutes et incertitudes.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 5

INTRODUCTION GÉNÉRALE : LES QUESTIONS DE L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ ET DU CHANGEMENT COMME RÉVÉLATEURS D'UNE DÉCONNECTION DIALECTIQUE ENTRE LES CONCEPTS D'INSTITUTION ET D'ORGANISATION *13*

1. Le changement dans les armées et la problématique de l'autorité 18
2. La transformation des institutions d'Etat en question 21
3. Un lien dialectique entre institution et organisation 24
4. L'architecture de la thèse 28

PREMIÈRE PARTIE : L'INSTITUTION COMME OBJET D'ENQUÊTE ET COMME OBJET THÉORIQUE *31*

CHAPITRE 1 : PRÉCISIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES SUR L'ENQUÊTE DANS L'ARMÉE DE TERRE 33

1. Remarques et réflexions méthodologiques sur la recherche sociologique dans l'institution militaire 35
   - 1.1. La place du chercheur en milieu militaire : une place à conquérir 36
   - 1.2. La crainte d'un audit 39
   - 1.3. La démarche institutionnelle d'ouverture du terrain 40
2. Décryptage des méthodes d'enquête 41
   - 2.1. Les entretiens 42
     - 2.1.1. Les entretiens : un parti pris méthodologique 42
     - 2.1.2. Saturation et grille d'entretien 46
     - 2.1.3. Un choix des interviewés suivant des variables mais un choix obscur et téléguidé 48
     - 2.1.4. Enregistrement et retranscription 51
     - 2.1.5. L'analyse des entretiens 52
   - 2.2. Les autres méthodes 54
     - 2.2.1. Un questionnaire de fin d'entretien 54
     - 2.2.2. Le déroulement de l'enquête et les situations d'observation 56
       - Les rassemblements 56
       - Les matériels 58
     - 2.2.3. Les autres matériaux 58
3. Raisons et hypothèses de choix des unités militaires 59
   - 3.1. Pourquoi l'armée de terre ? 59
   - 3.2. Pourquoi ces unités ? 60
     - 3.2.1. Les entretiens exploratoires 61
     - 3.2.2. Une tentative avortée : le régiment d'infanterie de Lille 61
     - 3.2.3. Un état-major : le commandement de la force d'action terrestre (CFAT) 63
     - 3.2.4. Le régiment de chars de combat 64
     - 3.2.5. Le régiment parachutiste d'infanterie de marine, le régiment des forces spéciales 67

CHAPITRE 2 : MISE EN INTERROGATION DE LA PERTINENCE D'UNE LECTURE INSTITUTIONNELLE DES ARMÉES : DE L'INSTITUTION À L'ORGANISATION 71

1. L'institution : un univers, une organisation et une doctrine 73
1.1. Un univers sacré et imperméable qui ne s'inscrit pas dans un marché 74
1.2. A l'origine de l'institution : l'organisation 78
1.3. La production idéologique de l'institution : la doctrine 80
2. De la tension entre institution et organisation 83
2.1. Une institution de faits sociaux 83
2.2. La professionnalisation des institutions conduit à leur effritement 87
2.3. Une profession qui s'affirme au travers de la technique 89
2.4. Le métier comme substitut à la profession 91
2.5. L'autorité comme instrument privilégié de régulation des institutions 92
2.6. Une crise d'autorité dans les institutions en changement 94
2.7. ... Mais un retour possible de l'autorité 95
3. Du modèle institutionnel au modèle industriel ou occupationnel 96
4. Quel avenir, quel devenir pour les institutions ? Les organisations ? 102

DEUXIÈME PARTIE : UNE INSTITUTION OÙ L'AUTORITÉ EST FONDÉE PAR LE DROIT, LES TRADITIONS ET LES PRATIQUES 109

CHAPITRE 3 : UNE INSTITUTION D'ÉTAT OÙ L'AUTORITÉ EST RÉGLEMENTÉE 111

1. La structure organisationnelle de l'armée de terre amendée depuis la professionnalisation : une nouvelle hiérarchie de commandement 112
2. Subordination politique et statut juridique 117
2.1. Une soumission à l'exécutif et un contrôle du législatif 119
2.2. Un nouveau statut général des armées : vers une progressive libéralisation des contraintes 123
2.3. Une discipline réglementée par la loi 128
3. Un système hiérarchique qui dissimule d'autres clivages 131
3.1. Une double hiérarchie : grade et prestige 133
3.2. Technicité et rapports hiérarchiques 136
3.3. Progrès technique et commandement 139
4. Une organisation dont la finalité, le combat, induit une structure et un lien disciplinaire 139

CHAPITRE 4 : UN RAPPORT INSTITUTIONNEL À L'AUTORITÉ HÉRITÉ DE L'HISTOIRE ET MÉDIATISÉ PAR UN DISCOURS AXIOLOGIQUE 145

1. La centralité de la théorie de l'autorité dans les institutions 146
1.1. Une confusion, dans l'institution, entre autorité et pouvoir 147
1.2. L'autorité n'exclut pas la liberté 152
1.3. La bureaucratie comme lieu privilégié de légitimation légale de l'autorité 154
1.4. La mise en scène de l'autorité 158
1.5. La servitude volontaire à l'autorité 163
2. Une historiographie de la discipline dans les armées qui met en perspective des liens étroits avec l'Etat : le commandement « traditionnel » 165
2.1. Aux origines des armées : le service de l'Etat 170
2.2. L'Ancien Régime ou la contamination de l'autorité par la cour 172
2.3. Avant 1815 : un lien entre individus 173
2.4. De Waterloo à Sedan : les armées redeviennent une institution d'Etat 175
2.5. Vers la Revanche : l'attente d'une armée docile 176
2.6. D'une grande guerre à l'autre : une armée puissante qui se contente de ses acquis 177
2.7. Le choc des consciences : du fonctionnaire au fonctionnaire 179
2.8. Eléments de conclusion 180

3. Une doctrine contemporaine de commandement qui insiste sur les valeurs de l'institution 184
3.1. La participation du subordonné à la prise de décision 188
3.2. Une responsabilisation « schizophrénique » de l'individu 191
3.3. Une institution nationale : le retour au collectif et à la communauté 193
3.4. Un engagement commun dans une communauté et une institution 196
3.5. L'amour ou la rhétorique institutionnelle 198
3.6. Eléments de conclusion : à destination des cadres, la valorisation d'un commandement basé sur des croyances absolues 200

CHAPITRE 5 : UNE INSTITUTION NORMALISÉE, SOCIALISANTE ET CONTRAIGNANTE 203

1. Une organisation normalisée qui fait référence à la communauté 205
1.1. Un espace-temps avec des règles propres 206
1.2. Une institution qui repose sur des croyances 214
2. Une socialisation singulière et totale ? 216
2.1. Les raisons de l'engagement des militaires : la socialisation aux frontières de l'institution comme catalyseur de la réussite de la trajectoire professionnelle 217
2.2. Une institution qui apprend discipline et métier 225
2.3. Une socialisation continue au long de la carrière 231
3. Une institution totale 234
3.1. Une institution qui agit sur les vies hors travail et amoureuse 236
3.2. Une institution qui agit sur les familles, sur le temps 239
3.3. Une institution qui agit sur les corps 241

TROISIÈME PARTIE : LES INDICES D'UNE DÉSINSTITUTIONNALISATION 247

CHAPITRE 6 : LA RÉFORME D'UNE INSTITUTION CONFRONTÉE À SA PROFESSIONNALISATION 249

1. Les raisons d'une armée professionnelle : entre entérinement de tendances contingentes et rationalisation politico-budgétaire 254
1.1. Les limites du parapluie nucléaire 255
1.2. La prise en compte des considérations internationales 256
1.3. Une décision politique de rationalisation budgétaire 259
1.4. La fin du modèle ou « mythe » de la conscription 262
2. Implications structurelles et ressources humaines 267
2.1. La réduction du format 268
2.2. La modification de la répartition des effectifs 268
2.3. La féminisation 270
2.4. Une déformation de la structure hiérarchique par grade 272
2.5. L'importance déterminante des recrutements et reconversions 273
2.6. Développement de la sous-traitance et externalisation 276

CHAPITRE 7 : UNE INSTITUTION QUI SE BLOQUE 279

1. Une institution qui est traversée d'oppositions 281
1.1. Un rapport de force constant entre les « traditionnels » et les « modernes » ou entre les « institués » et les « organisés » 282
1.1.1. Les « institués » 283
1.1.2. Les « organisés » 294
1.2. Des relents institutionnels du passé : le regret de la coercition 304
2. Une institution qui autorise de la disparité : prise de parole, défection, indifférence et risques 310
2.1. Une prise de parole percutante : une opposition à l'autorité ? 311

2.2. Une défection réelle et symbolique comme manifestation de l'échec de la carrière 315
2.3. L'indifférence comme tabernacle des « organisés » 320
2.4. Une appréhension disparate des risques 322
Le risque physique 323
Le risque social 325
Le risque institutionnel 326
Le risque sentimental 327
3. Une organisation du travail qui se bloque 329
3.1. Un pouvoir hiérarchique qui exerce une pression par l'incertitude et par le temps 329
Les incertitudes 332
Le temps 334
3.2. Un temps pour soi réclamé qui pénalise l'institution 337
3.3. Un choix de l'immobilité ou de l'immobilisme social 343
3.3.1. Une immobilité géographique qui dévoile un attrait pour un segment de l'institution 344
Un attrait pour un lieu/une région 345
Un attrait pour le métier/l'arme 345
Un attrait pour le régiment 347
Un régiment, un métier ou une spécialité qui fixent 348
3.3.2. Un immobilisme social qui cache un repli sur le métier, sur soi 349
Un manque d'intérêt 349
Un refus des responsabilités 350
Une haine sociale des carriéristes et des chefs 352

CHAPITRE 8 : LOGIQUES DE DIFFÉRENCIATION : COMMANDEMENT ET IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES UNITÉS 357

1. Des exercices du commandement typés selon le type d'action 359
1.1. Une proximité entre chefs et subordonnés qui induit un commandement moins formel et moins normatif dans un état-major 359
1.2. Un commandement césuré et cloisonné : du char à son extérieur 365
1.3. Un commandement participatif aux apparences de démocratie : le cas des forces spéciales 372
2. Des identités professionnelles militaires différenciées 383
2.1. Une hésitation entre grade et fonction ou en quoi la fonction crée l'identité professionnelle en état-major 383
2.2. Une spécialisation déqualifiante dans les chars de combat 388
2.3. La technique comme modèle de réussite sociale chez les forces spéciales 392

QUATRIÈME PARTIE : UNE ORGANISATION SUR UN FOND INSTITUTIONNEL RECOMPOSÉ 397

CHAPITRE 9 : UNE MODIFICATION DU RAPPORT A L'AUTORITÉ ENTRE POUVOIR, MANAGEMENT ET INSPIRATIONS CIVILES 399

1. L'émergence de l'organisation ou la victoire du pouvoir sur l'autorité 400
1.1. L'autorité se sépare, dans l'organisation, du pouvoir 402
1.2. Le rejet de l'autorité, cause de l'émergence de l'organisation 409
1.3. L'indifférence comme moyen de restaurer l'autonomie de l'individu 412
1.4. De la domination à la négociation 419
2. Un management moderne tourné vers les recrues 421
2.1. Une conversion affichée du mode d'autorité 422
2.2. Un discours de recrutement qui biaise la réalité 426

3. L'emprunt de méthodes civiles de management 433

CHAPITRE 10 : UNE ORGANISATION QUI SE DEVOILE... 437

1. Une organisation du travail défaillante 438
   1.1. Une organisation du travail soumise au service d'un matériel 438
   1.2. Un emploi du temps qui pose parfois problème 442
   1.3. Un ennui latent et organisé 448
      L'ennui professionnel 451
      L'ennui d'occupation 452
2. La profession en question 454
   2.1. Une déconstruction de la professionnalité au profit d'une technicisation 456
   2.2. Une organisation bâtie sur le modèle d'une entreprise industrielle et d'une entreprise de formation scolaire et professionnelle 462
3. Une appartenance séquentielle et séquencée à l'organisation : passage du collectif au transactionnel 472

CHAPITRE 11 : LOGIQUE DE RECOMPOSITION : INSTRUMENTALISATION ET DYSFONCTIONNEMENTS DE L'ORGANISATION 479

1. Formes et raisons de l'instrumentalisation de l'organisation 481
   1.1. Le bénéfice géographique : une dissociation lieu de vie/lieu de travail qui pose problème à l'organisation du travail en état-major 482
   1.2. De l'instrumentalisation de l'organisation à l'instrumentalisation par l'organisation : le char de combat comme symbole 487
   1.3. L'identité professionnelle des forces spéciales à l'encontre de l'instrumentalisation 491
2. Des dysfonctionnements organisationnels qui renseignent sur les limites de la rationalisation 494
   2.1. La déconstruction d'un idéal : le cas du poste de garde de l'état-major 495
   2.2. La discontinuité de l'activité professionnelle 500
      2.2.1. Entre ennui et urgence dans l'escadron de chars 500
      2.2.2. La garde comme punition professionnelle chez les forces spéciales 503

CINQUIÈME PARTIE : EFFETS DE LA TRANSFORMATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE SUR L'EXERCICE DU COMMANDEMENT 507

CHAPITRE 12 : VERS UNE RECOMPOSITION DIFFÉRENCIÉE ET INDIVIDUALISÉE DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT 509

Introduction : une crise de commandement ? 509

1. Des conceptions et définitions du « chef » et de la « professionnalité » évolutives et hétérogènes 510
   1.1. Rôle du chef et commandement 510
      Donner des ordres, exercer l'autorité 512
      Créer une confiance réciproque 513
      Exercer des responsabilités 514
      Etre un exemple et un modèle 515
   1.2. Les qualités du soldat professionnel 517
      Un patriote 518
      Un individu qui a des convictions 519
      Un spécialiste qui exerce un métier 520
      Quelqu'un qui sert son propre intérêt 521
2. Des influences sociales et organisationnelles qui pèsent sur l'exercice du commandement 524
   2.1. Féminisation et civilisation 524
   2.2. Nouvelles technologies et commandement 528

2.3. Un exercice du commandement différencié selon les situations de travail 529
2.4. Les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés 531
2.5. Est-il question d'un effet générationnel ? 533
3. Une coordination rénovée entre discipline militaire et aspirations nouvelles 535
3.1. Une dilution du poids du grade et des responsabilités 535
3.2. Vers un commandement adapté, plus souple et plus explicatif 540
3.3. Vers un commandement individualisé 542
3.4. L'individualisation comme masque des contraintes 542
Conclusion : Quels enseignements tirer pour le commandement dans les organisations militaires, pour le management dans les organisations civiles ? 544
Enseignements pour les organisations militaires 545
Enseignements pour les autres organisations 547

CONCLUSION GÉNÉRALE : ENSEIGNEMENTS ET MISE EN PERSPECTIVE DE LA DICHOTOMIE 549

1. L'autorité face à la dualité 554
1.1. La persistance d'un commandement militaire classique : une autorité maintenue 554
1.2. Une mise en interrogation de l'utilité et de la légitimité 558
2. Retour sur la dialectique 560
2.1. Critique de la critique de la théorie de la convergence 560
2.2. Quelle dialectique entre institution et organisation ? 563
3. Quelle place pour l'autorité aujourd'hui ? 567

BIBLIOGRAPHIE 571

1. Ouvrages et articles généraux 573
2. Ouvrages et articles de questions militaires 577
3. Rapports de recherche 582
4. Cahiers & revues militaires 584
5. Articles de revues militaires 585
6. Documents militaires 589
7. Cédéroms & audiovisuel 590

ANNEXES 591

ANNEXE 1 :Tableau des grades de l'armée de terre 593

ANNEXE 2 : Le code du soldat 594

ANNEXE 3 : Grille d'entretien 595

ANNEXE 4 : Questionnaire de fin d'entretien 600

ANNEXE 5 : Synthèse générale des réponses au questionnaire 602

ANNEXE 6 : Réponses au questionnaire au 2/501 RCC 608

ANNEXE 7 : Réponses au questionnaire au 1er RPIMa 613

ANNEXE 8 : Tableaux des militaires interviewés 618

INTRODUCTION GÉNÉRALE : LES QUESTIONS DE L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ ET DU CHANGEMENT COMME RÉVÉLATEURS D'UNE DÉCONNECTION DIALECTIQUE ENTRE LES CONCEPTS D'INSTITUTION ET D'ORGANISATION

Les armées ont changé. Ce changement est surprenant pour une institution dont la pérennité est garantie par des logiques d'action prévisibles et dont l'action s'inscrit dans la continuité. Cette lecture des institutions, dont la stabilité est l'un des critères, ne nous empêche pas de nous interroger sur ce paradoxe du changement alors même que ce processus s'inscrit dans le maintien de liens puissants entre les armées, l'Etat et la nation. Même s'il existe une tradition et une logique d'interrogation sur l'Etat et les institutions d'Etat, cette matrice de questionnement a souvent postulé de cette stabilité des organisations publiques. Nous nous inscrivons pleinement dans ce cadre d'interrogation même si nous voyons dans la professionnalisation des armées l'occasion de procéder à un diagnostic.

La sociologie s'est construite, notamment, autour d'un objet central qu'est l'institution. Des auteurs comme Durkheim, Weber, Popper ou Rawls y ont consacré une part non négligeable de leurs travaux[1]. Car les institutions sont un fait social pour reprendre les termes d'Emile Durkheim mais participent également d'une action sociale, pour reprendre ceux de Max Weber, même si cette façon de le rappeler pourrait laisser penser à une opposition plus factice que réelle.

Ce travail s'inscrit dans la continuité de ces travaux sociologiques notamment ceux portant sur l'Etat, les organisations et l'autorité. D'une part, l'objet institution est directement accolé à l'Etat[2]. D'autre part, l'institution est une forme d'organisation au sens où l'entend le sociologue des organisations, c'est-à-dire, un construit social organisé dispensant une vision certaine du social. Enfin, l'autorité est l'un des principes déterminants de la régulation des institutions. Mais si cette thèse s'entend comme le prolongement de ces travaux, elle n'en est pas pour autant déconnectée des approches de la sociologie du travail ou de la sociologie des professions. Même si ces apports pourraient apparaître résiduels, la construction de l'objet institution ne peut faire l'impasse sur l'analyse des situations de travail et des rapports au métier.

---

[1] Robert A. Nisbet rappelle, à ce titre, l'importance de la lecture hégélienne de la Révolution comme étant à la base du concept d'institution chez les autres auteurs. Chez Hegel, la fin de la société traditionnelle et le déclin de l'autorité traditionnelle contribuent à ce que les institutions servent d'intermédiaires entre le pouvoir politique et l'individu (1996 (1966), pp. 145-146).

[2] Pour Hegel, la société est composée d'associations qui sont autant de cercles imbriqués dont l'autonomie ne va pas au-delà de leur signification fonctionnelle. C'est l'ensemble de ces associations qui constitue l'Etat plutôt qu'un agrégat d'individus (voir Robert A. Nisbet, *op. cité*, p. 78).

La matrice de cette recherche se construit dans l'articulation d'une approche des armées par leur versant institutionnel et d'une approche par le versant de l'autorité[3].

La sociologie des organisations, telle qu'elle s'est construite en France, par l'analyse stratégique, par exemple, a tenu pour objet référent de ses recherches l'organisation en tant qu'émanation de l'Etat, et une approche de l'Etat par ses dysfonctionnements comme dans le cas de la bureaucratie, par exemple. Des nuances à cette grille d'analyse ont peu à peu vu le jour pour montrer que le changement bureaucratique était possible et pouvait concourir à transformer une bureaucratie en une organisation adaptable et efficace[4]. Pourtant, la sociologie des organisations a entretenu cette confusion entre les concepts d'institution et d'organisation employant l'un ou l'autre sans décrire les caractéristiques sociales propres à l'un ou à l'autre. Des esquisses de distinction sont apparues dès les années soixante-dix aux Etats-Unis à partir du cas, par exemple, des forces armées américaines. Charles C. Moskos émet ainsi l'hypothèse d'une transformation des armées en une organisation répondant aux critères industriels. Plus récemment, des auteurs comme François Dubet, évoquent l'idée d'un déclin des institutions et de leur transformation en une organisation tandis que d'autres comme Jean Gustave Padioleau, par exemple, entérinent le changement des institutions en des organisations productrices répondant à d'autres critères, que nous définirons tout au long de cette thèse.

A ces questionnements, viennent s'ajouter ceux interrogeant le concept d'autorité. La théorie sociologique de l'autorité s'est élaborée autour des interrogations touchant directement à l'Etat. Les travaux de François Bourricaud, par exemple, montrent ce départ de l'analyse de l'autorité dans son rapport à l'Etat[5]. La théorie sociologique de l'autorité est, en outre, à rapprocher de celle de la théorie des organisations surtout depuis le moment où Michel Crozier a mis en perspective l'existence de relations de pouvoir offrant de dépasser l'analyse d'une autorité toujours soit respectée, soit contestée, soit consentie comme étant une facilité fonctionnelle pour comprendre les dynamiques organisationnelles. Des formes plus ténues et

---

[3] Robert A. Nisbet fait, par ailleurs, de l'autorité l'un des concepts centraux de la sociologie (*ibid.*, p. 9). D'autant plus qu'institution et autorité sont intimement liées (*ibid.*, p. 140).

[4] Cf. Claude Giraud, 1987.

[5] Notamment François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Plon, 467 pages, 1961 ou encore François Bourricaud, *L'individualisme institutionnel : essai sur la sociologie de Talcott Parsons*, Paris, PUF, 350 pages, 1977.

moins repérables existent quant aux relations à l'égard de l'autorité. Les relations de pouvoir en sont l'illustration.

En quoi la professionnalisation de l'armée induit-elle un type de commandement ? C'est au travers de cette interrogation, de ce filtre que nous avons choisi de répondre à ces questionnements ébauchés.

C'est dire, d'une certaine façon, qu'il ne s'agit pas ici de rendre compte d'une institution et de sa transformation dans son ensemble mais de lire le processus de changement par le hublot des relations et des rapports d'autorité. Qu'est-ce qui caractérise le mieux, sinon l'autorité, les armées dans l'imaginaire social ? La pertinence d'une interrogation sur l'autorité se pose avec d'autant plus d'acuité que le système d'autorité est en partie fondateur de tout système organisationnel et qu'il serait vain de croire en un processus de changement organisationnel qui n'affecterait pas les relations d'autorité. Fondatrice des institutions et des organisations, l'autorité l'est sûrement.

Cette formulation tient lieu, en effet, de postulat principal de cette recherche. Elle indique que le mouvement de professionnalisation des armées affecte les relations sociales dans l'univers militaire en bousculant, notamment, le système de subordination, base sociale du fonctionnement des armées. Il est vrai que le processus de professionnalisation, même si le sens de ce terme appliqué aux armées est, nous le verrons, quelque peu différent de ce que les sociologues du travail entendent, appelle à une modification du statut du savoir et des compétences dans l'organisation. Car le changement produit de la mise en concurrence des savoirs et aboutit à une reconnaissance organisationnelle des individus par les compétences qu'ils ont acquises ainsi qu'à la façon de les mettre en œuvre. C'est pourquoi, le commandement des militaires ne peut plus se concevoir, ni s'exercer de façon exclusivement collective. Les relations sociales et professionnelles ne peuvent plus faire l'impasse sur l'individu. D'une part, la modification des règles de gestion du personnel militaire conduit à cette personnalisation. D'autre part, la volonté des individus de comprendre ou d'être associés aux décisions produit un commandement plus explicatif et plus participatif.

Des études menées par les centres de recherche sociologiques des armées, plus particulièrement de l'armée de terre, rendent ainsi compte de la mise à jour de tensions visibles dans l'exercice du commandement militaire. Ces tensions proviennent de l'assouplissement des procédures d'instruction et de formation, d'une part ; de l'intégration dans les armées d'individus motivés par d'autres valeurs que celles traditionnellement attribuées à l'institution, d'autre part. Evidemment, ces évolutions modifient l'émission, la

création et la transmission des conditions de la confiance s'agissant de la légitimation de l'autorité et de la transmission du savoir. Le mode de régulation des hommes ne se fonde plus uniquement sur la base des relations hiérarchiques mais sur d'autres instances. Tel est du moins le corpus d'hypothèses qui structure notre cheminement.

Cette recherche entend également porter un regard nouveau sur une institution parfois jugée désuète et souvent laissée de côté dans le débat public mais également sur les relations d'autorité estimées, sans doute trop rapidement, inflexibles et stables. D'ailleurs, le chemin parcouru par l'institution depuis une décennie témoigne de sa validité, de sa présence et de sa forte capacité de réaction, d'adaptation. Ajoutons que ce travail porte sur le temps de paix et sur les situations de travail en métropole, ce qui est la norme de l'institution.

1. Le changement dans les armées et la problématique de l'autorité

L'état-major des armées annonce le dimanche dix-huit septembre 2005 le décès d'un militaire français, membre des forces spéciales, alors en mission en Afghanistan. Le véhicule de patrouille à bord duquel il se trouvait a sauté sur une mine. L'un, au moins, de ses compagnons est grièvement blessé.

Ce décès vient s'ajouter à la très longue liste des français portant les armes, décédés en service lors d'un entraînement ou d'une mission. Mais cet événement nous pose d'autres questions quant à l'institution militaire. Comment des soldats français se retrouvent-ils, aujourd'hui, à sécuriser des villes afghanes ? Il aurait été improbable, il y a seulement un quart de siècle, de prévoir un tel déploiement, surtout dans un pays symbole de la dernière grande éruption de la guerre froide. Quel est le visage contemporain des armées ? Voilà une autre question à laquelle il nous appartient de répondre plus longuement, surtout à un moment où l'institution s'est considérablement transformée.

Trente-trois mille soldats français, environ, se trouvaient hors du territoire métropolitain en janvier 2005. La durée moyenne des missions à l'étranger étant de quatre mois, cela fait près de cent trente-deux mille soldats français projetés chaque année hors du territoire métropolitain, soit l'équivalent de l'armée de terre dans sa configuration actuelle. Cette entreprise logistique de projection est remarquable si ces chiffres sont rapportés à l'ensemble

des effectifs militaires de la défense[6] : les armées envoient en mission à l'étranger plus d'un tiers de leurs effectifs militaires. Qui aurait pu penser, dix années auparavant, les armées capables d'une telle présence tentaculaire sur la planète ?

Il est vrai que le contexte de 1995 est particulier pour les armées françaises. Alors que l'armée mixte (semi-professionnelle et de conscription) a connu peu d'évolutions majeures depuis la réorganisation multipolaire du monde, celle-ci est engagée sur de nombreux théâtres extérieurs, notamment en ex-Yougoslavie, où des soldats français, y compris appelés, meurent en service ; celle-ci est chargée par la nouvelle Présidence de la République de reprendre, dans le pacifique, les derniers essais nucléaires devant assurer à la France la garantie d'une protection atomique pour les prochaines décennies. Or, en 1996, un choix politique confère aux armées un nouveau challenge, celui de la professionnalisation et d'une réduction globale des effectifs militaires de plus de 40%. Quasiment une décennie plus tard, les armées sont en mesure d'assurer une présence hors de métropole et de répondre, par les armes, aux souhaits de la politique diplomatique et internationale de la France. Mais à quel prix ? Qu'est devenue cette institution régalienne de l'Etat ? Comment s'est-elle transformée ?

Que l'on adopte une vision très élargie de ce que sont les institutions comme François Dubet[7] ou qu'on les réduise aux institutions d'Etat, les armées, comme la sécurité sociale, la police nationale ou la justice, remplissent les critères déterminant une institution. Jusqu'à la professionnalisation, tous les citoyens masculins étaient en relation avec les armées depuis le recensement obligatoire (qui l'est toujours d'ailleurs), en passant par les fameux « trois jours », voire jusqu'au service national. Le service national a, d'ailleurs, largement contribué à étendre la place de l'institution dans l'imaginaire social du pays.

Qu'il y ait plus ou moins d'Etat, les armées ont toujours été au cœur du pouvoir politique ou gouvernemental, au cœur des préoccupations nationales dès lors qu'elles engagent la sécurité du pays. Pourtant, en 1996, le Président de la République prend la décision d'une réforme majeure de l'appareil de défense, celle de sa professionnalisation. Qu'elle soit appelée armée de métier ou armée professionnelle, cette armée adopte peu ou prou un visage nouveau.

Pour la population et pour les citoyens, cette mesure signifie principalement la fin du service national, la fermeture de nombreux établissements militaires et un nombre sensible de recrutements. Désormais, les citoyens masculins n'entrent plus en contact avec l'institution

---

[6] Environ 350 000 militaires à la fin 2004, cf. Observatoire social de la défense, *Bilan social 2004*, Paris, SGA, 2005.

[7] F. Dubet, 2002, pp. 21 à 23.

militaire selon les mêmes modalités puisque les « trois jours » sont remplacés par la journée d'appel et de préparation à la Défense (JAPD) largement réformée depuis son installation mais dont l'esprit demeure celui d'un dépistage des savoirs élémentaires des jeunes hommes et femmes du pays ainsi qu'une sensibilisation aux nécessités de la défense nationale ; ce qui devient un moyen de pré-séduction ou de pré-recrutement.

La professionnalisation des armées n'a pas que des conséquences sur le pays, sur l'Etat ou sur les citoyens. Elle tend à remodeler l'institution militaire par des restructurations internes, par des nouveaux objectifs, la confirmation de nouvelles missions et par une nouvelle visibilité sociale. En interne, l'institution ne pouvait demeurer intacte et des effets de bord à cette professionnalisation ne pouvait que survenir.

Notre interrogation part donc d'un postulat initial : celui que la réforme entreprise dans les armées ne pouvait pas se dérouler sans affecter le système de régulation, de coordination propre aux organisations militaires, à savoir le système hiérarchique. Car qu'est-ce qui caractérise le mieux les armées, renforcé par les histoires, les anecdotes ou les films, que l'exercice de l'autorité, autrement dit le commandement, en ce qu'il met en scène des militaires taillés pour commander, prêts à élever la voix, à envoyer toutes les affaires par la fenêtre, à susciter la crainte d'une punition, d'une « engueulade » ou d'une privation de sortie le week-end ? Mais ces images sociales restaient pour le moins proches des expériences relatées par les appelés du contingent et peu perméables aux expériences des soldats professionnels assez largement inconnus dans l'espace social tant les officiers, les sous-officiers ou même les engagés ont été assimilés à des agents de l'Etat dont il est difficile de savoir exactement l'activité mais que chacun a la possibilité d'entrevoir dans les rues au moins une fois l'an à l'occasion de la fête nationale.

Les questions qui se posent initialement sont celles de l'exercice de l'autorité dans une armée professionnelle auprès d'engagés qui demeurent des années dans l'institution, dans le même régiment, voire dans le même escadron ou la même compagnie, encadrés par les mêmes sous-officiers. Quelles sortes de relations professionnelles et sociales peuvent se nouer entre ces individus, avec ces engagés qu'il ne s'agit plus de « mâter », voire de rudoyer mais d'instruire dans la durée et de partager avec eux les expériences de la projection à l'étranger ?

De façon visible, la professionnalisation est avant toute chose le remplacement des appelés du contingent par des engagés volontaires sous des contrats initiaux s'étendant de une à cinq années[8]. La professionnalisation signifie, en outre, que la plupart des personnels militaires

[8] Dans l'armée de terre, ils sont appelés engagés volontaires de l'armée de terre (EVAT).

sont placés sous contrat et que peu d'entre eux, au final, ne sont réellement fonctionnaires (les officiers recrutés par les écoles militaires et les sous-officiers de carrière). Cette inscription dans la durée, cette systématisation du contrat affectent l'institution, son fonctionnement et l'exercice d'une autorité contrainte par les impératifs de recrutement et de fidélisation et par des engagés qui viennent pour exercer un métier et non pour passer sans ennuis leur période obligatoire de service.

2. La transformation des institutions d'Etat en question

Notre analyse part de l'hypothèse selon laquelle il existerait un mouvement de transformation des services publics, en France notamment, qui se traduit par un retrait[9] progressif de l'Etat et un éloignement de l'Etat de ses sphères d'influence. Dans le même temps et de façon parallèle, ce « moins d'Etat » se traduirait par une réforme de l'Etat, c'est-à-dire une volonté politique de répondre au diagnostic d'une inefficacité ponctuelle, voire latente, de l'Etat et de reconstruire les missions des administrations ou organisations publiques sur un registre de l'utilité publique. Ce mouvement de transformation et de réforme affecte les armées. Nous pourrions même faire des armées le précurseur affecté par ces mouvements. Quelle autre composante de l'Etat est, en effet, suffisamment docile pour accepter une réduction de ses effectifs de plus de 40% ?

Il est question d'une réforme de l'institution militaire, d'abord, par la professionnalisation qui est une mesure qui s'apparente à une rationalisation de l'action militaire. Il s'agit d'une transformation et du retrait de l'Etat, ensuite, par des mesures d'éloignement social et symbolique avec l'Etat, de coopération agrandie avec les organisations publiques et/ou privées, un recentrage partiel des missions, une politique de conformation avec la fonction publique ; c'est-à-dire un affaissement de la spécificité militaire[10].

---

[9] Certains auteurs comme Marcel Gauchet (*La démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard, 385 pages, 2002) contestent ce retrait de l'Etat. Marcel Gauchet développe la thèse que la référence à l'Etat est incontournable et a imprégné nos comportements.

[10] Nous évoquons les institutions en proie au mouvement de désinstitutionnalisation ou plus précisément d'éloignement de l'Etat. Mais les armées semblent aussi touchées par un mouvement de démilitarisation. Ce mouvement est paradoxal si l'on considère que d'autres institutions ou organisations rencontrent une remilitarisation. C'est le cas, par exemple, de la police nationale ou des sapeurs-pompiers. La police nationale adopte des grades de type militaire, défile le quatorze juillet et présente les couleurs. Tandis que les soldats du feu adoptent également des grades militaires et se calent sur certaines procédures d'origine militaire. A propos de

Les armées s'apparentent à l'un des laboratoires sociaux auxquels s'est particulièrement attaché l'Etat. Mouvement de retrait ou de désinstitutionnalisation, cela ne parvient pas à dissimuler les questionnements autour de l'autorité.

Ces questionnements intéressent, de prime abord, l'Etat dont les formes de légitimité d'usage de l'autorité publique paraissent historiquement questionnées[11]. Le mystère de l'obéissance civile ne paraît plus fonctionner avec la même acuité. Exercer l'autorité devient presque un sacrilège pour l'Etat accusé d'employer la force publique ou d'imposer l'ordre plutôt que de négocier. L'autorité n'inspire plus la crainte, encore moins la peur, ni parfois même le respect élémentaire. Le statut ou la fonction ne confère pas forcément une légitimité à l'autorité qui paraît sur le point de s'éclipser. Les uniformes de l'Etat n'échappent pas à cette tendance. Des pompiers sont étonnamment pris à parti et attaqués lorsqu'ils viennent porter secours à des populations de certains quartiers, nécessitant alors une escorte policière ou des patrouilles, elles-mêmes soumises à ces attaques. Ceci amène l'Etat à faire davantage usage de son pouvoir et à contraindre la régulation plutôt qu'à susciter un ordre naturel et bienveillant.

Dans le même temps, des autorités concurrentes se font jour et paraissent mieux être reconnues que l'Etat : celle du grand frère, celle du modèle, ou encore celle du héros médiatique ou sportif. Cette progressive métamorphose de l'autorité n'est pas sans se propager à l'intérieur des organisations. Des problèmes d'autorité s'y posent, en effet. Les conflits dans les entreprises sont depuis longtemps caractéristiques de ces refus de conformation ou de discipline aux directives des supérieurs.

Dans ce contexte de bousculement de l'autorité et de mutation, les armées n'échappent pas à ces questionnements, surtout dans une institution où le fonctionnement quotidien est axé sur le respect de l'autorité. Les uniformes s'éclipsent de plus en plus, les armées recrutent de jeunes individus, certes volontaires mais plus instruits, qu'elles forment plus longuement et dans lesquelles ils connaissent un parcours professionnel plus complet. Ces questions de l'engagement appellent à revisiter celles du consentement, vis-à-vis de l'autorité, en l'espèce.

---

l'institution policière, Dominique Duprez et Michel Kokoreff montrent que si celle-ci peut être considérée comme une illustration idéale-typique de l'organisation militaire, il convient toutefois de prendre note des spécificités policières. Ces auteurs précisent que nombre des initiatives et des décisions cruciales pour l'ensemble de l'organisation émanent constamment des exécutants eux-mêmes (2000, p. 265). Ainsi, le système hiérarchique fonctionnerait plutôt de bas en haut, ce qui est une différence forte avec les métiers industriels puisque les tâches policières ne peuvent pas être séparées de ceux qui les exécutent (*ibid.*, p. 266). Ce qui permet de nuancer la militarisation de l'institution policière.

[11] Voir à ce propos notre chapitre quatre.

Car l'autorité est une instance de régulation des rapports sociaux, de coordination et d'agencement des individus au travail. Mais peut-elle se baser sur les mêmes fondamentaux et s'exercer de la même manière ?

Notre travail prétend mettre en exergue des tensions au sein de l'institution militaire. Ces tensions, de plusieurs origines, formalisent l'émergence de l'organisation au sein de l'institution. C'est-à-dire que l'institution ne fonctionne plus comme elle pouvait le faire antérieurement en raison des formes de sa dérégulation. Evidemment, nous analyserons ce passage de l'un à l'autre, compte tenu de la restriction qui est la nôtre, à savoir l'analyse par l'autorité. Nous reviendrons, dans le chapitre deux, sur les réalités sociales auxquelles renvoient les notions d'institution et d'organisation. Cependant, il convient d'ores et déjà d'affiner ce que nous entendons par ces termes.

Pour ce faire, nous empruntons les définitions que les travaux de Jean G. Padioleau ont permis de mettre à jour à propos de l'étude du cas des sapeurs pompiers. Pour cet auteur, en effet, « l'institution valorise une régulation commune du couple des rationalités instrumentales/ utilitaires/cognitives avec d'autres rationalités principalement axiologiques mais aussi affectives et traditionnelles[12] ». Les institutions ne sont pas uniquement des instances de production ou de service. Non seulement, elles participent d'une mise en rationalité de leur efficacité et de leur utilité mais cette mise en rationalité s'opère sous couvert d'un socle axiologique ou traditionnel dans lequel les acteurs trouvent des croyances leur permettant d'accepter un fonctionnement emprunt également d'un sérail de mythes et de symboles.

Ce qui distingue les institutions des organisations selon cette première définition, ce sont des fondements de rationalité différents. L'organisation est, selon Jean G. Padioleau, « un type d'acteur collectif formel dominé par les régulations des rationalités instrumentales/utilitaires, de concert avec des rationalités cognitives[13]. » Cela ne signifie pas que les autres types de rationalités sont absents de l'organisation mais que le « phénomène décisif de l'organisation réside dans l'hégémonie du couple des rationalités instrumentales/utilitaires et cognitives[14]. »

Il est alors plus compréhensible de voir que les institutions sont déstabilisées par des questionnements quant à l'agencement des moyens, quant à l'utilité de leur action ou de leur

---

[12] Jean G. Padioleau, 2002a, p. 50.

[13] *Ibid.*

[14] *Ibid.*

production. Cette déstabilisation appelle alors à se reporter sur ce registre de rationalités au dépens de l'axiologique ou du traditionnel qui sont affectés dans leur importance symbolique.

Ce travail vise, en conséquence, à analyser cette déstabilisation de l'institution par l'organisation, par l'entremise des rapports d'autorité en ce que l'autorité découle des fondements de l'institution et en ce qu'elle est davantage qu'un principe de régulation collective mais encore une instance symbolique de fondement des rapports sociaux au sein des armées.

3. Un lien dialectique entre institution et organisation

Nous parlons quotidiennement des institutions. La presse et les hommes politiques y font couramment référence ; chaque citoyen a à faire avec des institutions au cours de son périple de vie sociale. Les institutions ont une importance dans la vie de chacun, elles sont même incontournables. Pourtant, nous ne savons pas véritablement à quelles réalités renvoient ces institutions, ni même ce qu'elles sont réellement[15].

René Lourau dans son analyse institutionnelle nous livre une première approche des institutions : « Des formes sociales visibles, parce que douées d'une organisation juridique et/ou matérielle (...) portent le nom d'institution. On emploie surtout, dans le langage courant, les termes d'institution scolaire, ou d'institution religieuse. Le reste du temps, on préférera parler d'une organisation, d'un organisme, d'une administration, d'une société, d'une firme, d'une association[16]. » L'auteur nous apporte une définition flexible de l'institution avec des frontières qui ne sont pas fixes, ainsi qu'il le concède lui-même[17].

Pourtant, si toutes les organisations ne font pas référence à l'institution, c'est qu'il existe des spécificités inhérentes aux institutions. René Lourau montre ainsi que la particularité des

---

[15] Nous précisons à ce stade que nous concevons les phénomènes sociaux comme étant « le produit d'actions, de décisions, d'attitudes, de comportements, de croyances, etc., individuels, les individus étant les seuls substrats possibles de l'action, de la décision, etc., dès lors que l'on prend ces notions dans un sens non métaphorique » (Raymond Boudon, 2003, p. 19 ; cf. le chapitre premier également). Ainsi, le lecteur ne devrait pas être étonné de certaines formulations au cours de texte puisque nous concevons également, à l'instar de Raymond Boudon, les institutions comme étant métaphoriquement le siège d'actions, de décisions, d'attitudes, de comportements et de croyances (*ibid.*).

[16] René Lourau, 1970, p. 10.

[17] *Ibid.*, p. 65.

institutions réside dans les liens entre celles-ci et l'Etat. Pour ce faire, cet auteur emprunte le raisonnement dialectique à Hegel, dernier grand philosophe théoricien de l'Etat et de la place de la rationalité au sein de celui-ci. Mais si l'Etat et les institutions tiennent une place importante dans la pensée hégélienne, d'autres auteurs ont également associé institution et Etat. C'est le cas de Durkheim[18] qui relie la stabilité des institutions à celle de l'Etat ou encore de Raymond Aron[19] qui distingue les institutions d'Etat des autres formes d'organisation. Notre lecture des institutions s'inscrit donc dans la continuité de ces travaux.

Poursuivant le cheminement hégélien, René Lourau indique que le concept d'institution s'articule en trois moments[20] et que ces trois moments connaissent une action réciproque[21]. C'est la trame que nous avons décidé de suivre pour présenter l'articulation de notre travail.

Dire que ces trois moments connaissent une action réciproque, c'est reconnaître qu'aucun des moments n'existe indépendamment des autres et que chaque moment coexiste aux autres. Les dissocier relève donc d'un exercice théorique qui offre de cerner les spécificités de chacun d'entre eux. Mais il ne faut pas perdre de vue qu'aucun des trois ne permet de décrire l'ensemble constitué de la coexistence et de la combinaison des trois. Reprenant la dialectique hégélienne, René Lourau détaille les moments de l'institution.

Le premier moment est l'universalité. Le concept est abstraitement vrai, l'unité est positive. Il s'agit des propriétés de l'institution ou de ses « nombreuses matières[22] ».

Le second moment est la particularité. Il s'agit de la contradiction de l'universalité, c'est-à-dire « l'exclusion des propriétés opposées[23] ».

Le troisième moment est la singularité. C'est la résultante de l'action de la négativité sur l'unité positive de la norme universelle, ce que Hegel appelle « les propriétés elles-mêmes[24] ».

---

[18] Emile Durkheim, « L'Etat », *Revue philosophique*, 148, 1958, pp. 433 à 437.

[19] « Macht, power, puissance : prose démocratique ou poésie démoniaque ? » in *Etudes Politiques*, Paris, Gallimard, pp. 171 à 194, 1964.

[20] René Lourau, *ibid.*, p. 10.

[21] *Ibid.*, p. 11.

[22] Hegel, *Phénoménologie de l'esprit*, 1807, Paris, Aubier [traduction de Jean-Pierre Lefebvre], 565 pages, 1991, p. 106.

[23] *Ibid.*

[24] *Ibid.*

Ce mouvement dialectique s'entend donc dans l'articulation de trois moments : la certitude sensible, la perception et l'entendement[25]. De ce mouvement, nous pouvons déduire, à l'instar de René Lourau, que les formes sociales que sont les institutions ne se définissent qu'en rapport aux autres formes sociales et en rapport à l'ensemble du système social dans lequel elles se trouvent.

Autrement dit, la spécificité d'une institution est un caractère produit par son unité et sa finalité officielle[26] mais aussi est produit par la coexistence d'autres finalités[27].

Fonction et légitimité de l'institution militaire paraissent aujourd'hui confuses. Le terme même de militaire semble moins clair et plus diffus. Les militaires paraissent de plus en plus oubliés dans la société, d'autant plus que le politique ne clarifie pas forcément ces incertitudes. Pourtant, cette institution, qui fait partie du patrimoine national, se rappelle régulièrement à la nation lors des opérations de pacification en Côte d'Ivoire ou lorsque le Président décide, par exemple, de l'envoi de moyens navals et humains en Asie du sud pour aider les populations locales à surmonter les destructions engendrées par le Tsunami. Institution qui n'est jamais entièrement oubliée mais qui n'est pas constamment sur le devant de la scène. Ces hésitations, y compris de politique[28], renvoient à des incertitudes quant à la nature et à la fonction des armées, chez les militaires y compris. Car l'institution militaire est une organisation dont l'efficacité est difficilement mesurable, dont la production est difficilement identifiable, dont le but est justement d'être suffisamment dissuasive pour ne pas avoir à intervenir. La légitimité des armées se crée, essentiellement, dans leur obéissance à réaliser les missions que le pouvoir politique et leurs chefs leur demandent d'honorer.

Néanmoins, la professionnalisation ne répond pas à la question fondamentale de l'utilité publique et sociale des armées. En effet, les opérations extérieures ne donnent à l'institution et aux militaires qu'une éphémère et ponctuelle occasion de démontrer son utilité. Mais la vie en métropole plus longue et plus dissuasive, aussi, contraint davantage et résorbe les avantages issus du service à l'étranger. C'est ce qui pousse certains militaires à ne voir dans l'armée que l'ennui et l'absence de résultat, de concret.

---

[25] Hegel, 1991 (1807), p. 162.

[26] René Lourau, 1970, p. 11.

[27] *Ibid.*, p. 12.

[28] Si les armées sont une institution de défense : doivent-elles être engagées sur le territoire national ? Et si oui, pour quels types de missions ?

Les rapports continuels entre les organisations et leurs fonctions jouent le rôle de révélateur de ce qu'est l'un, tant au travers de ce qu'il est, mais également par ce qu'il n'est pas. Il n'est pas ainsi possible d'analyser un système organisationnel sans prendre en considération le système social duquel il est partie prenante. C'est pourquoi les institutions sont des instances fondatrices de la société, selon Hegel, car elles renvoient à l'Etat qui est le constituant et la matrice de toutes les institutions[29].

René Lourau propose dès lors une définition plus complète de l'institution : « D'abord l'institution est un espace singulier. C'est le lieu clôturé, marqué, lieu de refoulement libidinal[30] ; lieu découpé dans l'espace et le temps sociaux ; lieu soumis à des normes impératives, reflétant en partie les normes sociales de la classe dominante en les accentuant, instaurant en partie des normes spéciales qui tournent le dos aussi bien aux règles juridiques qu'à la "loi naturelle".[31] » Cette définition de l'institution marque la spécificité de cette forme organisationnelle. Y sont imprimées les unités d'espace et de temps, les propriétés normatives régissant le fonctionnement ainsi qu'une idée certaine de la domination. Pourtant, les institutions ne peuvent fonctionner que si elles satisfont deux principes[32].

Le premier est celui de l'incorporation. Il s'agit de l'intériorisation chez l'individu de la règle institutionnelle. L'institution ne peut pas fonctionner si l'individu n'applique pas les règles, ne respecte pas les normes. La socialisation dans l'institution a pour fonction cette incorporation des règles.

Le second principe est celui de la personnification. Selon l'auteur, il s'agit d'une adhésion libre à l'institution, à partir de projections individuelles, puisque l'institution ne peut être une forme vide et extérieure à l'individu. C'est-à-dire que ce sont les croyances dans le système institutionnel, pour reprendre la terminologie de Raymond Boudon, qui fondent la jonction entre individu et institution.

Cette analyse dialectique de l'institution constitue le fil directeur de notre recherche. Car institution et organisation sont en fait dialectiquement liées. Nous ne pouvons comprendre

---

[29] *Ibid.*, pp. 45 et 55.

[30] Il n'est pas nécessaire d'adopter une lecture psychanalytique des institutions, comme le fait ici René Lourau à propos du refoulement libidinal, pour aborder et comprendre les logiques institutionnelles.

[31] *Ibid.*, p. 31.

[32] *Ibid.*, p. 60.

l'institution sans son négatif et sans les conséquences de ce négatif sur le positif. Si le processus de changement dans les armées met à jour l'organisation, cela ne signifie pas la fin de l'institution mais une recomposition et un dépassement. L'autorité nous offre d'étayer notre propos.

Jusqu'ici, les sociologues des organisations ne se sont pas intéressés aux différences entre les concepts d'institution et d'organisation. Le changement dans les armées nous amène à les distinguer plutôt qu'à les confondre.

4. L'architecture de la thèse

Notre thèse se décompose en cinq parties. Les trois parties médianes constituent le cœur de notre exposé. Chacune d'entre elles reprend l'un des moments de la dialectique que nous avons exposée ci-dessus. La première des parties est introductive et présente les assises empiriques et théoriques de la recherche (chapitres un et deux). La dernière, quant à elle, entend clore la dialectique et montrer l'impact de la transformation du cadre de référence (chapitre douze).

La seconde partie correspond au premier moment de la dialectique. Il s'agit de montrer que les armées sont encore une institution et que l'autorité y est légitimée par le droit, les traditions et les pratiques en usage. Il sera ainsi question dans cette partie de l'adaptation de l'organisation militaire au processus de professionnalisation des armées en ce qu'il modifie juridiquement, notamment, le système hiérarchique (chapitre trois). Tandis que le chapitre quatre se charge d'analyser la centralité de l'autorité dans cette institution, d'un point de vue historique, étatique et doctrinal, le chapitre cinq montrera que la normalisation des comportements individuels, la force de la socialisation institutionnelle et l'emprise de l'institution sur l'intime des individus rappellent le fonctionnement d'une institution totale.

La troisième partie correspond au second moment de la dialectique. Les armées ne sont plus tout à fait une institution mais elles ne sont pas encore une organisation. L'exercice de l'autorité est, en conséquence, confronté au processus de désinstitutionnalisation. L'analyse de la réforme de la professionnalisation sur l'organisation militaire proprement dite annonce les prémices de cette désinstitutionnalisation (chapitre six). Cette dernière est en mesure de produire des blocages. Le chapitre sept montrera que trois causes principales sont identifiées.

La première est une césure de représentations et de croyances entre deux principaux groupes d'acteurs. La seconde est l'assouplissement des relations sociales puisque des comportements différenciés sont aujourd'hui davantage tolérés. Enfin, la troisième cause est une organisation du travail qui rencontre des difficultés à pallier ces nouveaux comportements. Puis, le chapitre huit, à l'aide d'une analyse comparative des trois principaux terrains de recherche, se donne pour ambition d'expliquer que le type de structure et d'organisation impliquent des pratiques de travail différentes et une relation aux autres différenciée. Ainsi, c'est la question de l'identité professionnelle qui se pose dans des contextes professionnels disparates.

La quatrième partie correspond au troisième moment de la dialectique. Par certains aspects, les armées s'apparentent bien à une organisation. L'expression d'une autorité moderne s'affirme pour tenir compte des nouveaux objectifs des armées. A l'autorité traditionnelle des institutions semble succéder l'autorité rationnelle-légale des organisations. D'ailleurs, la forte perméabilité des armées professionnelles avec les théories modernes de management semble les conduire sur ce chemin (chapitre neuf). Le chapitre dix témoigne alors de la levée de l'organisation. Car la problématisation de l'agencement et de la coordination des acteurs au travail met en interrogation le sens de la profession militaire, en raison notamment de la distorsion des liens sociaux de solidarité entre les acteurs et avec leur institution. Enfin, le chapitre onze, en écho au chapitre huit, illustre de façon comparative les formes d'instrumentalisation et de dysfonctionnements de l'organisation militaire dans les trois unités. La déconstruction des liens entre les individus et leur institution se pose de façon explicite.

Une fois la dialectique close (chapitre douze), nous conclurons sur la notion d'autorité au cœur de la dualité entre institution et organisation.

PREMIÈRE PARTIE : L'INSTITUTION COMME OBJET D'ENQUÊTE ET COMME OBJET THÉORIQUE

Cette première partie a pour objectifs d'apporter des précisions méthodologiques quant à l'enquête de terrain et de poser les bases d'une discussion théorique entre deux concepts centraux de cette recherche : ceux d'institution et d'organisation. Il s'agit de voir :

Premièrement que cette recherche procède d'une enquête de terrain réalisée dans l'armée de terre française auprès, principalement, de trois unités de cette armée. Les données empiriques ont été recueillies à l'occasion du croisement de deux méthodes qualitatives : une campagne d'entretiens et des éléments d'observation *in situ*.

Deuxièmement que la professionnalisation de l'institution militaire crée un cadre d'action spécifique qui permet d'interroger la transformation de l'institution à travers l'émergence d'une référence à l'organisation. Cette transformation nous conduit à nous interroger sur l'opportunité d'une distinction entre institution et organisation offrant en cela de comprendre la nature et les effets des modifications repérées.

CHAPITRE 1 : PRÉCISIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES SUR L'ENQUÊTE DANS L'ARMÉE DE TERRE

" Si tu veux mon avis, c'est trop facile, les citations
parce qu'il y a tellement de grands écrivains
qui ont dit tellement de choses qu'on n'aurait même plus besoin
d'exprimer une opinion personnelle. "
Martin Page*

Ce travail de recherche s'étend sur plusieurs années. Sa compréhension complète implique de remonter dans le temps. C'est en 2001 à l'occasion d'une recherche universitaire dans le cadre de l'année de *DEA* que naît l'idée d'un questionnement sur les institutions de sécurité et de défense en France. Rapidement, cette interrogation des fonctions régaliennes sécuritaires publiques trouve une résonance particulière à l'occasion des mouvements sociaux et revendicateurs qui secouent la gendarmerie nationale dès le mois de novembre 2001[1]. Ces événements ont incontestablement germé dans un terreau sensible à ces questions.

Deux sentiments ont, il faut le reconnaître, forcé notre cheminement : d'abord, choqué par les images de militaires défilant publiquement au son des klaxons et à la lumière des gyrophares ; puis, étonné aussi de voir ces mêmes individus quasiment huer leur colonel dans sa cour d'honneur. Cette vision d'une corporation traditionnellement docile ne pouvait laisser insensible d'autant qu'elle provoquât l'idée que quelque chose se nouait dans les armées à l'aune de cette mobilisation collective contre nature. Peu à peu s'est donc formalisé un angle d'approche de cet univers au travers de cette critique interne du système institutionnel, et hiérarchique. Puisque la gendarmerie avait déjà fait publiquement son drame, il fallait donc se tourner vers les autres forces publiques le couvant ou bien le macérant. Déjà à cette même époque, des sources indiquaient des remontées négatives dans les armées, sources qui mettaient en défaut une politique gouvernementale économe à l'égard de la défense, une disponibilité des matériels désastreuse, le tout, dans un contexte où il était demandé aux

* in *Comment je suis devenu stupide*, Paris, Le Dilettante, 2000, p. 21.

[1] Nous pouvons signaler la parution récente d'un ouvrage sur ces événements : Florence Samson & Jean-Yves Fontaine, *Malaise dans la gendarmerie*, Paris, PUF, 168 pages, 2005.

armées un effort considérable de changement et d'efficacité opérationnelle. Ce faisceau de raisons, accolées à cette sensibilité préalable, ont achevé le processus qui conduisit à ce travail de recherche.

Si ce travail s'étend sur plusieurs années, c'est qu'il s'entend comme la continuation du mémoire universitaire mené à cette occasion. La recherche instigatrice[2] s'est donnée pour objet l'analyse d'un régiment de l'armée de terre, de l'arme de la circulation, spécialisé dans l'appui mouvement et situé à Arras[3]. Cette recherche établit un lien entre le processus de changement dans cette institution et les conséquences de ce mouvement sur le socle des armées qu'est l'exercice du commandement.

Les entretiens menés alors à l'issue de la crise gendarmique, et avant une alternance politique majeure, ont montré une évolution de l'exercice du commandement et une adaptation tendancielle du rapport à l'autorité dans cette institution d'Etat. La professionnalisation des armées, en tant que facteur de changements organisationnels de forte ampleur, est alors analysée comme une accélératrice de ces évolutions tendancielles. L'intégration dans l'institution d'un volume important d'engagés volontaires affecte les relations d'autorité dans la mesure où les caractéristiques sociales, motivationnelles et individuelles des engagés apparaissent comme différentes de celles des appelés du contingent, bien évidemment, mais surtout de certains militaires de carrière qui forment l'ossature sociale des armées. Ces représentations professionnelles des cadres qui légitiment l'autorité par le grade et l'expérience entrent en tension avec celles des engagés volontaires qui légitiment l'autorité par le savoir-faire et les compétences[4]. Cette dichotomie dans la légitimation de l'autorité dissimule une divergence dans la représentation même du métier militaire et de ses sujétions. La rancœur et la déception des cadres répondent alors à la quête de repères professionnels et d'une attente de responsabilité professionnelle chez les militaires du rang. L'exercice du commandement est alors sujet à une adaptation forcée et contrainte dans le sens de la recherche de l'adhésion du subordonné par l'explication. Cette ouverture « libérale » de l'institution militaire a pour conséquence un étiolement de la capacité de contrainte des

---

[2] *Le commandement explicatif dans un régiment professionnel de l'armée de terre*, Lille, USTL, mémoire de DEA, 173 pages, 2002.

[3] 35 militaires (dont une femme) ont été interviewés dont : 3 officiers supérieurs, 24 officiers subalternes, 5 sous-officiers et 3 militaires du rang.

[4] Voir notre article qui reprend de façon synthétique les principaux résultats de cette recherche : « Le commandement de l'armée : professionnalisation et changement », *Les Champs de Mars*, n°13, Paris, La Documentation Française, pp. 125 à 150, 2003.

armées et invoque l'idée, par l'analyse de la relation à l'autorité, d'une convergence entre l'institution militaire et d'autres organisations civiles ou, pour employer le vocable approprié en sociologie militaire, d'une certaine banalisation.

Voilà où nous en étions au début de la présente recherche. Celle-ci se nourrit donc du prolongement de la recherche universitaire menée dans ce régiment de circulation routière. En outre, cette recherche s'alimente de la découverte d'un autre monde militaire, celui de la gendarmerie nationale. A l'occasion d'une recherche sociologique[5] commanditée par le Centre d'études en sciences sociales de la défense (C2SD), nous avons pu tester, dans un autre univers, nos hypothèses théoriques nées de l'exemple de l'armée de terre mais aussi investir d'autres problématiques comme celle de la comparaison professionnelle et sociale interinstitutionnelle, celle des modèles de réussite sociale ou des effets des changements organisationnels sur les représentations professionnelles. Les résultats de cette recherche, à l'instar de celle dans le régiment de l'arme du train, illustrent nos présentes analyses et offrent un guide comparatif entre l'armée de terre et la gendarmerie nationale.

La première partie de ce chapitre sera consacrée au détail des remarques et réflexions méthodologiques suscitées par quatre années de travail sur l'environnement militaire. La seconde partie visera à argumenter les méthodes d'enquête privilégiées et à expliciter les conditions générales de déroulement et d'analyse. La troisième partie présentera les unités militaires investies et les raisons qui ont formalisé ces choix.

1. Remarques et réflexions méthodologiques sur la recherche sociologique dans l'institution militaire

Ce chapitre n'est pas de façon intrinsèque un journal d'enquête qui entend rendre compte des multiples expériences vécues à l'occasion de cette recherche. Ce chapitre se destine plutôt à une explicitation du protocole de recherche en ce que cela paraît tout à fait primordial à la compréhension de l'analyse. C'est pourquoi les remarques et réflexions qui suivent relatent davantage un retour d'expérience personnelle qu'une esquisse de théorisation générale.

---

[5] Claude Giraud (dir.), Sébastien Jakubowski, Jérôme Gervais, Isabelle Chapier, Catherine Picon, *De l'institution à l'organisation de la gendarmerie : les effets induits sur le métier de gendarme*, Paris, Les Documents du C2SD, 158 pages, 2004.

1.1. La place du chercheur en milieu militaire : une place à conquérir

Le chercheur est souvent un personnage atypique dans les endroits où il se rend. Il n'échappe pas à cette règle dans le milieu militaire, surtout dans un univers qui entretient, idéologiquement parfois, des divergences importantes avec le monde universitaire ou celui de la recherche et qui se forge une représentation collective dénaturée du sociologue. Les militaires s'attachent également beaucoup aux apparences et des critères d'identification internes à l'institution (et donc de reconnaissance) sont systématiquement transposés sur le chercheur et son allure générale : chaussures cirées, tenue correcte, cheveux coupés, respect et diligence. Ces détails ne sont pas anodins. Au point que certains militaires aient fait remarquer que les chaussures étaient bien cirées et les cheveux étaient très acceptables ou que d'autres demandent avant une rencontre une description physique sommaire (cheveux,...) et se disent ou se montrent explicitement rassurés lors de la première entrevue. Le milieu militaire transpose ses codes vestimentaires et relationnels sur les civils. Les adopter, c'est d'une certaine façon leur donner en échange l'occasion d'intégrer le chercheur pour qu'il fasse un peu, et au moins temporairement, partie des « leurs »[6].

Ces remarques ne sont pas si anodines. Elles posent la question du degré de conformation du sociologue envers le milieu duquel il se rapproche à l'occasion de sa recherche ; elles interrogent la nature et la qualité du recueil d'informations lorsque le sociologue paraît trop étranger dans le milieu auquel il est temporairement intégré. C. Pajon[7] met également en interrogation cette notion de conformation du chercheur aux codes et normes de l'institution.

---

[6] Dans leur journal d'enquête au cours de leur voyage en grande bourgeoisie, Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot (1997) évoquent ces questionnements. Pour les auteurs, la présentation de soi et la tenue sont extrêmement importantes. Il ne s'agit pas de tromper l'interlocuteur ou l'interviewé sur ce que l'on est mais de se conformer, d'une certaine façon, à ce qu'il attend de nous afin de le mettre en confiance. Il ne s'agit pas, pour les auteurs, d'un déguisement du sociologue ou d'une tromperie personnelle. Ils remarquent que dans certains milieux, comme celui de la grande bourgeoisie, ne pas donner en échange, par sa tenue ou sa présentation, des gages de son sérieux, c'est dangereusement altérer les conditions mêmes du déroulement de la recherche (p. 35 et p. 38). Nous partageons tout à fait cette analyse qui cherche à objectiver les résultats et non pas à les subjectiver par une proximité apparente avec le milieu de recherche.

[7] Christophe Pajon, « Le sociologue enrégimenté : méthodes et techniques d'enquête en milieu militaire » in François Gresle (dir.), 2005.

L'auteur se demande s'il n'y a pas ainsi, en quelque sorte, un brouillage méthodologique à ce que le chercheur en milieu militaire connaisse et fasse usage de la connaissance des grades, des formes de politesse en vigueur, du respect des espaces symboliques. Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait le pari de s'adresser aux militaires de la façon la plus réglementaire. Si, dans le cas de notre expérience, il n'y eut pas de brouillage dans l'identité, il nous faut également avouer que cette démarche a, sans nul doute, quelque peu facilité les prises de contact avec les militaires en leur apportant de minces preuves ou indices d'une connaissance préalable de ce qu'ils sont ou de ce qu'ils font. Dans un univers où le secret et la précaution tiennent une place importante, ces avantages n'étaient pas inutiles pour rassurer nos interlocuteurs.

D'autant que le chercheur en milieu militaire ne peut absolument pas passer inaperçu. Il est immédiatement détecté comme un « étranger » potentiel dans l'environnement militaire ; il ne porte pas l'uniforme mais des vêtements civils. C'est-à-dire que son identité, son statut ne se lisent pas sur l'uniforme. Cette tenue civile a posé quelques problèmes d'adaptation à de jeunes militaires croisés dans les travées des régiments. Certains nous ont salué, comme pour être sûr de ne pas rencontrer ultérieurement quelque difficulté. Pour C. Pajon, le fait que le chercheur demeure en civil facilite son identification en tant qu'élément extérieur mais peut aussi soulever une grande méfiance. L'auteur relate ainsi des cas de suspicion d'espionnage militaire ou de contrôle déguisé. En ce qui nous concerne, ces méfiances n'ont pas été explicitement évoquées devant nous.

De son côté, Emmanuelle Prévot a préféré, pour étudier sur le terrain l'influence des nouvelles missions sur le sens du métier militaire, adopter une méthodologie participante en procédant par une mise sous l'uniforme, ce qui n'est pas sans engendrer d'autres brouillages méthodologiques[8].

Comme dans tout univers qui n'est pas le sien professionnellement, le chercheur occupe une position curieuse. Cette singularité se ressent explicitement dès le poste de garde des structures militaires qui démontrent physiquement la fermeture des casernes au monde extérieur. Les premiers pas dans la caserne ne peuvent s'effectuer qu'en franchissant le poste de garde, ce qui n'est pas toujours, il faut bien le reconnaître, très facile. Le simple fait de

---

[8] Emmanuelle Prévot, « Aspects méthodologiques de l'insertion en terrain militaire », Communication, *Association française de sociologie*, Réseau thématique « sociologie du militaire », Villetaneuse, 24 février 2004.

déposer sa carte d'identité en échange d'un laissez-passer[9] n'est déjà pas un acte naturel d'entrée dans un lieu public ou privé et montre le contrôle que l'institution est en mesure d'exercer sur l'impétrant. Lorsque le poste de garde est informé de la visite du chercheur, le passage ne pose aucun problème. Lorsqu'il ne l'est pas, les choses sont alors souvent compliquées et s'éternisent entre l'explication des motivations de sa visite et le temps nécessaire pour contacter la personne ressource. Heureusement, la récurrence des visites permet aux barrières de se soulever plus rapidement.

Il n'empêche que les contacts initiaux avec le poste de garde préfigurent déjà d'une image certaine du régiment et de la qualité de son accueil. Le lecteur ne sera donc pas étonné d'apprendre que les expériences les plus « cocasses » ont été vécues là même où l'enquête de terrain a avorté[10].

Une fois la barrière du poste de garde levée et le salut opéré, la libre circulation est généralement admise, ce qui ne fait qu'accroître, à notre sens, la détection du chercheur et sans doute les incertitudes des militaires. Il est remarquable, néanmoins, que plus l'identification du chercheur est connue (et son motif de venue) et plus celui-ci parvient aisément à entrer en contact avec les individus. Le fait que certains chefs d'escadron aient informé leur troupe de notre identité et des raisons de notre venue a presque automatiquement favorisé le rapprochement. Certains n'hésitant alors plus à nous dévoiler secrètement, au détour d'un couloir, l'essence de leurs pensées et opinions les plus enfouies. Dans ces conditions, il fut plus facile de recueillir des informations lors des discussions informelles ou de partager d'autres situations avec les militaires comme la visite de locaux, de chambres ou de matériels.

Si les stigmates de l'impétrant, dans un environnement peu habitué à en côtoyer derrière ses murs, peuvent être atténués par des gages de bonne faveur à l'égard des militaires, cela n'empêche pas une certaine suspicion de régner de façon latente sur la démarche d'enquête sociologique.

---

[9] Evidemment, cela n'est pas propre à l'institution militaire mais aux organisations ayant un système de sécurité et de contrôle, que ces organisations soient publiques ou privées.

[10] Voir infra.

1.2. La crainte d'un audit

Même si des études de toute nature se multiplient sur la défense : les recherches du Centre d'études en sciences sociales de la défense, les enquêtes menées par les personnels du Centre des relations humaines de l'armée de terre, des centres de la marine, de la gendarmerie ou de l'armée de l'air, l'environnement militaire appréhende parfois avec surprise la venue d'un intéressé par les questions de défense, les analysant d'un regard sociologique. Cela tient d'abord à la méconnaissance de la démarche scientifique, ensuite à la culture plus scientifique, historique ou juridique des officiers mais surtout à la crainte d'une évaluation déguisée, d'un « audit ».

Dès les premiers contacts téléphoniques[11], ce sont couramment les premiers termes qui ont été prononcés. Le souci majeur portait alors sur les répercutions que l'enquête, menée par un « civil », pouvait avoir sur l'unité, sur les interviewés et sur eux-mêmes. Notre argumentaire a bien entendu visé à expliciter et à dédramatiser l'importance locale de cette enquête. Mais l'enseignement principal, que nous avons retenu de cette crainte latente, est que la principale personne à convaincre est toujours celle à la tête de la structure ou de l'organisation investie. Dès lors que cette personne entérine le principe de l'enquête et qu'elle joue le rôle de facilitateur, c'est, d'une façon générale, toute la chaîne hiérarchique qui prend acte et répond aux doléances afférentes. Nous verrons, plus bas, que cette automaticité hiérarchique présente des avantages dans la conduite de l'enquête mais également quelques limites.

Cette crainte de l'audit a, au final, chaque fois été levée par l'insistance sur la nature de l'étude, à savoir un travail universitaire, et en assurant de la stricte confidentialité des données recueillies lors des entretiens ou sur les questionnaires.

Par ailleurs, nous n'avons pas négligé à chaque interview de préciser le contexte et les objectifs de la recherche. Cette étape est chaque fois indispensable car les interviewés précédents ou l'autorité hiérarchique sont autant de médiateurs qui dénaturent les enjeux et les statuts. Ce sont alors des comportements susceptibles d'inquiéter davantage encore les interviewés.

Quant à l'audit proprement dit, une dernière remarque s'impose. Le ministère de la défense est l'un de ceux ayant engagé une démarche interne d'évaluation et de contrôle parmi les plus strictes. Ce qui peut expliquer cette appréhension d'un contrôle déguisé ou d'une nouvelle

[11] D'ailleurs dès les premiers contacts avec le régiment arrageois en 2001.

nature. La démarche institutionnelle d'ouverture du terrain s'est donc efforcée de préciser au mieux ces possibles incertitudes.

1.3. La démarche institutionnelle d'ouverture du terrain

Le milieu militaire est un milieu fermé par tradition, voire replié sur lui-même, ainsi que l'explique Christophe Pajon[12]. Toutefois, poursuit-il, une fois la barrière soulevée, l'accueil est ouvert, souvent chaleureux. Nous ne saurions démentir ici l'auteur.

La phase d'entretiens exploratoires a, de plus, démontré la nécessité de cibler les unités et de solliciter une entrée institutionnelle ou officielle si nous voulions approcher et interroger d'autres catégories que celle des officiers supérieurs.

L'obtention des autorisations nécessaires ne fut pas en soi compliquée en raison du soutien institutionnel apporté par le Centre d'études en sciences sociales de la défense et de l'étiquette résolument affichée de chercheur boursier de la délégation générale pour l'armement. Un projet singulier de recherche, accompagné d'une lettre du Centre sus nommé, ont donc été directement adressés à chacun des chefs de corps ou aux chefs militaires des structures choisies. Un contact postal ou téléphonique a fait ensuite office d'acceptation du principe de l'enquête à partir de ce cahier des charges des méthodes utilisées dans lequel tout était précisé. La construction de l'échantillon s'est ensuite opérée avec l'interlocuteur privilégié de la structure. Encore une fois, les systèmes hiérarchique et bureaucratique montraient ainsi leur efficacité lorsqu'ils sont abordés par leur tête plutôt que par une entrée latérale.

S'il est vrai que le rôle d'intermédiaire institutionnel joué par le Centre d'études en sciences sociales est déterminant, il ne suffit pas à enclencher une issue favorable à l'enquête. L'exemple du régiment d'infanterie de Lille témoigne d'une issue défavorable sans un désaccord clairement exprimé[13]. Les exemples des autres armées, également contactées, montrent l'embarras qui s'est emparé de certains bureaux alors même que l'enquête est souvent apparue comme une charge supplémentaire de travail sans qu'il ne soit explicitement envisagé de la refuser du fait qu'elle provienne « de la maison »[14]. Tous les acteurs n'ont donc pas joué le jeu de la recherche avec la même vigueur ou le même entrain.

---

[12] C. Pajon, *op. cité*. Voir également C. Pajon & A. Thiéblemont, 2004, pp. 27-29.

[13] Voir infra.

[14] Une base de l'armée de l'air et une base de la marine nationale ont également été contactées pour satisfaire nos objectifs de comparaisons. Cependant, les contacts établis n'ont jamais pu aboutir concrètement.

Dans les trois unités retenues pour la recherche et où l'enquête s'est déroulée, les responsables ont invariablement tenu leur rôle et ont souvent même tenu à s'enquérir de la conduite de l'enquête et des premiers résultats. Il n'est alors pas étonnant que la phase de terrain débute toujours par un entretien, sociologique ou non, avec le responsable de la structure et s'achève presque toujours par un entretien de conclusion ou de retour d'enquête. Très souvent, nous avons même été, à plusieurs reprises, invité à la table ou associé à quelques manifestations, ce qui prouvait d'autant la qualité de l'accueil et multipliait, pour le chercheur, les situations d'observation et les occasions informelles de rencontres. La conduite de l'enquête dans la gendarmerie nationale s'est d'ailleurs opérée d'une façon identique avec des résultats comparables.

Cette démarche institutionnelle d'ouverture des terrains a grandement facilité l'accès aux personnels militaires, même si cette démarche n'a pas toujours obtenu les résultats escomptés. Néanmoins, cette démarche offre l'avantage de conférer à la recherche un cadre institutionnel clair et visible qui légitime la demande et rassure les unités engagées. La chance de pouvoir alterner entre les étiquettes de présentation : chercheur DGA, jeune universitaire ou étudiant a contribué à rassurer les interlocuteurs qui y puisaient celle qui semblait leur convenir le mieux. En ce sens, il n'y a pas ici de tromperie ou de faille méthodologique en raison d'une présentation éhontée. La variété des étiquettes, expliquées à chaque fois, permet seulement de combler la méconnaissance relative des arcanes universitaires et de permettre d'une certaine façon à l'interlocuteur de « sauver la face ».
Détaillons maintenant les méthodes usitées.

2. Décryptage des méthodes d'enquête

Si l'entretien est la méthode d'enquête la plus utilisée, d'autres méthodes qualitatives complémentaires sont venues s'y adjoindre : principalement un questionnaire qualitatif de fin d'entretien et le recours à l'observation *in situ*. L'usage de ces méthodes et l'analyse des résultats inhérents participent ainsi d'un parti pris méthodologique et conceptuel lié à la problématique de la recherche.

2.1. Les entretiens

2.1.1. Les entretiens : un parti pris méthodologique

L'objectif de cette recherche est d'analyser le rapport des militaires à l'autorité, les modes d'exercice du commandement et de voir en quoi la réforme organisationnelle se traduit par une modification substantielle de cet exercice du commandement. Il ne s'agit donc pas d'analyser de façon exhaustive la manière dont l'autorité s'exerce mais de travailler à partir des discours qui portent sur les pratiques sociales et professionnelles dans les armées, sur les représentations[15] de l'autorité et, également, sur la manière dont le commandement se tenait en amont de la réforme des armées et de leur professionnalisation. Autrement dit, il s'agit d'une analyse portant sur des représentations si l'on accepte de faire d'elles des croyances intériorisées qui font sens[16] pour l'individu et expliquent pour partie le comportement ou l'action des acteurs[17]. Les observations réalisées *in situ* donnent alors une coloration importante aux discours. Les ajustements repérés, les « engueulades » entendues et les actions de travail observées renforcent cette analyse en donnant à la parole des interviewés cette

---

[15] Par représentation, nous entendons la définition qu'en donne Denise Jodelet (« Représentations sociales : un domaine en expansion » in Denise Jodelet (dir.), 1997 (1989)) : « La place, la position sociale qu'occupent [les individus], ou les fonctions qu'ils remplissent, déterminent les contenus représentationnels et leur organisation, via le rapport idéologique qu'ils entretiennent avec le monde social, les normes institutionnelles et les modèles idéologiques auxquels ils obéissent. » (p. 67) Les représentations sont donc un construit individuel et social qui tient compte des expériences que vit l'individu et des contraintes normatives qui pèsent sur lui. La construction des représentations ne dépend pas uniquement de la perméabilité idéologique de l'individu, elle est attenante à la position occupée dans une organisation puisque cette position conditionne sa lecture du social. François Laplantine (« Anthropologie des systèmes de représentations de la maladie » in Denise Jodelet (dir.), *op. cité*) va plus loin en ajoutant que cette interprétation du social devient la réalité même pour les individus puisque la représentation est « une interprétation qui s'organise en relation étroite au social et qui devient, pour ceux qui y adhèrent, la réalité elle-même. » (p. 298) Il n'y a donc pas de contradiction à interroger les acteurs sur leurs représentations de leurs pratiques puisqu'ils sont convaincus de la réalité de leur construction mentale. C'est pourquoi les distorsions entre les discours et les pratiques peuvent aussi se repérer au croisement des représentations d'individus positionnés différemment dans l'organisation en confrontant alors leurs idées de la réalité. Ce que nous avons justement réalisé à propos du commandement.

[16] Raymond Boudon, 1999, p. 95.

[17] *Ibid.*, p. 144.

dimension pratique, voire concrète. La recherche se nourrit donc évidemment de ces différentes situations d'observation.

Mais, à n'en point douter, le choix méthodologique central de l'entretien relève d'un parti pris méthodologique[18]. Pour justifier de la méthodologie utilisée, il est également possible d'invoquer ce que la recherche n'est pas. La recherche n'est pas une description analytique des interactions de commandement, de la façon dont les ordres sont donnés. Cette recherche n'est pas non plus une analyse ethnographique du groupe social des militaires dans différentes situations de travail. Si tel avait été le cas, le choix de l'observation participante aurait été le choix prioritaire. Nous avons pourtant pensé à cette possibilité. Cependant, pour que les acteurs ne modifient pas leurs façons de faire, leurs pratiques courantes (et même s'ils oublient la présence de l'étranger), plusieurs conditions se devaient d'être réunies.

La première aurait été d'effectuer un complet parcours social au sein des armées en tant que recrue et d'en rendre compte à la manière d'un écrivain pendant la première guerre mondiale ou d'un étudiant en sociologie autrefois appelé du contingent. Cette posture méthodologique est appelée observation *incognito* par certains auteurs[19]. Cette méthode d'analyse qui s'apparente presque à une situation idéale[20] et qui offre d'interroger la pratique en train de se faire[21] possède des avantages certains mais également des limites. Nous n'avons donc pas retenu cette option de l'observation participante pour deux raisons fortes. La première est la volonté de ne pas porter l'uniforme militaire dans la mesure où il n'est pas nécessaire d'être partie prenante de la réalité sociale pour comprendre et analyser cette même réalité[22]. La seconde est que cette méthode perçue de façon absolue supposait de tronquer la vérité sur les propres motivations au sein des armées et de tromper les militaires en présence. Ceci ne nous paraît pas concevable d'un point de vue de l'éthique, du respect et même de la faisabilité.

Bien sûr, seconde condition, nous aurions pu effectuer une observation sociale négociée et suivre des pelotons, ou groupes de militaires dans leurs activités quotidiennes. Cette méthode

---

[18] Formule empruntée à B. Milly, 2001, p. 53.

[19] Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, 1997, pp. 59 à 66.

[20] *Ibid.*, p. 59.

[21] *Ibid.*, p. 63.

[22] Pour Max Weber (1995 (1922), p. 35), en effet, l'activité de compréhension est la « saisie du sens d'une action par son interprétation ». Cité par Alain Laurent, 1994, p. 68.

d'observation semi participante[23] a, un temps, été évoquée avec les unités. Mais elle s'est heurtée à un faisceau de faisabilité sociale et juridique important. Comment suivre un équipage de char sans pouvoir prendre place dans le char ? Comment accompagner les membres des forces spéciales dans leurs entraînements ? D'ailleurs, la responsabilité juridique a souvent été invoquée comme un pare-feu irrésistible et suffisamment convaincant pour nous en dissuader. L'expérience à ce sujet d'Emmanuelle Prévot[24] a été riche d'enseignements. Le temps nécessaire à l'obtention des autorisations et accréditations pour porter l'uniforme et/ou pouvoir accompagner les militaires, y compris à l'étranger, est un facteur dissuasif à notre sens.

Dès lors, l'observation non participante *in situ*[25] s'est imposée comme le moyen de contourner ces nécessités et, dans le même temps, de pouvoir bénéficier d'expériences uniques, en complément des informations recueillies à l'occasion des entretiens ou discussions informelles.

Le choix des entretiens ne résulte pas seulement des difficultés inhérentes à la conduite de l'observation. La méthode qualitative s'applique à l'analyse de l'institution par l'entrée de notre interrogation, certes. Elle correspond à nos hypothèses, surtout.

D'une part, nous acceptons que l'entretien ait pour fonction « dans le protocole de recherche, de fournir de l'information, des descriptions de pratiques, (...), des récits de trajets parcourus à travers l'espace social. »[26] Et qu'il soit, en outre, « sans doute le moment de la plus forte imbrication du sujet et de l'objet de la recherche. »[27]

D'autre part, notre travail s'inscrit dans le prolongement de la conception wébérienne de l'action et se reconnaît dans le principe selon lequel « on reconnaisse à l'individu la capacité

---

[23] Posture appelée également d'« observateur invité » par M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot (*op. cité*, pp. 66 à 69). Ici, « votre qualité de sociologue est connue de tous ou au moins d'une partie importante de l'assemblée. » (p. 67)

[24] E. Prévot, *op. cité*.

[25] Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot mettent en garde le sociologue sur cette installation méthodologique dite de l'observateur observé (pp. 69 à 71). Ici, « le sociologue est connu comme tel (...). Il est clair pour tous les participants que sa présence est motivée par le recueil d'informations et d'observations nécessaires à sa recherche. » (p. 69) Nous nous sommes dès lors toujours efforcé de mesurer l'éventuelle instrumentalisation dont le sociologue pouvait être l'objet. Mais n'est-ce pas une situation à accepter, sous certaines conditions, en échange du recueil des informations ?

[26] *Ibid.*, p. 34.

[27] *Ibid.*, p. 52.

de choisir entre plusieurs buts qu'il s'efforce d'atteindre par une combinaison de moyens dont il dispose ou qu'il peut se procurer. (...) [Les processus sociaux] peuvent être adéquatement expliqués à partir de l'agrégation de préférences ou de choix individuels[28]. » C'est-à-dire que nous appréhendons l'individu à la fois comme l'atome social élémentaire et, dans le même temps, comme celui qui agit[29]. L'individu est ainsi mû par une rationalité de type complexe qui fait de lui autant un récepteur qu'un initiateur du social[30]. Si l'individu est une entrée pertinente pour comprendre un phénomène social, c'est que nous n'avons pas la prétention de rendre compte de tous les aspects de la réalité sociale et que sa rationalité se révèle au travers des situations d'interactions. Ainsi, le social se crée par l'action[31], ce qui fait que « la rationalité de l'acteur est complexe car multiforme et construite au cours de son parcours mais également en fonction des situations présentes[32]. » Or, nous analysons justement les raisons[33], ou les bonnes raisons qu'a l'individu de se comporter et d'agir comme il le fait. Et l'entretien offre justement « d'accéder au sens subjectif que donne l'acteur à son action[34]. » Et l'auteur de poursuivre : « les actions ne peuvent être comprises qu'en accédant au sens que leur confère celui qui les produit, aux " bonnes raisons " qui le font agir ainsi[35]. » D'où le recours à l'entretien comme méthodologie qui offre de reconstruire et d'expliquer l'action de l'individu par le sens que celui-ci donne à ses actes. Nous précisons bien ici qu'il s'agit du sens que l'individu donne à son action, c'est-à-dire que nous ne faisons pas de l'individu un être soumis ou contraint[36].

---

[28] François Bourricaud, « Contre le sociologisme : une critique et des propositions », *Revue française de sociologie*, XVI, pp. 583-603, 1975.

[29] Alain Laurent, 1994, p. 38.

[30] Raymond Boudon.

[31] Claude Giraud, 2000 (1997), p. 112.

[32] *Idem.*

[33] Raymond Boudon, 1999, p. 55.

[34] Bruno Milly, *op. cité*, p. 62.

[35] *Ibid.*, p. 6.

[36] Nous n'oublions pas non plus que nous cherchons à comprendre au travers de ceux qui la font une institution donnée. Or, « les institutions humaines consistant exclusivement en l'action des individus qui les composent en obéissant à certaines règles, toute tentative d'explication concernant leur mode d'organisation doit d'abord reposer sur ce qui fait subjectivement agir leurs membres : leurs représentations mentales (opinions, croyances, projets,...) qui, en engendrant des intentions ou des anticipations, les poussent à choisir des moyens en vue d'atteindre les fins correspondantes. » in Alain Laurent, 1994, p. 55.

Cette précision est d'autant plus importante que la recherche analyse une institution où les contraintes sont puissantes avec une problématique, qui plus est, qui met en perspective les relations d'autorité et de commandement. Raymond Boudon nous éclaire d'ailleurs à ce propos : « L'acteur n'agit pas dans un vide institutionnel et social. Mais le fait que son action se déroule dans un contexte de contraintes, c'est-à-dire d'éléments qu'il doit accepter comme des données qui s'imposent à lui, ne signifie pas qu'on puisse faire de son comportement la conséquence exclusive de ces contraintes[37]. » C'est pourquoi nous concevons l'individu comme étant capable de justifier ce qu'il fait sans faire de lui un être dominé par une institution. D'autant plus que l'engagement dans les armées est aujourd'hui une décision, qui peut être limitée dans le temps, choisie individuellement et contractualisée.

Cette convocation de l'individualisme méthodologique se comprend donc par le fait que « pour expliquer un phénomène social quelconque (...) il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par ces motivations. » C'est-à-dire qu'il faut « considérer tout phénomène collectif comme le produit d'actions individuelles ; [et de] s'efforcer d'interpréter l'action individuelle comme rationnelle, quitte à admettre l'existence d'un résidu irrationnel[38]. »

L'entretien se prête alors particulièrement bien à l'analyse du fonctionnement d'une institution, à la compréhension de phénomènes collectifs et à la saisine des représentations subjectives des individus puisque aucune méthode ne leur laisse autant l'opportunité de développer leur argumentaire et de les interroger sur des aspects de leur réalité sociale qu'ils pouvaient considérer jusqu'alors comme naturels.

2.1.2. Saturation et grille d'entretien

Ce sont donc quatre-vingt-dix-huit entretiens qui ont été conduits auprès de militaires de l'armée de terre[39] au sein de plusieurs unités[40]. Nous détaillerons ci-après les spécificités des

---

[37] Raymond Boudon, 1990 (1979) cité par B. Milly, *op. cité*, p. 7.

[38] Raymond Boudon, cité par Alain Laurent, 1994, p. 24.

[39] Dont cinq femmes. La répartition par strate hiérarchique est la suivante : 1 officier général ; 11 officiers supérieurs ; 11 officiers subalternes ; 28 sous-officiers ; 47 militaires du rang.

[40] Après une phase exploratoire d'entretiens épars, un régiment d'infanterie (Lille), un état-major (Lille), un régiment de chars de combat (Mourmelon) et un régiment parachutiste d'infanterie de marine (Bayonne) ont été sélectionnés et investis pour la recherche.

unités et les hypothèses qui ont conduit à leur désignation. Le volume des entretiens est conséquent. Il indique, en outre, que nous avons dépassé le seuil de saturation de recueil des données. Le choix des unités, la construction de l'échantillon ont en effet permis de croiser plusieurs parcours sociaux, des trajectoires professionnelles et d'analyser des types de commandement variés. Cependant, devant de tels croisements et enchevêtrements, des expériences sociales sont revenues à plusieurs reprises, l'expression des avis et opinions ont vu leur diversité se réduire, ce qui traduit bien l'encerclement de l'interrogation.

Les entretiens ont été menés de façon semi directive. Le degré de directivité, directement dépendant de la proximité et de la souplesse à l'égard de la grille d'interrogation, a été, toutefois, fortement variable selon les militaires, selon leur personnalité, d'ailleurs, plus que selon leur grade ou leur statut. La durée des entretiens a, en conséquence, été variable selon la teneur des propos de l'interviewé, de sa capacité et de sa volonté à répondre. Des entretiens ont duré une demi-heure avec des personnels éprouvant des difficultés notoires dans la communication et dans la discussion[41] tandis que d'autres ont parfois duré plus de deux heures. Néanmoins, une certaine standardisation dans la conduite des entretiens dans les unités (les entretiens étaient programmés toutes les heures) a laissé des marges de manœuvre plus importantes qu'il serait possible de le croire, en raison justement de cette possibilité d'ajustement. Corollairement, nous n'avons parfois pas hésité à recentrer ou recadrer les propos des interviewés surtout lorsque ceux-ci s'épanchaient de façon souvent lyrique sur leurs expériences passées. Néanmoins, les personnels étaient généralement disponibles pour la durée prévue de l'entretien. Seuls quelques uns sont venus équipés d'un talkie-walkie ou armés alors qu'ils étaient de garde.

Si la distance par rapport à la grille d'interrogation était variable selon la personnalité des interviewés et notre propre connaissance du terrain à mesure des entretiens, sa souplesse était aussi évidente. La grille présentée en annexe trois est le canevas uniforme qui a servi de guide à l'ensemble des entretiens. N'apparaissent pas sur cette grille les relances, certes, mais aussi les questions propres à certaines positions au sein de l'organisation du travail, à certains contextes précis des unités ou encore à certains profils particuliers de trajectoires transverses. Néanmoins, il n'est pas possible de dire que la souplesse de cette grille ait suivi la ligne

[41] Certains interviewés ont été déstabilisés par le principe de l'entretien, ne comprenaient pas toujours les questions, éprouvaient des difficultés à structurer leurs propos. Peu de cas de résistance à la « désignation » du commandement ont été rencontrés, lorsqu'il y en eut, ils furent soulevés.

hiérarchique ; c'est-à-dire plus souple avec les officiers et plus directif avec les militaires du rang. Dans la mesure où la distribution de la recherche ne s'effectue pas selon une stricte division hiérarchique, il ne pouvait être envisageable de pratiquer de la sorte avec la grille d'entretien. Le canevas est resté identique pour toutes les strates sociales et hiérarchiques.

La grille d'entretien[42] est construite de façon thématique de sorte à rencontrer une certaine progression qui vise à se rapprocher de plus en plus du cœur de la recherche. Les premiers thèmes se centrent donc directement sur l'individu : les raisons de son engagement, le sentiment à l'égard de l'institution, son rapport à la spécialité (thème de la représentation de la profession) mais encore la description de son activité (thème du rapport à l'organisation du travail) et la conduite de la carrière professionnelle (thème de la politique de ressources humaines). D'autres thèmes visent à recueillir des représentations comme le sens donné à l'action et à la présence dans les armées (thème des ressources symboliques, cognitives et relationnelles), la conception du citoyen/soldat ou encore la vision sociale du métier (thèmes de la construction des relations et des modèles de réussite sociale). Enfin, les dernières questions portaient plus frontalement sur la vision quant à la professionnalisation des armées, les sujétions des métiers et statuts militaires, les pratiques de commandement (thèmes du rapport à l'autorité et du commandement).

Des limites au protocole de recherche apparaissent avec la construction de l'échantillon des interviewés.

2.1.3. Un choix des interviewés suivant des variables mais un choix obscur et téléguidé

Pour C. Pajon[43], les structures militaires s'apparentent fortement à des terrains expérimentaux quasi parfaits. Il souligne un environnement de recherche peu influent sur le chercheur, une standardisation et un contrôle des relations interindividuelles, une obéissance et une disponibilité des personnels, un recrutement scientifique des interviewés. Ces dimensions émergent rapidement lors des négociations pour la mise en place du protocole de recherche. Les régiments semblent disposer à foison d'un réservoir d'individus aux caractéristiques éclatées et variées.

---

[42] Voir en annexe trois.

[43] *Op. cité.*

Cependant, première limite, ces personnels ne sont pas toujours disponibles en raison du calendrier opérationnel, ce qui contraint la construction de l'échantillon à quelques ajustements. Heureusement, notre propos n'était pas, dans cette recherche, de construire l'analyse sociologique autour d'une unique catégorie sociale. Au contraire, le traitement de notre cadre interrogatif implique d'interviewer la plus grande diversité de militaires afin de saisir l'exercice de l'autorité à tous les niveaux hiérarchiques avec les sujétions et contraintes que chaque niveau hiérarchique doit gérer et avec lesquelles il doit composer. Pour ce faire, la construction de l'échantillon impliquait de rencontrer des militaires dans des parcours organisationnels traditionnels, croisés, inter catégoriels,...

Des variables discriminantes ont donc été choisies pour cibler le plus précisément possible les individus par grappes hiérarchiques. L'objectif n'était pas non plus de composer un échantillon représentatif (en volume ou en qualité) pour chaque grappe. Par exemple, dans l'escadron de chars dans lequel nous nous sommes rendu, les officiers sont surreprésentés parmi les interviewés, ce qui n'est pas le cas des militaires du rang. Mais comment comprendre un escadron de chars sans interviewer le chef de l'escadron et ses chefs de peloton ? En conséquence, les variables discriminantes ont été conformes à l'organisation bureaucratique des armées : la catégorie d'abord (militaire du rang, sous-officier et officier), le grade ensuite, la fonction, l'ancienneté et, enfin, l'âge. Précisons que la variable sexe n'a pas été retenue en tant que telle car elle ne s'intégrait pas directement dans la problématique générale[44]. La seule consigne délivrée fut que des femmes, lorsqu'il y en avait[45], devaient aussi être représentées. Ceci explique le faible nombre de femmes interviewées.

Une fois ces variables présentées et le volume d'entretiens entendu, charge était laissée à notre personne ressource de désigner les personnels y correspondant et de les inviter à

---

[44] Cette variable intervient de façon périphérique en ce que les femmes occupent aussi des positions de commandement ou sont commandées. La même remarque s'applique aux personnels civils de la défense puisque la professionnalisation des armées s'accompagne autant d'une féminisation que d'une civilisation des emplois. Nous traiterons ces variables de façon bibliographique.

[45] Peu de femmes ont été interviewées dans la mesure où nous nous sommes concentré de façon notoire sur les unités de combat et que les femmes, à de très rares exceptions, étaient absentes de ces unités. Les femmes interviewées ont donc une fonction « de bureau » plutôt que de « combat ». Nous nous sommes, en premier lieu, intéressé aux unités de combat, en tenant compte de l'hypothèse selon laquelle le commandement risquait d'être soumis à une adaptation plus marquée dans les unités de combat que dans les fonctions moins attenantes aux spécificités militaires. Il était plus opportun d'analyser la convergence avec ce qui semble le plus éloigné du mode de fonctionnement des organisations classiques. D'où cette faible représentation féminine.

l'entretien[46]. C'est pour cette raison que le choix des interviewés fut assez obscur et téléguidé. Obscur car le chercheur n'avait pas pour capacité de désigner tel personnel ou tel autre. Téléguidé car, la plupart du temps, ce sont les chefs des unités qui ont sélectionné les personnes retenues en fonction de l'emploi du temps certes mais, sans doute aussi, en raison d'autres considérations. D'une certaine opacité quant à la désignation des personnes physiques, l'échantillon n'en est pas pour autant biaisé. Insister sur ces caractéristiques offre d'en mesurer les effets. Souligner que la désignation concrète des personnels s'est opérée dans une « boîte noire » implique d'en prendre note dans l'analyse des entretiens.

Force est de reconnaître que le visage global des interviewés n'est tout de même pas uniforme et typique. La recherche a donné lieu à la rencontre de personnalités très hétéroclites. De ce fait, le commandement paraît avoir respecté le principe de l'enquête sans qu'il soit malgré tout possible de prendre en compte tous les paramètres qui ont affecté ce « jeu » méthodologique. D'ailleurs, une remarque qui nous a été formulée dans la gendarmerie nationale nous conduit à une certaine réserve. Pour preuve de sa bonne foi, un gendarme nous a indiqué avoir même placé dans l'échantillon ceux qui posaient problème à l'institution. Mais n'est-ce pas une autre façon d'infléchir l'échantillon et de lui conférer une coloration finalement trop sceptique ?

S'agissant de la façon dont devaient être présentés les entretiens, nous avions indiqué, à l'instar de ce que nous pratiquions au même moment dans la gendarmerie nationale, que le principe de l'entretien n'était pas obligatoire. L'individu « désigné » ne devait seulement pas en exprimer le refus. Le but était d'éviter les individus résistants. Or, le principe hiérarchique s'est appliqué et le commandement a bien désigné les individus.

Il convient ici d'ajouter, qu'à l'occasion des rencontres et discussions informelles, certains personnels, volontaires, se sont présentés spontanément pour participer aux entretiens alors qu'ils n'avaient pas été « désignés » préalablement par le commandement. D'autres se sont faits remplacer par un collègue qui avait un profil similaire au leur. A quelques reprises, des entretiens individuels se sont ainsi transformés en entretiens de groupe avec deux à trois militaires, à la condition, toutefois, que ceux-ci en acceptent le principe. Ces entretiens ont imposé une adaptation sur le terrain de la grille d'interrogations afin d'introduire une dynamique dans la discussion.

---

[46] Il s'agit là de la seconde limite à l'enquête en terrain militaire. Outre les raisons d'agenda et malgré la réunion de nombreux avantages, force est de constater, à l'instar de C. Pajon (*op. cité*) que « le chercheur en terrain militaire n'est pas toujours maître de son échantillon » ; même s'il décide de ses variables.

2.1.4. Enregistrement et retranscription

Dans un environnement où le secret tient une place essentielle, où la méfiance est parfois de mise, la suspicion présente, la question de l'enregistrement des entretiens nécessitait des précautions importantes. Il s'avère que les précautions prises au final ont sans doute été « trop » précautionneuses, en raison de l'expérience de la recherche précédente où l'accueil de l'enregistrement des entretiens fut très réservé. Pour la présente recherche, l'enregistrement des entretiens figurait donc dès le projet de recherche envoyé à chaque unité où il était précisé que l'enregistrement ne s'opérerait qu'avec « l'accord tacite et explicite de l'intéressé » et en « respectant l'anonymat de chacun » ainsi que les veulent les usages de la convenance et de la déontologie de la recherche. Dès lors, ce point ne figurait plus comme un enjeu pour les unités et projetait cette question dans la relation de face à face avec l'interviewé.

Néanmoins, la recherche menée au régiment de circulation routière nous a conduit à prendre des précautions supplémentaires, au moins au début de la recherche. Suivant la méthodologie empruntée à Bruno Milly[47], qui, toutefois, a été activée dans un autre contexte de refus de l'enregistrement, nous avons proposé aux interviewés qui émettaient des réserves quant à l'enregistrement, malgré toutes les assurances courantes, de leur adresser la copie de la retranscription des entretiens afin qu'ils puissent en disposer, la relire et, pourquoi pas, l'amender. Quelques militaires ont accepté ce principe. Cependant, l'envoi des retranscriptions ne s'est suivi d'aucun retour tangible, mis à part celui d'un jeune officier amusé de son discours. Cette méthodologie appliquée aux entretiens exploratoires, au régiment de Lille et à l'état-major a été abandonnée, devant le peu de résultats. Dans les régiments de chars et des forces spéciales, nous n'avons donc plus proposé l'envoi des retranscriptions. En échange, les entretiens n'étaient pas enregistrés pour ceux qui en émettaient ainsi la volonté. Ces cas furent, au total, restreints.

Ce n'est pas pour la catégorie sociale des officiers que l'enregistrement des entretiens pose le plus de difficultés. Ceux-ci se sentent suffisamment libres de leur parole et sans doute coutumiers des pratiques d'entretien pour en accepter le principe. Peu d'officiers rencontrés ont donc refusé l'enregistrement.

Dans les autres catégories sociales, ceux qui ont refusé l'enregistrement sont ceux qui entretenaient avec leur hiérarchie les rapports les plus conflictuels ou, surtout, les plus

---

[47] B. Milly, 2001, pp. 69 à 74.

craintifs. De jeunes engagés volontaires n'ont donc pas accepté en expliquant leur crainte du commandement et de l'autorité.

Pour d'autres militaires plus anciens, généralement des sous-officiers, ceux-ci accompagnaient leur acceptation par une motivation du type *« je n'ai rien à cacher »*, *« ils peuvent même le lire de toute façon, je m'en fous »*, *« je ne crains rien »*,... De tels propos mettent à jour à la fois le sentiment d'une liberté empruntée et la volonté de se démarquer de l'emprise de la hiérarchie. L'enregistrement pouvait donc être accepté ou refusé pour les mêmes raisons selon le groupe social et l'ancienneté de l'individu. Ceux qui comptaient parmi les plus anciens (à l'enjeu institutionnel ou de carrière réduit) profitaient de l'entretien pour se décharger de tout ce que leur cœur comptait. Ceux qui avaient un enjeu plus fort refusaient l'enregistrement pour ne pas compromettre leur liberté d'expression. Dans les cas de refus de l'enregistrement, ce sont alors les prises de note qui ont fait office du matériau essentiel.

2.1.5. L'analyse des entretiens

La recherche porte de façon générale sur des systèmes de discours qui visent à recomposer des systèmes de croyances, des systèmes de pratiques et des systèmes d'intentions des acteurs. C'est pourquoi le cadre d'interrogation ne se prête pas, par exemple, à une analyse linguistique des discours ou à une analyse biographique ; même si, évidemment, les trajectoires individuelles et la terminologie employée interviennent dans le champ de la compréhension, voire d'explication, du discours des individus. L'analyse des entretiens s'apparente alors davantage à un mixte entre l'analyse par entretien et l'analyse thématique, ainsi que le détaille Bruno Milly[48]. Puisque l'analyse s'est effectuée en plusieurs temps, il en devient presque impossible de discerner les méthodes employées surtout lorsque celles-ci s'enchevêtrent au gré de la découverte et de la progression dans la recherche, puis dans l'analyse. Si les méthodes se sont mêlées les unes aux autres, c'est que cette recherche ne fait pas état d'une lecture verticale de l'organisation militaire, ni d'une lecture horizontale de cette institution. En effet, notre mémoire universitaire précédent a montré l'obsolescence d'une unique lecture hiérarchique de l'institution, traditionnellement mobilisée. Cette grille de lecture ne pouvait non plus être substituée à une grille fonctionnelle dans la mesure où l'exercice d'une même fonction dans cette institution n'est pas uniforme et ne fait pas appel aux mêmes réalités selon l'endroit dans lequel cette fonction est exercée. Il est ainsi apparu

[48] Bruno Milly, 2001, pp. 75-76.

que d'autres ressorts se devaient d'être décompressés pour comprendre l'enchevêtrement de la relation à l'autorité dans cette institution. D'une part, la trajectoire biographique ne peut tout expliquer. D'autre part, les réalités sociales contingentes influent sur le fonctionnement de l'institution et sur les motivations des militaires. C'est pourquoi l'analyse des entretiens est avant tout guidée par le modèle que nous avons bâti comme cadre d'analyse du changement de cette organisation d'Etat. La distinction entre les concepts d'institution et d'organisation nous permettant de penser les réalités sociales divulguées par les acteurs et, surtout, de permettre d'en approcher les rouages[49].

L'analyse des entretiens s'est donc décomposée en deux phases principales. La première est une analyse diagonale qui a permis de construire, d'éprouver la validité du modèle théorique et de l'abreuver par la confrontation au terrain. La seconde phase est une analyse thématique par entretien pour chercher ainsi à recueillir le sens donné par les acteurs aux thèmes qui se sont ainsi dégagés au cours de l'analyse diagonale.

Le résultat de l'analyse est donc un enchevêtrement entre la construction du modèle et sa confrontation au terrain et l'enrichissement ou l'infléchissement de ce modèle par les discours des acteurs. Toutefois, ainsi que le précise Bruno Milly, il s'avère très difficile de distinguer dans le processus de recherche les phases d'induction et de déduction dans la mesure où le modèle théorique ne cesse de se construire au cours de la recherche et dans la mesure où les discours des acteurs participent grandement à son élaboration.
De plus, il convient de préciser que l'écriture[50] ne fige pas les résultats de l'analyse mais participe d'une redécouverte permanente de l'objet et de la problématique, ce qui s'en suit par des réajustements constants entre la découverte et la redécouverte.

Des autres données sont venues compléter celles recueillies à l'occasion des entretiens.

---

[49] C'est d'ailleurs ce que notent Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot (*op. cité*, p. 76) à propos de la sociologie : « La sociologie s'est voulue volontiers déductive, ayant une forte propension à interroger les faits à partir d'une problématique constituée, un système conceptuel lui fournissant le plus souvent le corps d'hypothèses à partir desquelles elle entendait interroger le réel. » Cela ne signifie pas que cette recherche soit déductive, seulement que les étapes d'induction (c'est-à-dire de catégorisation conceptuelle) et de déduction se sont enchevêtrées et en deviennent dépendantes l'une de l'autre.

[50] Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot notent (p. 109) que « l'écriture [est] un moment constitutif de la recherche. » Nous les rejoignons tout à fait sur ce point.

2.2. Les autres méthodes

2.2.1. Un questionnaire de fin d'entretien

Pour compléter l'approche entreprise par les discours et par les entretiens, un questionnaire de fin d'entretien a été proposé à chaque interviewé pour clore l'entretien et synthétiser les réponses suivant une double grille : ouverte et fermée. Ce questionnaire a été rempli par les militaires du régiment de chars et du régiment parachutiste d'infanterie de marine. Au total, soixante-quinze questionnaires ont été retenus et traités[51]. Le questionnaire est, bien entendu, demeuré rigoureusement identique d'une unité à l'autre. Ce questionnaire qualitatif anonyme donnait l'occasion d'interroger les militaires en leur posant deux questions ouvertes et en les testant sur des assertions à l'égard desquelles ils devaient se positionner[52]. Les deux questions ont été délibérément posées de façon simple et vague de sorte que l'intéressé était totalement libre de répondre, sans consigne de notre part, ce qui lui semblait le plus pertinent.

La première question vise à recueillir les représentations, les exigences professionnelles ou identitaires que les militaires accordent à la professionnalité au sein des forces armées. L'interrogation sous-jacente est celle d'un changement d'identité, de condition ou de nature de la « militarité » ou de la « professionnalité » suite à la professionnalisation des armées.

La seconde question ouverte a pour objectif de recueillir une définition du concept de chef militaire ainsi que des atouts que celui-ci doit disposer ou des qualités qu'il se doit de mettre en œuvre. La question induite est celle du fondement de la légitimité du chef et de la façon dont est exercé, idéalement, le commandement.

Ces deux questions précédaient quatorze items. Pour chaque item, l'interviewé avait à positionner son sentiment sur cette assertion en fonction d'une échelle graduée d'accord. Les items reprenaient sous une autre forme les grands thèmes abordés pendant l'entretien. Ainsi, apparaissaient les notions d'autorité et de commandement, de l'institution et des liens communautaires, de la spécialisation et de l'expertise, des opinions à l'égard de la professionnalisation et de la patrie.

Enfin, une courte tribune libre fut offerte à chacun pour s'exprimer sur les thèmes abordés au cours de l'entretien ou dans le questionnaire.

---

[51] Dont 40 provenant du régiment parachutiste d'infanterie de marine et 35 du régiment de chars. Sur les 75, on compte : 8 officiers, 23 sous-officiers et 44 militaires du rang.

[52] Voir questionnaire de fin d'entretien en annexe quatre.

L'analyse du questionnaire s'est avérée très intéressante, notamment, pour positionner les interviewés et construire notre typologie. En effet, le questionnaire fut un outil déterminant pour distinguer ceux que nous appellerons les « institués » et les « organisés ». Outre, la récolte des définitions sur le chef et sur la professionnalité des militaires, les questionnaires ont été analysés de façon mathématique. Ainsi, les graphiques déposés en annexe[53] présentent les résultats du dépouillement des questionnaires en distribuant pour chaque item, et en pourcentage, la répartition des réponses. Plusieurs tris ont été effectués : les réponses générales, les réponses globales par régiment puis une autre distribution par catégorie sociale (officiers, sous-officiers, militaires du rang). Même si nous n'avons pas retenu, prioritairement, dans notre analyse une division hiérarchique des individus, cette répartition par catégorie sociale nous donne l'occasion de pointer quelques spécificités inhérentes à chaque catégorie sociale.
Par exemple, dans le graphique cinq[54], il apparaît que ce sont les officiers qui expriment les avis les plus tranchés et les plus éloignés de la tendance générale[55]. C'est pour cette catégorie sociale que l'écart à la moyenne est le plus significatif. A l'inverse, ce sont les militaires du rang qui manifestent les réponses les plus lisses en rapport à la norme générale des réponses au questionnaire.

Le remplissage des questionnaires par les interviewés n'a pas donné lieu à difficultés. Nous remarquons simplement que peu de militaires de l'armée de terre ont préféré inscrire dans l'espace disponible des remarques ou des sentiments ; ce qui tranche foncièrement avec les gendarmes qui, au cours de l'enquête à laquelle nous avons contribué, ont largement profité de ces quelques lignes disponibles, lors du remplissage d'un questionnaire analogue, pour apporter des précisions, voire des récriminations. Néanmoins, nous ne pouvons que partiellement en déduire que les gendarmes ont une attitude sociale plus expressive et revendicative que leurs collègues terriens.

L'observation, « complément indispensable de l'entretien »[56], complète l'ensemble des informations récoltées.

---

[53] Voir annexes cinq, six et sept.

[54] Annexe cinq.

[55] Précisons qu'il s'agit d'une tendance et non d'une représentativité scientifique.

[56] Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, *op. cité*, p. 55.

2.2.2. Le déroulement de l'enquête et les situations d'observation

Nous rejoignons C. Pajon[57] sur le point selon lequel l'enquête en milieu militaire jouit d'avantages appréciables. Une fois les autorisations obtenues et l'échantillon élaboré, la machinerie bureaucratique des armées tient une place à concordance de celle escomptée. En effet, les entretiens sont planifiés par jour et par tranche horaire, les personnels prévenus suffisamment de temps à l'avance, la salle pour les entretiens est disponible, les personnels militaires très ponctuels et assidus. Une telle organisation des entretiens impose au chercheur une certaine discipline au cours de l'enquête. Il n'est pas question d'être en retard ou que les entretiens ne s'éternisent trop longtemps. Dans les faits, ce manque de souplesse relatif (en échange d'une efficacité importante), a été peu gênant puisque des ajustements ponctuels ont permis à l'enquête de se dérouler chaque fois sereinement, comme nous l'avons évoqué plus haut. Mais l'organisation militaire est d'un précieux confort. Le chercheur n'a pas à courir pour trouver les interviewés, n'a pas à les attendre vainement. Les inconvénients résident surtout dans le rythme des entretiens, dans un cantonnement physique certain et dans l'impossibilité de pouvoir effectuer des rencontres fortuites au gré des déplacements impromptus. C'est aussi pour cette raison que les militaires n'ont pas été rencontrés sur leur lieu de travail puisque pour la plupart d'entre eux, ils ne possèdent pas de lieu de travail fixe, surtout en unité de combat[58].

Bien que les entretiens constituent le socle de la recherche, l'observation *in situ* n'en a pas été absente. Compte tenu des conditions précédemment décrites, les situations d'observation prennent alors une importance rare. Les situations d'observation ont été multiples et parfois éphémères pour qu'il soit impossible de les détailler toutes. Cependant, certaines reviennent avec une récurrence plus forte.

Les rassemblements. Ils font partie des moments forts de la vie du militaire. Ils peuvent intervenir à trois reprises au cours de la journée, sont obligatoires et imposent au chercheur de se conformer alors étroitement aux horaires de travail des militaires. Le premier rassemblement du matin a lieu vers 7h45. Deux autres peuvent intervenir : avant le déjeuner et à la fin de la journée de travail. Ces rassemblements s'effectuent généralement par

---

[57] *Op. cité.*

[58] Ils ont bien entendu été interviewés dans les locaux de leur régiment et pendant leur temps de travail.

compagnie ou escadron à l'exception du lundi matin qui est un rassemblement régimentaire (qui s'accompagne du lever des couleurs). Celui du matin précède généralement les activités sportives.

Si les rassemblements sont des moments forts, c'est qu'ils sont des cérémonies quasi liturgiques, symboliques de la communauté militaire ou de l'esquisse de cette communauté. Ces rassemblements sont le témoignage de l'importance de l'autorité dans le fonctionnement de l'institution militaire et, dans le même temps, sont des moments privilégiés de communication d'informations par escadron ou pour le régiment. Il s'agit là de moments de pure solennité militaire, ce qui n'empêche pas de remarquer que certains ont, par leur tenue ou comportement, une attitude qui rend visible des sentiments de crainte, de défiance ou de lassitude. Solennité qui se renforce parfois par la présence d'une musique militaire ou par l'arrivée des militaires au pas et en chantant.

Les cérémonies. Au cours de ces expériences de terrain, il nous a été donné d'assister à quelques cérémonies militaires à l'occasion du départ à la retraite d'un officier d'un régiment, à l'occasion d'un changement de commandement d'un escadron,... et ainsi de participer aux festivités et libations qui suivaient ces cérémonies. Ces moments sont aussi l'occasion de rencontrer des personnalités civiles proches du milieu militaire.

Ces cérémonies, qu'elles se déroulent ou non à l'intérieur des enceintes militaires, témoignent de l'autocélébration de l'institution, de sa volonté continue d'apparaître dans l'espace public. Le fait d'ailleurs que les journaux locaux ou que la presse régionale se fassent l'écho des affectations militaires donne un peu plus de crédit encore à la communication institutionnelle des armées et à sa présence sur le territoire.

Ces cérémonies n'en demeurent pas moins exclusivement fermées. Les codes quasi protocolaires en sont exclusivement compris par les seuls militaires, et encore pas toujours, ou anciens militaires. Pour l'impétrant qui assiste à une cérémonie au sein d'une caserne, le « spectacle » laisse l'impression d'un décalage spatio-temporel évident. A relire le carnet de terrain et d'observation que nous avons tenu tout au long des expériences au sein des unités, ou à se remémorer ces moments, la sensation atemporelle à se retrouver au milieu d'une centaine de militaires autour d'une place d'armes de la citadelle de Lille par un très froid matin d'avril demeure quasiment intacte. Car la « réalité sociale » s'approche par la concordance d'une somme d'espace-temps. Celui des armées mérite une analyse approfondie.

Les matériels. Notre intérêt non forcé pour les matériels militaires[59] nous a procuré l'occasion à plusieurs reprises d'échanger, de discuter, d'observer. Approche première de la discussion car les militaires aiment à parler des matériels qu'ils utilisent mais aussi prétexte par la suite à aborder d'autres questions, ces moments privilégiés autour d'un véhicule blindé ont souvent prolongé les entretiens avec ceux que nous avions reçus ou été une aubaine pour d'autres qui n'avaient pas été « désignés ». L'immersion dans l'environnement militaire durant plusieurs jours de suite contribue assez largement à rendre possibles ces moments et à augmenter leur fréquence. Ils ne sont d'ailleurs pas qu'une occasion supplémentaire de récolter des informations, ils traduisent un intérêt pour ce que sont les gens et ce qu'ils font.

2.2.3. Les autres matériaux

En complément des données recueillies lors des entretiens, par les questionnaires et par l'observation *in situ*, d'autres matériaux bibliographiques sont venus compléter ces éléments empiriques.

Le premier groupe de matériaux est composé des cahiers ou différentes revues[60] que les armées publient à des périodicités variables. Les armées ont en effet une production bibliographique très dense, très hétéroclite et, donc, également très complémentaire. Entre les revues ou magazines interarmées, les revues ou magazines propres à chacune d'entre elles, les productions d'association de militaires ou d'anciens militaires, la somme d'informations divulguée est assez conséquente. Nous avons choisi de consulter régulièrement quelques revues qui divulguent un foisonnement de riches informations sur la défense.

Le second groupe concerne les articles parus dans les revues militaires françaises ou étrangères[61]. Nous avons choisi de présenter en bibliographie les seuls articles traitant avec une proximité certaine des questionnements soulevés par notre objet de recherche.

Enfin, le troisième groupe, vraisemblablement le plus important, agrège les documents d'origine militaire[62]. Ces documents sont d'origine variée. Ils peuvent être disponibles, en

---

[59] Pour Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot (*op. cité*, pp. 100-101) : « On peut se demander d'ailleurs si cette fascination n'est pas en partie nécessaire à l'enquête dans cet univers. » Réflexion inspirée par les critiques de trop grande proximité subjective qui leur ont été formulées. Comment, en effet, montrer de l'intérêt à l'interlocuteur si nous ne partageons pas avec lui une partie des choses qui l'intéressent ?

[60] Voir bibliographie, rubrique cahiers et revues militaires.

[61] Voir bibliographie, rubrique articles de revues militaires.

[62] Voir bibliographie, rubrique documents militaires.

partie, sur les canaux internet du ministère de la défense, notamment en ce qui concerne les bilans sociaux et financiers des armées mais aussi les textes ou directives propres à l'exercice de l'autorité et du commandement dans les armées. Les documents peuvent en outre provenir de l'état-major de l'armée de terre ou du Centre des relations humaines de l'armée de terre tels que certains livrets retraçant la doctrine de commandement ou des études menées directement par le CRH. D'autres ont pour origine l'Assemblée nationale ou le Sénat notamment en ce qui concerne les débats sur les statuts militaires adoptés en mars 2005.
Pour terminer, nous pouvons également ajouter les différents rapports de recherche publiés sur les armées, essentiellement ceux que publie régulièrement le Centre d'études en sciences sociales de la défense.

3. Raisons et hypothèses de choix des unités militaires

Il est question ici de préciser les limites de l'environnement social concerné par cette recherche et de détailler les orientations méthodologiques, épistémologiques qui ont conduit au choix des terrains.

3.1. Pourquoi l'armée de terre ?

Le choix de l'armée de terre est un choix semi contraint. Evidemment, il s'agit avant tout d'un choix délibéré. Il n'était pas envisageable d'interroger le changement dans l'institution militaire sans s'attacher à la composante qui connaît le plus de bouleversements structurels, fonctionnels et qui représente, historiquement, l'idée que chacun est capable de formuler sur les armées, sur l'exercice de l'autorité. Si le choix de l'armée de terre française se comprend aisément[63], il est également suffisant. L'armée de terre est une armée complexe, subdivisée, présente en de nombreuses structures sur le territoire français et développant des cultures ou sous-cultures spécifiques. Elle est également l'armée la plus humainement volumineuse. S'attacher à une organisation qui compte aujourd'hui près de cent quarante mille hommes est déjà une entreprise délicate pour ne pas, en plus, l'accompagner de la saisine d'un autre univers particulier. Le choix de cette armée est compréhensible et suffisant à l'objet de recherche mais il n'en demeure pas moins semi contraint.

[63] Nous détaillerons tout au long du déroulement les spécificités de ce cas particulier.

L'idée initiale était en effet de replacer en perspective comparative les pratiques et usages de commandement dans les principales composantes des armées françaises. Néanmoins, malgré le soutien institutionnel d'ouverture des terrains dont nous disposions, les autres armées contactées, l'armée de l'air et la marine nationale, n'ont pas souhaité donner une suite favorable aux demandes formulées dans les mêmes termes que l'armée de terre arguant d'une perte des courriers et transmettant le dossier reconstitué de bureaux en bureaux afin d'encourager le découragement. L'analyse s'est alors reportée sur l'armée de terre[64], en substrat la gendarmerie nationale, en convoquant de temps à autres les deux autres armées appréhendées comme un modèle reconstruit et typique d'un commandement professionnel technicien ainsi que l'avancent certains auteurs qui y ont conduit des enquêtes empiriques.
Les unités investies, les militaires interviewés dans le cadre de ce travail de recherche appartiennent donc tous à l'armée de terre qu'ils soient d'active (la majorité d'entre eux), à la retraite ou en détachement pour d'autres.

3.2. Pourquoi ces unités ?

Une remarque préalable s'impose. L'apparente uniformité de l'univers militaire dissimule en réalité plusieurs mondes au sein de cette institution. Outre la division interarmées qui segmente le ministère de la défense nationale, à chaque composante, à chaque armée correspond en fait une juxtaposition d'univers qui ne partagent finalement que l'appartenance affichée à une armée donnée. A cette segmentation fonctionnelle entre les composantes, s'ajoute, en outre, une division ou une identification par les sous-cultures que chacune de ces composantes développe selon son histoire et selon également sa volonté de se démarquer des autres. Les armes au sein de l'armée de terre[65] sont porteuses d'un sens fonctionnel et tactique, auquel est accolé évidemment une pratique de travail[66]. Dans cette fourmilière pour celui qui regarde de l'extérieur, dans ce labyrinthe pour quiconque cherche à s'y retrouver ou dans ce dédalle de structures pour quiconque cherche à comprendre, une connaissance affûtée

---

[64] En augmentant le nombre des unités initialement prévu.

[65] Il y a très généralement association entre un régiment et une arme. L'organisation de l'armée de terre distingue les armes de mêlée (infanterie et arme blindée cavalerie), les armes d'appui (artillerie, génie, aviation légère de l'armée de terre) et les armes de soutien (matériel, train, transmissions).

[66] Les pratiques de travail diffèrent en effet selon les régiments et les armes. On peut donc présupposer pour le moment d'une telle différence pour le commandement, rejoignant ainsi Frederik Mispelblom Beyer (2004, pp. 40-41).

semble de mise. Le choix des unités investies répond donc à des hypothèses bien précises et délimitées. Un problème est alors incontournable dans le choix de celles-ci puisque celles-ci sont choisies selon une représentation institutionnelle ou l'image publique qu'elles souhaitent se donner sans que cette représentation et que cette image ne correspondent tout à fait à la réalité. C'est pourquoi, le choix des unités s'est autant décidé suivant ces considérations que suivant l'avis et l'expérience des militaires interviewés.

3.2.1. Les entretiens exploratoires

Ils ont largement contribué à un défrichage du terrain institutionnel et ont permis de tester les premières hypothèses, de vérifier auprès des intéressés la pertinence de l'angle d'interrogation. Les premiers contacts ont été établis, avec plus ou moins de facilités, suivant la découverte des différents organismes de l'armée de terre et suivant la mobilisation des contacts précédemment enregistrés. Rapidement, néanmoins, cette méthode de débroussaillage et de saisine à la volée a montré des failles : difficultés à obtenir des rendez-vous sans un soutien institutionnel clarifié, éparpillement temporel et spatial des entretiens, approche impossible d'une autre catégorie que celle des officiers supérieurs. C'est pourquoi les contacts suivants ont été plus ciblés et ont surtout été institutionnalisés.
Cinq officiers supérieurs dans des postures organisationnelles diverses ont été interrogés ainsi que le détaille le tableau présenté en annexe huit.

3.2.2. Une tentative avortée : le régiment d'infanterie de Lille

Ce régiment[67] a été abordé suivant la même procédure que les autres unités. L'idée centrale qui guide le choix de ce régiment est d'explorer le champ de l'infanterie. L'infanterie est

---

[67] Le 43ième régiment d'infanterie est l'un des plus anciens encore en activité dans l'armée de terre. Sa filiation directe nous ramène en 1638 lors de la création d'un régiment des Vaisseaux par Henri d'Escoubleau de Sourdis. Sa longue histoire suit les remous de l'histoire de France. Il parvient toujours à survivre et à subsister en traversant les régimes et les campagnes militaires.
Le régiment est recréé en 1964 à partir des dernières unités rapatriées d'Algérie. L'année 1984 prévoit sa dissolution mais le régiment est sauvé par l'intervention du Premier ministre et maire de Lille, ce qui entérine ses liens avec la ville de Lille où il stationne depuis 1871. Entre 1997 et 2000, le régiment perd la moitié de ses

l'arme symptomatique des armées terrestres, le fantassin l'une des icônes principales du soldat. L'infanterie est en outre l'une des composantes les plus importantes en volume au sein de l'armée de terre et les fantassins sont régulièrement soumis à la projection, de par leur souplesse d'adaptation et d'intervention.
En effet, les fantassins ne servent pas un matériel lourd ou blindé aussi exigeant que le char de combat qui tient une place incontournable dans l'organisation du travail. Par ailleurs, dédouanées de tout intermédiaire ou de toute médiation, les sections d'infanterie semblent être, et c'est là la première de nos raisons du choix de ce régiment, celles où la proximité entre le chef militaire et ses hommes est la plus forte, celles où l'autorité traditionnelle peut trouver les paramètres d'expression les plus aboutis. Si l'on accepte de faire, bien sûr, du combat terrestre d'infanterie l'incarnation d'un combat de proximité qui exige une relation étroite entre l'ordre et l'action sur le terrain.

La seconde raison est que le régiment d'infanterie de Lille était à l'époque spécialisé dans une mission de soutien de l'état-major de la même ville, et ceci avant la refonte opérationnelle et fonctionnelle des garnisons de Lille et Douai[68].

C'est ainsi, troisième raison, qu'à l'inverse de la majorité des autres unités de l'armée de terre, le régiment lillois connaissait une refonte organisationnelle qui devait aboutir à une augmentation de ses effectifs, un accroissement de l'éventail de ses missions et à une délocalisation partielle. Trois raisons notoires pour s'intéresser à ce régiment.

Même si la procédure d'approche fut identique, les résultats ne le furent pas puisque l'enquête n'a pu s'y dérouler correctement. Au total, seuls quatre militaires ont pu y être interviewés, dont trois officiers supérieurs. Les entretiens se sont toujours déroulés dans des conditions, sur

---

effectifs. Il participe depuis le 1er juillet 2002 au déploiement et au soutien des postes de commandement projetés par le CFAT et le CFLT par le déploiement d'un système d'abris modulaires.
Dès juillet 2003, il connaît une évolution significative. Il reçoit du matériel supplémentaire et ses effectifs passent de 800 à 1200. En outre, le régiment connaît une mutation géographique partielle sur Douai. En mai 2003, le régiment comptait 38 officiers, 150 sous-officiers, 600 militaires du rang et 92 personnels civils. Source : CHEVIGNARD Denis (dir.), *Le 43e R.I. : le régiment de Lille*, Lille, La Voix du Nord, 231 pages, 2003.

[68] Il s'agissait donc d'un régiment avec des missions spécialisées et il importait de comprendre cet apprentissage et d'en mesurer les effets sur le fonctionnement des sections.

lesquelles nous ne nous étendrons pas, pour le moins hors normes. Un enseignement principal a été retiré de cette expérience fortuite. Le chef de corps est une personne centrale dans le processus de validation de l'enquête en régiment. Dans notre cas d'espèce, celui-ci ne semble pas avoir joué le rôle de facilitateur que d'autres ont joué par ailleurs. Ceci fait que l'enquête n'a pu s'y tenir, ce qui montre la singularité de chacune des expériences de terrain.

3.2.3. Un état-major : le commandement de la force d'action terrestre (CFAT)

Cet état-major est directement issu de la réorganisation générale de l'armée de terre sous l'effet de la professionnalisation. Il est créé à Lille le premier juillet 1998 et témoigne de l'objectif principal que s'est donnée l'armée de terre à l'époque moderne : la projection[69]. Ainsi, cet état-major se trouve à la tête de la chaîne des forces opérationnelles de l'armée de terre[70]. Cet état-major est un concepteur et un gestionnaire de ressources qui a pour mission de composer des unités en vue de leur projection et de satisfaire à leur mise en condition opérationnelle et à leur préparation. Le CFAT organise, conduit et contrôle la préparation opérationnelle des forces militaires. Il veille au bon engagement des forces en ce qui concerne l'environnement, la logistique et les matériels nécessaires au déploiement. Pour ce faire, l'état-major prépare et planifie les engagements en désignant et en projetant les unités sur le terrain. Pour accompagner la projection, il construit des postes de commandement adaptés à la mission fixée[71]. Il comptait au moment des entretiens en juillet 2003 six cent sept personnels dont deux cent quarante-sept officiers et dix-sept officiers généraux.

Le choix du CFAT s'explique pour plusieurs raisons.

La première est de tester l'hypothèse selon laquelle le rapport à l'autorité et au commandement est plus distendu, voire détendu, dans un état-major que dans une unité élémentaire classique. La forte concentration d'officiers indique une proximité plus forte entre les hommes et contribue à atténuer la valeur symbolique du grade militaire. Même si les notions de « dureté » ou de « souplesse » du commandement sont hautement subjectives et

---

[69] Ceci est également l'avis de Jérôme de Lespinois (2001) si nous suivons la logique du titre de son ouvrage.

[70] Pour une présentation plus fine de l'armée de terre, voir chapitre trois.

[71] Sur les effets de l'adoption de cette organisation de type matricielle, voir notre article : « L'organisation militaire en changement : une rationalisation du système d'ordre ? » in François Gresle (dir.), 2005.

difficiles à mesurer. L'exercice du commandement s'y rapproche plus du commandement de « bureau » que du commandement de « combat ».

La seconde raison qui nous a conduit dans cet état-major est de pouvoir bénéficier de cette concentration d'officiers pour cibler des entretiens avec des personnes aux parcours spécifiques, personnes difficilement identifiables sans cette structure.

Ainsi, suivant notre ciblage, ont pu être interviewées dix personnes (un officier général, cinq officiers, trois sous-officiers, un militaire du rang) : des officiers spécialisés, des officiers ayant achevé leur temps de commandement, des sous-officiers aux missions variées. Le tableau synthétique en annexe huit fait figurer les caractéristiques de ces personnes.

3.2.4. Le régiment de chars de combat

Sans vouloir apparaître caricatural, ni même exhaustif, le détour par les chars de combat semble inévitable dans une armée de terre qui sert l'un des fleurons technologiques que les armées ne manquent pas de mettre en avant. Le char Leclerc explique pour grande partie la décision de rencontrer des militaires de l'arme blindée cavalerie. Le choix s'est porté sur le régiment de chars de combat de Mourmelon, l'un des lieux d'implantation traditionnelle des forces terrestres françaises.

La particularité de ce régiment est de regrouper deux groupes d'escadron comprenant chacun trois escadrons de chars de combat et un escadron de commandement et de logistique. Depuis 1997, ce régiment détient quatre-vingts chars Leclerc en tant que premier régiment complètement équipé mais aussi premier régiment à mettre en œuvre de façon opérationnelle ce matériel lors de la campagne du Kosovo en 1999[72].

La professionnalisation de ce régiment a débuté en 1991. Ce régiment[73] est l'un des symboles de la semi-professionnalisation des armées françaises puisqu'il était professionnalisé à

---

[72] Le régiment possède de nombreux autres matériels : 45 véhicules blindés légers, 41 véhicules de l'avant blindé, 90 véhicules légers tout terrain, 33 motos, 180 camions... Le régiment a en sa responsabilité des matériels pour une enveloppe globale de mille milliards d'€uros. Un char Leclerc coûte approximativement douze millions d'€uros.

[73] Le 1er septembre 1990, le chef d'état-major de l'armée de terre décidait de créer, à titre expérimental, un régiment de chars de combat à quatre-vingts chars (RC80), comprenant deux groupes d'escadrons (GE) chacun articulé en trois escadrons de combat et un escadron de commandement et de logistique (ECL). Le 4ième régiment de Dragons et le 503ième régiment de chars de combat furent désignés pour constituer ces deux groupes d'escadrons à Mourmelon. Le 31 août 1994, le 501-503ième régiment de chars de combat est créé reprenant la

hauteur de 70% jusqu'en 1996. En effet, des professionnels ont côtoyé des unités mixtes jusqu'en 2003 où le taux de professionnalisation effective atteint les 99%.

Cependant, l'escadron dans lequel nous avons réalisé l'enquête est, lui, entièrement professionnalisé depuis 1978, en récompense, semble-t-il, de son histoire plutôt élogieuse, à en croire ses décorations. Il suffit d'ailleurs de traverser les couloirs de l'escadron pour contempler les photos et s'assurer de cet attachement à l'histoire, au passé et aux traditions. Sa longue expérience du professionnalisme fait de cet escadron une unité habituée au management des soldats professionnels. Pour se rendre compte aussi des réalités militaires et de l'enquête sociologique en terrain militaire, il convient de préciser un certain nombre d'éléments chiffrés.

A la fin de l'année 2003, ce régiment compte mille trois cent trente personnels dont mille deux cent quinze militaires[74]. Cependant, au moment de l'étude, le régiment projetait simultanément à l'étranger six cents de ses personnels[75]. L'enquête en milieu militaire est, ainsi que le rappelle C. Pajon[76], généralement très dépendante du calendrier opérationnel des militaires qui alternent entre repos, remise en condition opérationnelle, exercices, projection intérieure, formation, projection extérieure.

Ces raisons de calendrier expliquent notamment que l'enquête se soit déroulée exclusivement dans un seul escadron de chars de combat du régiment puisque celui-ci était l'un des seuls présents au complet au régiment entre novembre 2003 et février 2004, au moment de l'enquête. Cet escadron nous a été affecté directement, et avant même la première entrevue avec le chef de corps. Ce qui constituait finalement un avantage. Jusqu'ici, nous avions ponctionné sur l'ensemble des effectifs régimentaires un échantillon. Pour la première fois,

---

dénomination de deux régiments nés en 1918. Sources : plaquette du régiment « Les as de champagne » et présentation du régiment au chercheur par des officiers de l'état-major (dont l'officier supérieur adjoint, le chef du bureau opération instruction, un commissaire de l'armée de terre) et de l'escadron 2/501 (le capitaine commandant d'unité), le jeudi 27 novembre 2003 de 11h à 12h30.

[74] 72 officiers, 334 sous-officiers, 809 militaires du rang, 33 personnels civils, 82 réservistes. 36% des engagés volontaires, soit 290 EVAT, ont plus de six années d'ancienneté. L'objectif du régiment est d'amener cette moyenne à huit ans. L'ancienneté tous grades confondus est de cinq ans et deux mois. Le taux de féminisation est de 12%. Un tiers des femmes du régiment ont entre zéro et trois ans d'ancienneté. Pour informations, le budget du régiment est de 2 346 216 €uros répartis à 42% pour l'instruction et à 58% pour le fonctionnement général.

[75] 50% des personnels étaient projetés dont : 70% des officiers, 40% des sous-officiers et 50% des engagés.

[76] *Op. cité.*

nous avons analysé le fonctionnement d'un escadron précis de quatre-vingt-trois militaires[77] en interviewant 45% de celui-ci[78]. Le tableau figurant en annexe huit présente les caractéristiques individuelles des interviewés.

Nous nous sommes rendu à plusieurs reprises dans cet escadron[79] au cours des deux mois d'enquête. Cela possède l'avantage de pouvoir assister à un moment de vie des militaires et dans le même temps de participer à certains moments forts de leur activité quotidienne : rassemblements, repas, cérémonie des vœux par le chef de corps,... Le fait de revenir à plusieurs reprises offre de nouer des contacts personnels, de s'extraire peu à peu de l'image du sociologue extérieur et de provoquer des rencontres informelles qui ne manquent pas d'être intégrées au recueil global des données.

Pour se donner une idée du rythme de travail des militaires en base arrière, ceux-ci, en un trimestre, ont passé pendant les fêtes de fin d'année deux semaines dans les rues de la capitale dans le cadre de la surveillance du territoire, ont participé à deux semaines d'exercice sur le camp de Mourmelon, se sont entraînés sur simulateur une semaine à Saumur, ont effectué des tirs par peloton à Canjuers, ont assuré une semaine la garde du régiment et ont obtenu deux semaines de permission. Au regard de ce rythme, la remarque de C. Pajon, précédemment mentionnée, prend un sens plus significatif, surtout lorsque l'on ajoute que l'escadron se préparait ensuite à partir dès le printemps pour quatre mois en Côte d'Ivoire.

Le choix préalable de ce régiment fut guidé par quelques idées d'analyse.

La première est de s'intéresser à une unité qui utilise un outil de travail hors norme dans l'environnement de l'armée de terre. L'objectif est d'interroger l'objet char en tant que facteur d'attachement ou d'appartenance (attractivité esthétique, souci de servir un matériel techniquement et technologiquement complexe), en tant que matériel impliquant une

---

[77] Dont quatre officiers, dix-neuf sous-officiers et soixante militaires du rang.

[78] Nous avons interviewé : trois officiers (75% de l'ensemble), onze sous-officiers (58% de l'ensemble), vingt-trois militaires du rang (38% de l'ensemble), soit 37 militaires dont 2 femmes. La moyenne d'âge des militaires interviewés est de 26 ans. A titre de comparaison, la moyenne d'âge de l'escadron est de 25 ans et l'ancienneté moyenne de service est de six années.

[79] Pour une compréhension meilleure, il convient de préciser l'organisation d'un escadron. Chaque escadron de chars de combat comprend douze chars Leclerc et un treizième char pour le commandant d'escadron. Les douze chars sont répartis en trois pelotons de chars. En outre, un escadron est composé d'un peloton d'appui direct servant d'autres matériels et dont la mission est d'assurer la défense des chars de combat et de leurs équipages. Il faut ajouter un peloton de commandement et de logistique dont la mission est d'assurer le ravitaillement en vivres, en munitions et d'assurer les tâches administratives et de commandement. Un escadron comprend donc : trois pelotons de chars, un peloton d'appui et un peloton de commandement.

spécialisation des personnels et en tant que facteur de construction du social entre les trois membres d'équipage (relations fonctionnelles, relations d'autorité, moyens de coordination, liens extraprofessionnels, concurrence entre les équipages).

La seconde est de comprendre le fonctionnement d'un régiment implanté géographiquement dans un bassin local plutôt porteur pour l'armée de terre et d'une arme qui est dite très respectueuse des traditions. Evidemment, la question sous-jacente est de savoir si le char Leclerc produit de la compensation au service dans cette unité et dans ce lieu.

La troisième s'est construite après que les originalités du régiment nous aient été présentées[80]. Dans la mesure où l'escadron d'étude était un escadron professionnalisé depuis plusieurs années, il importe de s'attacher non pas au processus de professionnalisation, ni même aux changements afférents à ce processus mais de pointer les particularités et surtout le fonctionnement de l'exercice du commandement en milieu strictement professionnel.

3.2.5. Le régiment parachutiste d'infanterie de marine, le régiment des forces spéciales

Ce régiment nous fait pénétrer à l'intérieur d'un nouvel univers sans véritable autre équivalent dans l'armée de terre. Ce régiment appartient à l'arme des troupes de marine et est l'un des régiments de forces spéciales de l'armée de terre. A ce titre, il dépend de la brigade des forces spéciales et est mis en action sous l'égide du commandement des opérations spéciales. Ce régiment est l'un des héritiers des « special air service » (SAS) de la France libre. Après une longue histoire coloniale, il est recréé à Bayonne en novembre 1960. Depuis, le régiment n'a cessé de connaître des profondes mutations qui l'ont amené à s'orienter vers le renseignement et l'action. Ceci lui entrouvre la voie à l'adoption de nouvelles techniques d'intervention ou à la réactualisation d'anciennes sous couvert de la formalisation de nouvelles procédures et de l'acquisition de nouveaux moyens. Discret sans être secret, il intervient en tête du dispositif militaire français dans diverses opérations sous la forme de groupes commandos[81]. Au moment de la création du commandement des opérations spéciales en 1992[82], il se spécialise

---

[80] Voir supra.

[81] Ces petits groupes très mobiles et totalement autonomes peuvent réaliser des missions en arrière des défenses ennemies pour retarder sa progression ou alors faire naître des poches de résistance.

[82] Les Etats-Unis en 1986, la Grande-Bretagne en 1987 puis la France en 1992 ont ressenti la nécessité de fédérer leurs forces spéciales sous l'autorité d'un commandement opérationnel permanent et interarmées. Cette logique

dans la recherche aéroportée et dans les actions spécialisées (RAPAS). Il fait partie, à titre d'exemple, de la première force mise en place dans un cadre européen à l'occasion de l'opération à Bunia dans l'est du Congo Kinshasa en juin/juillet 2003.

Les hommes du régiment interviennent pour des missions très précises : recherche d'informations et de renseignements, actions spécialisées (assauts, libérations d'otages, insertions ou exfiltrations), assistance militaire aux français de l'étranger ou aux pays liés à la France. Pour ce faire, le régiment dispose de groupes Rapas qui sont des groupes commandos spécialisés composés d'un faible effectif. Chaque homme du groupe dispose de qualifications particulières et chaque groupe est lui-même spécialisé au sein d'une compagnie qui intervient spécifiquement sur un type de terrain (jungle, désert, milieu nautique, milieu urbain, protection rapprochée de personnalités, explosifs, mortiers, missions de reconnaissance profonde, missions d'appui,...)[83].

---

correspond à un besoin avéré d'élargir l'éventail des moyens militaires conventionnels par la constitution de cette composante supplémentaire, capable d'employer la force avec précision et de façon modulable. Le COS a été créé en 1992. L'idée de la création de cet organisme date de la guerre du Golfe, guerre pendant laquelle la France s'est aperçue de ses carences en capacités de projection et de constitution de forces spéciales, capables de mener des actions non conventionnelles. « Par " opération spéciale ", il faut entendre l'ensemble des actions qu'un volume réduit de forces, engagé discrètement pour une durée pouvant aller de quelques heures à plusieurs semaines, est amené à réaliser afin d'obtenir un résultat décisif dans un contexte souvent hostile. (...) Le propre des forces spéciales est de combattre de façon hétérodoxe. Elles doivent être aptes à faire face à toutes les situations. Opérant en petits effectifs, elles doivent pouvoir agir de manière autonome, survivre en toute discrétion y compris sur les manières de l'ennemi et rester efficaces pendant toute la durée de leur mission, jusqu'à leur récupération. » (in Denécé Eric & Warney Nicolas, *La France et les opérations spéciales*, http://www.stratisc.org/strat/strat_061_DENECE.html) Installé à quatre-vingts mètres sous terre dans les dédalles d'une ancienne carrière de gypse à Taverny (nord-est de Paris), le COS est un état-major interarmées placé sous l'autorité directe du chef d'état-major des armées. L'organisation actuelle est basée sur le partage des forces d'interventions entre différents corps de l'armée de terre, de l'air, de la marine et de la gendarmerie. Le trait de caractère particulier et essentiel reste le côté non conventionnel des missions à savoir des actions insolites, potentiellement à hauts risques, en situation isolée, faites d'éléments imprévus, d'ampleur limitée dans le temps, menées par petits groupes. Sources : voir la présentation qui en est faite par le service de santé des armées : Actu Santé, *Le commandement des opérations spéciales (COS)*, Actualités du service de santé des armées, n°56, avril/mai 2000, 6 pages ; sites internet : http://www.defense.gouv.fr/ema/orgs/cos/, http://le.cos.free.fr/cos.htm , http://www.gign.org/unites/cos.php.

[83] Sur ces questions, voir : Philippe Poulet & 1er RPIMa, *1er RPIMa : Qui ose gagne*, Paris, Seyssinet-Pariset, 145 pages, 2003.

Pour ce faire, le régiment dispose d'un éventail très large de matériels et d'armements mais surtout de sa propre école interne de formation. En complément des spécialités de l'armée de terre, le régiment sélectionne[84] et dispense ses propres qualifications spécialisées. Tous les personnels[85] passent ainsi dans le centre d'instruction régimentaire[86].

En mars 2003, le régiment comptait mille dix personnels d'active[87]. Son organisation comprend trois compagnies de combat[88], une compagnie de commandement et de logistique[89], une compagnie d'instruction[90], une compagnie de transmissions[91].

Les entretiens se sont déroulés au cours d'une semaine d'immersion dans le régiment de Bayonne. Pour ce faire, nous avons été pleinement intégré au bureau recrutement, reconversion et condition du personnel où un bureau nous a été attribué. Au total, quarante-deux militaires (dont trois femmes) ont été interviewés[92]. Le tableau présenté en annexe huit reprend les caractéristiques pour chacun des individus rencontrés.

La décision de se pencher sur ce régiment est là encore orientée par certaines hypothèses.

La première idée est, si nous pouvons la formuler ainsi, géographique. Le but était, en effet, de s'éloigner de la zone du quart nord-est de la France qui est la zone où l'armée de terre est la plus présente. Si la question de la géographie a autant d'importance, c'est que la distribution des régiments de l'armée de terre sur le territoire français positionne dans le sud de la France les régiments coloniaux, qui sont historiquement ceux que l'armée de terre a professionnalisé depuis les années soixante et qu'elle a depuis le plus utilisés dans le cadre des interventions extérieures françaises. Pour atteindre d'autres types d'unités, il faut par conséquent contourner la variable géographique.

---

[84] Il faut être volontaire pour servir au 1er RPIMa.

[85] La durée de formation initiale moyenne est de quatre mois pour les jeunes officiers à une année pour les militaires du rang.

[86] Plus de cinquante stages internes différents sont dispensés au régiment : tireur d'élite, tireur missile, chuteur opérationnel, garde du corps, sports de combat,... Des recyclages fréquents sont impératifs pour certaines spécialités pointues.

[87] Dont 70 officiers, 320 sous-officiers, 620 militaires du rang auxquels on peut ajouter 50 personnels civils et 180 réservistes.

[88] 125 hommes chacune.

[89] 295 militaires.

[90] 190 militaires.

[91] 150 personnels.

[92] Dont : 6 officiers, 13 sous-officiers et 23 militaires du rang. La moyenne d'âge des personnels interviewés est de 27.4 années.

La seconde idée est directement attenante à ce que nous venons de formuler ci-dessus. Notre hypothèse est que les régiments qui ont l'expérience de la professionnalisation, certes, mais surtout ont l'expérience de la projection voire du combat, sont également ceux qui pratiquent un type d'exercice du commandement qui est en quelque sorte le modèle professionnel et opérationnel vers lequel les unités souhaitent aujourd'hui converger. De plus, dans la mesure où les conflits modernes démarrent presque invariablement par un parachutage ou un déploiement des forces spéciales sur le terrain, cela concourait à se rapprocher de ce régiment. Car à propos de ce régiment, c'est notre troisième idée, et au titre des missions qui lui sont dévolues, nous émettons l'hypothèse que les hommes y sont à la fois plus formés et plus spécialisés qu'ailleurs et que ceux-ci sont l'objet d'une gestion plus individualisée devant la nature de leur métier et les faibles effectifs des groupes.

Cela découle sur une quatrième hypothèse selon laquelle le groupe primaire de combat constitue une entité forte de création de liens sociaux puissants entre les individus (c'est-à-dire qui vont au-delà de la relation professionnelle strictement) et une entité au sein de laquelle un commandement dit traditionnel ne peut plus s'exercer en raison de la proximité des individus et de leur travail commun.

Enfin, une dernière idée sous-tend le choix de ce régiment, celle de vérifier ou d'infirmer le mythe des troupes de chocs, des troupes d'élite tel que l'histoire, les films, les médias le relaient. Sont-ils des surhommes, comme on le dit parfois ? Qu'en pensent-ils ?

* *
*

Ce chapitre avait pour ambition d'éclairer le lecteur sur les méthodes employées mais également de lui apporter des indicateurs de compréhension dans la lecture de cette recherche. En outre, il est question de contribuer, par un retour d'expérience, à une construction de l'enquête en milieu militaire avec les facilités et les contraintes que cet environnement suggère ou impose. Une fois ces précisions posées et établies, il est temps maintenant de se plonger dans le détail de notre démonstration. Qu'implique la professionnalisation de l'institution militaire sur l'exercice de l'autorité ? Dans quelle mesure y a-t-il transformation du visage organisationnel de cette institution ?

CHAPITRE 2 : MISE EN INTERROGATION DE LA PERTINENCE D'UNE LECTURE INSTITUTIONNELLE DES ARMÉES : DE L'INSTITUTION À L'ORGANISATION

L'Etat est incontournable dans les sociétés modernes industrielles ou post-industrielles. L'Etat est à la fois au sommet de la hiérarchie fonctionnelle, de la hiérarchie sociale. Il est encore le principal organe représentatif et détenteur du pouvoir, du moins tel que les individus se le représentent. L'Etat est autant insaisissable qu'omniscient, autant incarné que désincarné. L'avènement, la construction et l'imposition de l'Etat dans nos sociétés sont les symboles de la modernité. En effet, l'Etat crée les pouvoirs, tout comme il les répartit ; l'Etat rassemble, tout comme il fédéralise la constitution de nations.

Si la place de l'Etat est aussi centrale, c'est que l'Etat constitue le socle des institutions, du moins telles que nous les entendrons ici[1]. En effet, les institutions n'existent en tant que telles que dans leur rapport à l'Etat qui légitime leur existence et leur confère, dans le même temps, les moyens de leur action publique. Les institutions politiques, étatiques ou gouvernementales ne peuvent résolument fonctionner et agir sans le soutien de l'Etat qui produit des institutions et s'incarne dans celles-ci[2].

---

[1] Il s'agit d'une définition et d'un lien entre l'Etat et les institutions que nous établissons par convention aux fins de délimiter le champ de nos discussions théoriques. Cela ne signifie pas que nous concevons que seules des institutions d'Etat puissent être proprement dit des institutions. Le terme même d'institution est polysémique et fait référence à des réalités sociales très diverses. Mais, à n'en point douter, des organisations privées comme Michelin ou encore comme les papeteries d'Annonay (Cf. Bernard Ganne, *Rumeurs d'ateliers, appartenances*, filmographie, ANACT/CNRS) étaient des institutions locales. Des organisations peuvent donc être des institutions sans qu'elles « ne soient investies par la puissance publique d'une mission spécifique et d'un rapport d'autorité » (in Claude Giraud, 2004). Karl Popper explique d'ailleurs que la sociologie s'intéresse au premier chef aux institutions sociales (1956, p. 30) et il donne des institutions une définition qui montre l'amplitude des réalités sociales recouvrées par ce terme : « le terme d'" institution sociale " est employé ici dans un sens très large, comprenant les organisations de caractère privé aussi bien que public » (*ibid.*, p. 68). Or, notre propos traite justement ici d'une institution sociale élaborée et investie par la puissance publique d'une mission particulière et d'un rapport à l'autorité. D'où la délimitation de notre approche de l'institution.

[2] Pierre Rosanvallon, 1990, p. 14.

Les armées sont parties prenantes de l'action régalienne de l'Etat, sont légitimées par lui et sont entièrement dépendantes des moyens qu'il met à sa disposition. Les armées entretiennent et subissent un lien de dépendance et de soumission indéfectibles à l'Etat, au moins dans nos sociétés modernes et démocratiques. Cette dépendance à l'égard de l'Etat fait des forces armées l'une des institutions les plus emblématiques de l'Etat car celles-ci sont le recueil des capacités de puissance, de violence[3] et de contrôle parmi les plus fortes que compte l'Etat et qu'il accepte de leur déléguer pour partie.

Il n'empêche que le caractère ou le fondement institutionnel des armées s'étiole même si leur dépendance à l'égard de l'Etat demeure intacte. C'est pourquoi l'analyse des armées par le concept d'institution montre quelques limites que le concept d'organisation vient résoudre. Car la période de transition que connaissent les armées et qui les fait passer, selon Charles C. Moskos, d'une forme moderne à une forme postmoderne[4] s'accompagne de l'émergence de l'organisation au sein de l'institution. L'organisation pointe au travers de la rationalisation des parcours professionnels et de socialités (expériences différenciées et éclatement des identités professionnelles), de la restructuration de l'organisation militaire, de la redéfinition des emplois et des compétences, de l'évolution du cadre de vie et du contrôle social, d'un rapport nouveau à l'autorité, ou encore à travers la possibilité d'exprimer oralement, même de façon normée, des points de vue face à la hiérarchie. C'est-à-dire que nous proposons de différencier conceptuellement les institutions des organisations en acceptant plusieurs choses. D'une part, que toute institution repose sur une organisation. D'autre part, que toutes les organisations ne sont pas des institutions. Enfin, que les rapports sociaux au sein des institutions sont médiatisés par le mode d'autorité dominant[5].

Quels sont les traits principaux d'une institution ? Comment institution et organisation se trouvent-elles en tension ? Pourquoi passe-t-on d'un modèle institutionnel à un modèle industriel, occupationnel ou organisationnel ? Quelles leçons peut-on tirer pour les institutions ? Pour les organisations ?

---

[3] L'Etat contemporain est « une communauté humaine qui, dans les limites d'un territoire déterminé, revendique avec succès pour son propre compte le monopole de la violence physique légitime » (in Max Weber, 1959 (1919), pp. 112-113).

[4] Charles C. Moskos, « Armed Forces after the Cold War » in Charles C. Moskos, John Allen Williams, David R. Segal, 2000, chapter 1, p. 2.

[5] C. Giraud, *op. cité.*

1. L'institution : un univers, une organisation et une doctrine

Le terme même d'institution est producteur de confusion entre les institutions publiques, politiques ou gouvernementales qui ont d'ailleurs été généralement lues ou étudiées au travers des exemples de l'institution scolaire, psychiatrique[6] ou pénitentiaire[7]. Socle de l'Etat régalien, les armées n'échappent pas à cette grille de lecture bien que l'organisation militaire même ait aussi souvent été appréhendée comme une institution totale que comme une organisation bureaucratique. Pourtant, aujourd'hui, la caducité d'une lecture des armées par le concept d'institution totale telle que la définit E. Goffman[8] semble avérée[9]. L'armée n'est plus une organisation d'enfermement, surtout depuis la professionnalisation et le volontariat. Cela ne signifie toutefois pas que tous les caractères de l'institution totale se sont éteints, comme nous aurons l'occasion d'y revenir dans la seconde partie. Ce paradoxe dialectique provient justement de la recomposition de l'institution en une organisation alors même que l'institution ne s'est pas éteinte[10].

S'agissant de la spécificité des institutions, des particularismes sont saillants. Premièrement, un espace-temps monopolistique. Deuxièmement, une légitimité reconnue. Troisièmement, la production d'un discours institutionnel.

---

[6] E. Goffman, 1968.

[7] Pour exemples : Michel Foucault, 1975 ; Gilles Chantraine, 2004 ; Bruno Milly, 2001.

[8] « On peut définir une institution totalitaire comme un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans une même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées. » (in E. Goffman, 1968, p.41)

[9] Frederik Mispelblom Beyer, 2004, pp. 100-104 ; Theodore Caplow & Pascal Vennesson, 2000, pp. 36-37.

[10] Nous précisons à ce stade qu'il n'est pas ici question de la recherche d'un absolu ou de la pureté définitionnelle des institutions. Il s'agit d'analyser une réalité qui se transforme et qui brouille les repères de l'institution. La distinction entre institution et organisation est l'occasion d'apporter deux points de vue distincts sur une même réalité pour en faire ressortir des éléments inaperçus ou invisibles sans cette gymnastique conceptuelle. Ce qui est entrepris est l'analyse du déplacement des principes et des représentations de l'institution qui allait de soi jusqu'alors. Il n'y a plus aujourd'hui accord sur le squelette de l'institution, ce qui fait pointer la nécessité de la lire sous d'autres variables notamment organisationnelles.

1.1. Un univers sacré et imperméable qui ne s'inscrit pas dans un marché

Le mot « institution » fait appel à des réalités, à des concepts, à des prédicats éclatés dans leur usage et dans leur signification. Ce terme est polysémique.

En tout premier lieu, il est indispensable de souligner la connexion étroite qui lie l'institution ou les institutions au politique. En effet, le terme « d'institution » fait communément référence aux institutions politiques (gouvernementales, Parlement, conseils). Mais la dénomination des institutions politiques s'effectue selon un double point de vue. Celui qui désigne la façon de structurer le politique au travers d'un régime ou celui des organisations qui dépendent ou sont issues du politique. Journalistes et hommes politiques ont un emploi discursif de l'expression « institutions politiques » qu'il faut d'abord entendre dans le premier sens soulevé ici. C'est donc que le régime politique, c'est-à-dire la façon d'agencer la vie collective et de décider pour la collectivité, se repose sur des institutions mises en place par le politique. Parlement, Présidence de la République sont alors des institutions contribuant au fonctionnement de l'Etat.

En un sens second, sont des institutions : des organisations, entreprises, administrations ou organes directement affiliés à l'Etat. Et si l'Etat participe de la puissance[11], les institutions de l'Etat sont les instruments de cette puissance. Les institutions de l'Etat ou les institutions gouvernementales sont spécialisées et détiennent le monopole de leur activité ou de leur singularité : la justice, la police, les armées sont des institutions. Quand le monopole de l'activité n'est pas total (exemple de l'éducation nationale), l'institution d'Etat détient le monopole du recrutement, de la politique du secteur en question ou joue le rôle d'étalon d'exercice de cette activité. Ainsi, une institution ne s'inscrit pas directement dans un marché. Elle est en situation de monopole car l'Etat lui confère le droit unique de mettre en action ses capacités. C'est pourquoi, les institutions sont les instruments de la puissance de l'Etat car elles mettent en action les capacités que l'Etat détient.

Les institutions ne connaissent pas alors de formes de concurrence entre les marchés, ni même de remise en cause de leur organisation interne qui, d'ailleurs, prend généralement la forme de la bureaucratie. Le mouvement de désinstitutionnalisation coïncide alors avec l'inscription de l'institution dans un marché. Cette mise en concurrence s'accompagne d'un retrait de l'Etat

---

[11] Par puissance, on entend la définition qu'en donne Raymond Aron (1962, p. 58) : « La puissance est la capacité de faire, produire ou détruire. »

(financier et gestionnaire), d'une ouverture du capital ; bref d'une modification des règles régulant ce marché. Des entreprises publiques connaissent irrémédiablement ce mouvement de désinstitutionnalisation (France Télécom, EDF-GDF, SNCF). Ce phénomène correspond à un retrait progressif de la sphère d'action et d'intervention de l'Etat ; retrait s'opérant sous couvert de la coagulation de conjectures économiques, politiques, capitalistiques ou d'intégration européenne[12].

Une autre caractéristique des institutions est leur propension à se couper du fonctionnement du monde, c'est-à-dire à construire une réalité globale qui lui est propre. Les institutions formalisent le propre registre de leur intervention qui se repose sur des dynamiques de corps et qui ne facilitent pas la mise en commun des institutions. Le cloisonnement institutionnel qui transparaît au travers des dysfonctionnements étatiques met à jour ce relatif repli des institutions sur elles-mêmes et leurs stratégies infinies de perpétuation et de continuation[13]. Les difficultés qu'ont connues les ministres des finances successifs à réformer leur administration n'est pas seulement le signe de la domination des hauts fonctionnaires au sein des cabinets ministériels, elles démontrent le corporatisme défensif dont font preuve les tenants des institutions[14]. Ainsi, les institutions sont l'objet d'une perméabilité relative, qui ne devient possible que sous couvert d'une force politique suffisamment déterminée pour imposer une mise en commun ou, du moins, une collaboration éphémère. N'est-il pas propre aux institutions d'adopter des techniques contradictoires alors même que la mise en commun de ces techniques offrirait un meilleur fonctionnement de l'Etat[15] ? Mais la logique défensive

---

[12] Pour autant, il ne faut pas restreindre l'organisation à l'univers marchand et l'institution aux mondes du public, note Jean G. Padioleau (2002a, p. 200). Le fait que nous délimiterons notre analyse à une institution d'Etat ne peut signifier, comme nous le signalions plus haut, que d'autres organisations non directement accolées à l'Etat puissent ne pas être des institutions. De même, les organisations ne procèdent pas toutes d'une rationalité économique. Elles peuvent évidemment poursuivre d'autres rationalités.

[13] La vie des institutions et leur destinée se mesurent sur le long cours. C'est pourquoi les institutions s'inscrivent dans l'espace et dans l'histoire. Les traditions, les coutumes et les pratiques sont enracinées dans un socle qu'il est d'autant plus délicat de défaire que les tenants de l'institution cherchent à pérenniser leur institution, au besoin en y tenant un siège.

[14] C'est une des raisons pour lesquelles les institutions ne se réforment pas elles-mêmes, ou rarement. L'opportunité de la réforme provenant généralement de l'extérieur, c'est-à-dire de l'acteur politique. C'est notamment ce que relate Jean G. Padioleau (*op. cité*) à partir du cas des sapeurs-pompiers.

[15] Nous pensons notamment aux services de la police nationale et de la gendarmerie nationale qui, dans les années quatre-vingt-dix, ont adopté des systèmes de communication qui ne permettaient pas un partage des informations, plus rapide et aisé, par les ondes.

des corps constituant les institutions a déjà été suffisamment investie pour ne pas s'y attarder à nouveau. Néanmoins, cette logique des institutions dénote une volonté complète d'intégration et factorise l'émergence d'un type de lien social s'articulant autour d'un « entre soi ». Il est vrai que la dynamique des institutions consistant à mettre en place un mode de fonctionnement coupé du monde et à reproduire une autre réalité consacre l'imperméabilité de l'institution et sa logique d'intégration. Comment percevoir, par exemple, les garnisons militaires sinon par la volonté de vivre ensemble ? Il est vrai que les institutions visent généralement, après intégration, à conserver dans les rangs les membres de l'institution. La défection étant perçue comme un échec tant pour le partant, que pour l'institution elle-même. Alors, la mise à disposition, par l'institution, de tout ce dont les membres de l'institution ont besoin, à proximité de leur lieu de travail, peut-être lue comme la démonstration de cette logique[16]. Cette particularité des institutions à développer un entre soi cultivé passe par l'adoption de signes de reconnaissance, de stigmatisation par rapport aux autres, de différenciation.

Les institutions mettent en usage des pratiques de différenciation et d'indifférenciation. La différenciation réside en la capacité à se singulariser des autres à l'extérieur de l'institution[17] : ce qui signifie que les membres de l'institution sont capables de se reconnaître à des signes[18]. L'indifférenciation stipule de l'appartenance de tous à l'institution par le partage, au cœur de celle-ci, des mêmes uniformes, rites ou modes d'expression.

Le propre des institutions est, en effet, de s'appuyer sur le sacré (l'intérieur) en opposition au profane (l'extérieur). Cette dichotomie symbolique et porteuse de sens offre aux membres de l'institution de distinguer ce qui relève alors du bon et du juste ou du mauvais et de l'injuste. Dire cela consiste à remarquer que les institutions (à l'instar des institutions religieuses) élaborent une représentation du monde et une façon de penser ce monde qui sont dominantes. Puisque l'institution se doit de développer ce sentiment d'appartenance à la communauté de

---

[16] Il suffit de contempler l'organisation des bases américaines en dehors des Etats-Unis (y compris au cours d'opérations militaires) pour comprendre cette logique institutionnelle de vivre entre soi : les soldats américains vivent dans de véritables petites bourgades américaines dans lesquelles ils trouvent tous les produits qu'ils ont à leur disposition aux Etats-Unis (supermarché, restauration rapide). Cette intégration complète (cas américain) ne doit pas pour autant être étendue à toutes les autres organisations militaires nationales. La conception française est, plutôt, antinomique de celle-ci : elle consiste en une assimilation locale et non en un repli.

[17] Jean G. Padioleau (2002a, p. 44) fait même de cette logique de différenciation le destin nécessaire des institutions : « Le destin de l'institution républicaine la condamne à faire valoir sa distinction. »

[18] Ce qui est le cas de la franc-maçonnerie, par exemple.

l'institution (dont dépend son unité), celle-ci est amenée à développer des cultes, des rites, des célébrations qui rappellent le caractère sacré et forge aussi l'appartenance par la solidarité et le partage, c'est-à-dire la communion. La communion, si la métaphore religieuse est filée, est ce qui permet de rappeler le discours institutionnel, de dispenser la parole de vérité institutionnelle et de susciter, par le partage (du corps, du don), des liens entre les individus. Les rites, qui manipulent des symboles, sont alors autant des preuves de la communion de la communauté que des marques d'identification et de visibilité à destination du monde profane. L'institution militaire participe au protocole des Etats et aux honneurs rendus aux autorités civiles[19] et militaires comme preuve de sa puissance et de son allégeance à l'Etat mais encore fait usage de ces symboles pour se rendre visible de l'espace public. Ainsi, l'armée est sans doute la seule institution à encore se représenter de façon sacrée le drapeau tricolore[20] et à cultiver cette image au moyen de rites très codifiés[21]. Au sein de la caserne, la cérémonie s'assimile à un rassemblement religieux de communion du sacre de l'honneur. Lorsqu'elle est pratiquée à l'extérieur, elle n'a pas d'autre but que de procéder à la manifestation de la puissance et à la sanction de l'honneur, perçu comme un sacre[22]. L'institution est certes un univers à part entière mais son socle est bien une organisation.

---

[19] Elle est l'une des dernières à le faire, ce qui témoigne de son rang. L'instruction n°201200/DEF/SGA/DFP/FM1 portant application du règlement de discipline générale dans les armées fixe par l'article 22 et l'annexe IV les conditions du salut des autorités civiles : « Le préfet ou le haut commissaire de la République en uniforme a droit au salut des militaires et marins de tous grades. Le sous-préfet et le secrétaire général de la préfecture en uniforme doivent le salut aux officiers généraux. Ils ont droit au salut de tous les autres militaires. »

[20] S'agissant du drapeau tricolore, l'instruction n°201200/DEF/SGA/DFP/FM1 précise à l'article 22 : « S'il assiste à une cérémonie au cours de laquelle les honneurs sont rendus au drapeau, à l'étendard ou au cours de laquelle l'hymne national est joué, il salue pendant tout le temps que durent ces honneurs ou pendant toute la durée d'exécution de l'hymne national. »

[21] L'ouvrage d'André Thiéblemont (1999) fait une référence constante et étonnante par sa récurrence aux armées comme « institution ». Et l'institution, pour l'auteur, c'est la communauté. Notons également que le terme surprenant « institut » est quelques fois employé par les militaires pour faire référence aux armées.

[22] Pour Roger Caillois (2002 (1939), p. 26), le sacré est ce qui manifeste au croyant sa réussite. Ce qui revient à l'idée que les institutions s'auto-célèbrent par leurs cérémonies qui sont, en outre, un moyen de conversion des individus. René Lourau (1970, p. 61) renforce cette idée de la conversion des individus par les cérémonies. Pour lui, « les manifestations de communion ne sont pas des formes d'adhésion immédiate à l'institution. (...) Les manifestations de communion ne s'analysent pas du tout en des manifestations d'une conscience collective ; ce sont ces consciences individuelles qui s'émeuvent au contact d'une idée commune et qui, par le phénomène de

1.2. A l'origine de l'institution : l'organisation

Toutes les organisations ne sont pas des institutions. Si l'on accepte une définition plutôt mince de l'organisation comme étant un construit social d'actions collectives qui tend à poursuivre un objectif donné[23] ; alors il est aisé de se rendre compte que des groupes sociaux organisés sont une organisation[24], sans pour autant être une institution. Ce qui fonde une institution est la capacité qu'a une organisation à dépasser la propre limitation de son objet, à s'inscrire dans la durée, à jouir d'une audience large et de pouvoirs conférés ou auto conférés élargis, à ancrer sa légitimité comme constitutive d'un ensemble plus vaste dont elle est partie prenante (par exemple un Etat) ; c'est-à-dire à associer et à tirer son hégémonie relative de l'ensemble qu'elle contribue à fonder. En effet, des organisations deviennent des institutions au travers d'un processus que nous pourrions nommer institutionnalisation.

> « L'institutionnalisation est ce processus qui cristallise et transforme une pratique au point qu'elle est vécue peu à peu comme existant indépendamment des individus. L'institutionnalisation aboutit à une nouvelle forme organisationnelle, elle consacre de nouveaux acteurs légitimes, régule les flux d'entrée et de sortie, établit un registre de compétences et de pouvoirs attachés à des rôles, à des croyances, à une mémoire collective et des mécanismes de transmission des savoirs. Enfin, l'institution est consacrée par le droit. »
> Pascal Vennesson, 1997, pp. 35-36.

Une institution résulte d'un processus de différenciation qui autonomise une organisation au point que l'institution a une existence indépendante des individus qui la font[25]. Une institution englobe un panel complet d'emprise sur la création de l'action, elle organise la division des

---

l'interpsychologie, ont le sentiment de leur émotion commune. » Nous pouvons déjà en déduire partiellement que les institutions procèdent par l'assentiment individuel plutôt que par l'adhésion collective.

[23] Définition qu'en donne Michel Crozier (1981 (1977), p. 15).

[24] Nous discutons davantage du processus de conversion d'une organisation en institution que du support organisationnel. Cependant, il est évident que chaque institution s'appuie sur une organisation formelle que l'on peut classiquement caractériser par : une division du travail, une distribution des rôles, un système d'autorité, un système de communications et un système de contribution/rétribution.

[25] Il s'agit ici sans doute d'une différence essentielle entre l'organisation entrepreneuriale qui est fondée comme institution locale par le paternalisme et les organisations publiques fondées comme institution par la dépersonnalisation. Ce qui n'enlève rien au fait que l'institution procède d'une légitimité nouvelle sur l'organisation car elle mobilise les concepts de bien commun ou d'intérêt général, voire de service public.

tâches, répartit le travail et produit sa propre légitimation ou consécration sous couvert du droit.

Une institution fait encore appel, de façon centrale, à une pratique. Par pratique, nous entendons par exemple la transmission du savoir, la production d'électricité, la récolte de l'impôt ou l'usage des armes. Cette pratique existe dans le champ social. Ce qui induit l'institutionnalisation de cette pratique est la rencontre entre cette pratique et un intérêt supérieur (celui de l'Etat) qui, pour des raisons de survie, de stratégie politique ou économique, doit s'assurer de son emprise hégémonique sur cette pratique. Cette mainmise signifie alors la suppression de tous les autres organismes pouvant également mettre en usage cette pratique. Ce qui revient à dire que l'institutionnalisation consiste à assécher le marché de cette pratique et à doter l'organisation retenue des moyens et du droit du monopole. Cette pratique devient alors nécessaire et obligatoire au bon fonctionnement (de l'Etat). La nécessité instituée, l'institution devient alors pérenne puisqu'il s'agit pour elle de s'inscrire dans la durée, d'assurer le renouvellement de ses membres, sans plus se soucier dorénavant de la légitimité de sa nécessité institutionnelle[26].

Le processus de désinstitutionnalisation est exactement l'inverse du précédent. Lorsque l'Etat n'impose plus la nécessité de la fonction de l'institution, débute le processus de changement et de désinstitutionnalisation. L'institution plonge alors dans des débats sur la justification de son utilité et de son intérêt, sentant son inscription dans la durée branlante ; elle peut connaître des problèmes de renouvellement de ses effectifs. L'instabilité et les incertitudes vacantes autorisent le retour d'organisations concurrentes sur un marché jusqu'ici monopolistique. Ces organisations s'approprient d'abord les possibilités d'actions abandonnées peu à peu par l'institution ; elles grignotent le cœur de l'activité ensuite. Enfin, le marché est réglementairement ouvert, ce qui revient à détacher l'institution de celui qui la protégeait, c'est-à-dire l'Etat. L'institution perd de ses pouvoirs d'emprise sur le social, l'audience des codes de valeurs et du prestige s'affaisse : l'institution redevient une organisation.

Le processus d'institutionnalisation participe de la séparation latente et relative de l'univers de l'institution avec l'ensemble de la société. En effet, une institution possède une propension à séparer ses membres (par la socialisation, par un discours institutionnel ou doctrinal, par la situation de travail) de l'ensemble du corps social. Une institution tend, ou vise même, à

---

[26] Une institution s'émancipe en effet des débats sur sa légitimité ou sur son existence. Ce qui n'est pas le cas des organisations qui fondent leur existence sur le produit, le marché ou l'efficacité. Lorsque les questions de légitimité parcourent l'institution, il faut sans doute y voir déjà les prémices de son déclin futur ou annoncé.

produire son propre espace-temps, à normaliser les relations sociales de façon précise et singulière, à contrôler précieusement les entrées et les sorties, à fonder un type de lien social qui crée la solidarité des membres de l'institution et contribue encore à les séparer un peu plus de la société. En fait, une institution met en place un véritable microcosme, un espace-temps normatif régi par des règles propres (souvent plus contraignantes que dans d'autres organisations) et jouit d'une influence sur ses membres qui vise à s'assurer de leur loyauté et entend, par là même, les faire témoigner à l'extérieur du bien-être social qu'elle garantit. C'est pourquoi, on entre, généralement, dans une institution par adhésion non pas nécessairement globale mais au moins à l'un des segments de l'institution[27] (son activité, son système de contribution/rétribution, son système de croyances). Ainsi, de par la légitimité que lui confère l'Etat, une institution est en mesure d'exiger une intégration forte aux membres ; intégration qu'elle assoit par la création d'instances de socialisation, d'éducation et d'instruction parallèles à celles de l'Etat. Ce qui confère aux individus une lecture sociale du monde passée au travers du filtre de l'institution en question.

1.3. La production idéologique de l'institution : la doctrine

Les collectifs, les groupes sociaux organisés (même à des niveaux sommaires d'organisation et d'intégration) sont producteurs d'un discours latent et émergent, énonciateur d'un guide à l'intérêt de leur action. Plus le niveau d'intégration est avancé, c'est-à-dire plus l'organisation gagne en complexité, plus ce collectif est émetteur d'un discours, que l'on pourrait nommer, culturel ou culturaliste mais que nous nommerons discours de propagande ou d'idéologie. En effet, l'idéologie est ce qui confère à la fois un sens, une direction et une justification à l'action. L'idéologie s'acquiert par la socialisation au sein du collectif[28]. La non acceptation

---

[27] Il est ici surtout question des individus qui choisissent librement l'enrôlement dans une institution. Nous pouvons convenir du principe selon lequel l'armée repose sur des croyances. Cela n'interdit pas, d'une part, la domination par l'assujettissement et l'enrôlement (exemple des appelés du contingent ou des fusillés dans le cas d'une domination extrême) ni, d'autre part, une adhésion choisie à un segment de valeurs ou à un intérêt. L'institution peut à la fois imposer et attirer.

[28] Nous pourrions qualifier cette lecture de l'idéologie de marxiste. René Lourau (1970, p. 77) remarque que, pour Marx, il y a une complète assimilation entre l'institution et l'idéologie. Selon cette lecture, l'institution voile les rapports de production et sert de justification à la classe dominante. Nous pourrions étendre cette lecture en disant que l'idéologie peut servir, dans une institution, à voiler l'assujettissement à l'autorité et à le faire accepter.

de l'idéologie vaut généralement retrait ou défection du groupe social en question[29]. Si des petits groupes sociaux sont en mesure de produire un cadre à leur action, l'idéologie ou la propagande supposent, néanmoins, un degré critique d'importance. Des mouvements ou partis politiques, des Etats favorisent une réflexion conduisant à la construction d'une idéologie. Notre postulat est que les institutions sont en mesure de construire et d'élaborer un discours conférant un sens à l'action de l'institution et que cette idéologie est, en elle-même, un signe de la reconnaissance du degré d'institutionnalisation. Ainsi, l'institution scolaire promeut et crée tout autant qu'elle relaie une forme idéologique de vision et de conception du rôle de l'enseignant et du savoir, de l'implication de l'Etat dans ce registre. Les instruments de cette promotion idéologique participant, également, à l'élaboration de l'idéologie même : partis politiques, syndicats, fédérations de parents d'élèves,... Le fait qu'une institution fasse état d'une idéologie ne signifie pas que l'élaboration de cette idéologie relève d'une décision autocratique de l'un ou de l'autre des groupes de pression qui aurait emporté la donne. En fait, dans les institutions, les discours dominants sont la résultante de la lutte pour le pouvoir.

Il est aisé de comprendre pourquoi le terme d'idéologie ne convient pas à l'institution militaire. Terme trop connoté aux échanges et aux débats politiques (que cette institution bannit), l'idéologie est pourtant présente dans le cénacle de celle-ci. Evidemment, son objet est d'une autre nature que celui d'autres institutions mais il est autant porteur des équilibres internes du pouvoir. L'idéologie se nomme, dans notre cas d'étude, doctrine. Une doctrine est un corpus d'idées et d'écrits qui définit les moyens et la façon de les mettre en oeuvre[30]. Autrement dit, la doctrine stigmatise la rationalité instrumentale qui traverse l'institution dans le sens où la doctrine synthétise la mise en adéquation optimale des moyens et des fins. Une doctrine d'emploi des forces démontre le sens que l'institution confère à son action et les moyens que celle-ci est prête à allouer pour satisfaire son objectif. Appliquée à l'institution militaire, une doctrine est donc un corpus d'idées et d'écrits qui définit les moyens militaires et la façon de les mettre en œuvre. Une politique de sécurité et de défense est l'aboutissement d'une doctrine. Les grandes stratégies que suivent les décideurs sont guidées par la doctrine et la planification de sa mise en œuvre. Précisons ici qu'une institution comme les armées conçoit généralement plusieurs sous doctrines[31] (doctrine d'emploi de l'arme nucléaire,

---

[29] Lorsque cela est possible.

[30] Voir ici, Pascal Vennesson, *op. cité*, pp. 20 à 23.

[31] La conception ou la représentation de l'exercice de l'autorité donne également lieu à la formalisation d'une doctrine de commandement comme nous le verrons au chapitre quatre.

doctrine d'emploi des véhicules blindés,...) et que l'articulation de ces doctrines donne un sens à une politique.

Pourtant politiques de défense des décideurs et doctrines peuvent diverger. Elles diffèrent même souvent pour P. Vennesson. L'auteur assimile les militaires (et les décideurs politiques qui y participent) qui conçoivent la doctrine à des prophètes qui pensent ainsi maîtriser et dominer les événements. Mais, d'un autre côté, les militaires sur le terrain, censés appliquer la doctrine, innovent dans l'application des doctrines ou en inventent de nouvelles pour qu'elles correspondent aux circonstances de la situation[32]. L'adoption d'une doctrine résulte, en fait, d'un débat d'idées et de l'affrontement de légitimités.

> « L'opposition des doctrines est l'une des formes socialement acceptées de l'expression de rivalités organisationnelles, professionnelles et sociales au sein de l'institution militaire. » (...)
> « L'opposition des doctrines est une forme socialement acceptée de la lutte pour le pouvoir au sein de l'institution militaire. »
> Pascal Vennesson, *op. cité*, p. 22 et p. 33.

C'est donc que les doctrines participent directement du fonctionnement de l'institution dans ce sens où elles cristallisent, de façon acceptée, tous les débats qui émaillent et traversent l'institution. Non pas que les débats et les échanges (voire oppositions) ne soient pas admis au sein de l'institution mais ils s'opèrent sous la médiation d'un débat de fond qui prend alors le pas, car légitime, sur les autres considérations d'opposition. La doctrine qui ressort de ces affrontements internes devient le discours légitime et la position officielle de l'institution. La doctrine a alors à poursuivre deux objectifs. D'une part, représenter les militaires en tant que position institutionnelle. D'autre part, convaincre les décideurs politiques qui devront faire leur cette doctrine pour la faire appliquer à ceux qui l'ont conçue. Pour P. Vennesson, la doctrine n'est pas nécessairement un élément clé des politiques militaires mais elle en participe grandement dans la mesure où elle associe politique de stratégie et politique publique.

La doctrine renseigne, en outre, sur la normativité de la prise de parole au sein des institutions et sur les rapports de force en présence. Si la doctrine est la forme institutionnelle et professionnelle qui donne une légitimité aux échanges, parfois contradictoires, au sein de l'institution, cela signifie alors corollairement que d'autres formes de dialogues ne sont pas aussi acceptées. Et si celle-ci l'est au sein de l'institution, c'est sans doute parce qu'elle

[32] A. Thiéblemont, 2001, T2, pp. 8-9 et p. 166.

affecte l'essence même de l'art de cette institution, à savoir la stratégie militaire, de telle sorte qu'un parallèle puisse être établi avec l'idéologie, équivalence de cet art dans les autres institutions. Ce qui revient à dire que la doctrine est un facteur de valorisation institutionnelle pour ceux qui ont acceptés d'y contribuer[33].

2. De la tension entre institution et organisation

Il n'est pas possible de nier que les forces armées sont une institution. Ni même qu'elles sont une institution en transformation et en transition. Notre hypothèse centrale est que cette transformation conduit à une désinstitutionnalisation progressive des armées et fait surgir le spectre de l'organisation dans cette institution. Cette évolution a des conséquences sur le rapport à la profession et à l'autorité. Il s'agit là, à notre sens, d'une mutation macro organisationnelle progressive dont certains, comme Michel Lhoste[34], avaient déjà senti les prémices. D'autres comme Jean G. Padioleau, à l'instar de ce qu'a formulé Charles C. Moskos à propos de l'institution militaire, ont analysé les transformations de leur institution d'étude en mobilisant les deux concepts d'institution et d'organisation. Jean G. Padioleau n'hésite d'ailleurs pas à opposer institution républicaine et organisation orthodoxe en montrant que c'est à partir de cette dernière qu'est réformée la première[35]. Comment passe-t-on de l'une à l'autre ? Quelles en sont les conséquences sur le système d'autorité ?

2.1. Une institution de faits sociaux

Les institutions regroupent des faits sociaux organisés, des faits sociaux qui se transmettent d'une génération à une autre, des faits sociaux qui s'imposent aux individus. Cette définition

---

[33] Cette production doctrinale ou idéologique est spécifique aux institutions. D'une part, parce que le processus de production renseigne sur une autre forme de concertation propre et singulière. D'autre part, parce que la destinée de la doctrine ou de l'idéologie engage de façon plus complète (notamment de façon stratégique) l'institution que ne le font des décisions politiques ou économiques dans les organisations. Il ne s'agit donc pas d'un seul débat sémantique mais aussi d'un critère de distinction entre les institutions gouvernementales et les autres organisations.

[34] Pour Michel Lhoste (1973), l'institution militaire cherche à survivre en temps de paix. Elle produit donc de l'organisation qui devient une finalité en soi mais engendre aussi beaucoup de déceptions (p. 178).

[35] Jean G. Padioleau, 2002a, p. 7.

assimile, comme le fait initialement François Dubet[36], tout autant des organisations que des événements à des institutions. Il s'agit de voir dans les institutions une certaine façon de voir, de penser ou de subir le social. Autrement dit, les institutions supposent une histoire et un ancrage dans le passé, des croyances qui fédèrent et un collectif. Pour l'auteur, la définition de l'institution dépasse la systématisation du fait social qu'avance Emile Durkheim, de la même façon qu'elle représente davantage que des pratiques culturelles, sociales ou organisées. Une institution prodigue en outre des manières de penser dans un cadre social ou organisationnel suscitant et orientant ces pensées. Aussi le sociologue relève l'antinomie qui existe à confondre les termes d'institution et d'organisation. Cette distinction vise à dépasser la définition de l'association productrice de rationalité[37] ou la conception d'une organisation qui distribue normes et règles[38].

> « C'est dans cette confusion entre institution et organisation que résidera sans doute, pour nous, le plus grand des malentendus, car si la plupart des institutions peuvent être organisées, il ne va pas de soi que toutes les organisations sont des institutions, c'est-à-dire des organisations engendrant une forme particulière de socialisation. Au contraire même, je défendrai la thèse selon laquelle la croissance et la complexité des organisations participent de l'affaiblissement des institutions ».
>
> François Dubet, *op. cité*, p. 23.

Il convient de résoudre ici une certaine aporie : des organisations engendrant une socialisation particulière peuvent-elles ne plus être des institutions ? C'est dire que la question qui se pose est celle de savoir si des institutions qui se désinstitutionnalisent peuvent continuer à produire une marque de socialisation propre[39] ou si le mouvement, au contraire, engendre une dissolution totale de l'institution.

Avant de tenter de répondre à cette aporie, la définition même de l'institution se doit d'être complétée. F. Dubet construit une association entre l'institution, émettrice de procédures et de règles légitimes, et le politique dont elle fait partie intégrante des visions et préoccupations. Cette vision du politique sur les institutions consiste à reconnaître à des individus, groupes d'individus ou organisations le droit de siéger légitimement dans le cadre des négociations

---

[36] F. Dubet, 2002, pp. 21 à 23.

[37] Comme le fait Max Weber (1995 (1922)).

[38] Comme le fait Hughes (1996).

[39] Cela ne signifie pas que nous réduisons la comparaison entre institution et organisation aux instances de socialisation. Il s'agit d'une variable qui nous permet, à la suite de l'auteur, de poursuivre notre raisonnement.

démocratiques diverses. La définition que donne F. Dubet de l'institution est large. Dans la présente analyse et aux fins d'adapter le modèle de l'institution à notre cas d'espèce, le terme d'institution n'est pas à entendre dans un sens élargi à tous les faits sociaux qu'ils soient organisés ou culturels. Par ce mot « institution », il est fait appel à une vision et à une appréhension certaine de l'Etat. C'est-à-dire que le terme d'institution est à aborder dans un sens plus restreint ; sens qui fait de l'institution une organisation d'Etat. Il ne s'agit pas de revenir sur la pertinence de la définition présentée ci-dessus mais bien d'affiner l'emploi qui sera fait du terme.

Une institution d'Etat est une institution productrice de normes et de contraintes, de règles et d'actions qui font sens au sein de l'Etat. Les actions de cette institution procèdent d'une légitimation forte et d'une valorisation de celles-ci sur un foyer de croyances et de valeurs partagées par les membres de l'institution et qui ont un écho au-delà de l'institution. C'est un des critères différenciant l'institution de l'organisation : les actes de l'institution et la légitimation de ceux-ci trouvent une audience dans la communauté d'Etat. Une organisation, *a contrario*, met en avant des actes qui ne dépassent que très rarement les frontières de son environnement. De plus, une institution s'appuie sur l'Etat autant que celle-ci est elle-même un recours pour l'Etat de par la loyauté dont elle lui fait preuve et de par la constance des actions qui sont les siennes[40]. Une institution n'est pas traversée (ou peu) par des débats sur la légitimité du recours à l'action au point que toute discussion institutionnelle sur le « juste » et « l'efficace » est en soi un signe de dissolution de l'institution. Par ailleurs, une institution s'ancre dans un espace-temps cloisonné pour que l'institution et ses membres puissent jouir des gratifications du passé tout autant que de l'assurance d'exister encore dans l'avenir. Une institution n'est pas pérenne mais son évolution est suffisamment lente pour le laisser croire. De plus, une institution d'Etat s'impose aux individus, aux citoyens dans la mesure où elle peut être en droit d'exiger d'eux des actes qu'ils récusent. Une institution est ainsi dotée d'une capacité d'action au sein du champ social qui est soutenue tant par la puissance de l'Etat que par la légitimité de l'autorité qu'elle exerce sur tous, même sur des non membres. Enfin, une institution prodigue une socialisation déterminée et précise à ses membres. Cette socialisation

---

[40] Pierre Rosanvallon (1990) note que l'Etat s'incarne dans de nombreuses institutions (p. 14) au point que « l'Etat est structuré par un réseau complexe d'institutions et de procédures qui sont soumises à des influences contradictoires et (...) son action résulte presque toujours d'un compromis empirique entre des objectifs affichés et des contraintes financières ou sociales » (p. 199). Les institutions font partie intégrante de l'Etat et renseignent autant sur ce qu'il est que sur le régime politique, par exemple.

s'opère à l'intérieur de l'organisation et transparaît à l'extérieur de celle-ci uniquement aux fins de maintenir le cours des croyances à flot. Cette socialisation est une forme de cloisonnement et d'enfermement des individus : enfermement symbolique et social ou enfermement matérialisé par une enceinte (quelle qu'en soit la forme).

Le processus de constitution d'une organisation en institution ou processus d'institutionnalisation est appelé, par l'auteur qui guide ici notre réflexion, un programme institutionnel.

> « Le programme institutionnel peut être défini comme le processus social qui transforme des valeurs et des principes en action et en subjectivité par le biais d'un travail professionnel spécifique et organisé. »
> François Dubet, *op. cité*, p. 24.

Cette citation indique toute la substance des institutions selon l'auteur. Les institutions relèvent d'un processus social dont la finalité vise à fonder l'action à partir des valeurs et principes qui sous-tendent l'existence de l'institution. Cette transformation n'est pas objective mais introduit la subjectivité de réception du sujet, tant celui qui est l'auteur de l'action, que celui qui la contemple. L'action de l'institution est impulsée de façon légitime ; elle rend toutefois compte de la subjectivité du travail des individus, de leur organisation et de leur professionnalité.

Les institutions se construisent en dehors du monde. Elles font appel, selon F. Dubet, à la notion d'extra-territorialité et se fondent sur une vision négative du monde. C'est pourquoi, devant faire « face » à ce monde, les institutions ont recours à des sanctuaires et à des mythes. Ces sanctuaires désignent tout autant l'institution à l'extérieur, qu'ils se donnent pour but de protéger l'intérieur de l'extérieur. Voici pourquoi, les édifices institutionnels ont autant d'aplomb : ils dénoncent l'extériorité des autres et symbolisent la porte d'accès à franchir pour les individus qui désirent être instruits (même si ce désir est contraint). C'est également pourquoi les institutions créent du lien entre les individus par des croyances qui relèvent du symbolique comme de la motivation. Ces croyances reflètent la légitimité de l'action de l'institution et assurent à celle-ci le cloisonnement vis-à-vis du monde extérieur. Les croyances, sources de la vocation ou de la professionnalité, servent l'institution en la cloisonnant de cet extérieur contre lequel elle se construit.

Cette mise à distance vis-à-vis de l'extérieur se figure par les mesures de sécurité que les institutions adoptent tant en interne qu'en externe. Il est vrai que les institutions cherchent à

contrôler[41] et à se protéger. Le contrôle est une dimension centrale de la perception des institutions. Mais les institutions recherchent la subjectivité et l'avènement du sujet comme garantie de l'assujettissement à l'institution. Contrairement à la modernité qui consacre l'avènement de l'individu, les institutions cherchent à réintroduire le sujet dans toute sa subjectivité afin d'en faire un hôte réceptacle du contrôle et de la domination de l'institution. Les organisations modernes individualisent leurs rapports au contrôle social[42] au point que les fautes, comme le sens moderne du péché, aboutissent à la condamnation du fautif et non plus à celle du groupe au sein duquel se trouve le fautif. Ceci tend à montrer que la référence n'est plus le groupe d'appartenance mais l'individu à qui est reconnue la capacité à générer et à assumer actes et responsabilités inhérentes[43]. Car la professionnalisation d'une institution crée de l'individualisation et conduit à son érosion, telle est du moins notre thèse[44].

2.2. La professionnalisation des institutions conduit à leur effritement

Historiquement, les institutions modernes se sont bâties sur le modèle de la bureaucratie. Les institutions se reposaient sur les règles, la vocation inhérente à l'entrée ; ce qui faisait d'elles des organisations « souples » et « légères » en raison de la clarté de leur finalité. La thèse de F. Dubet est que la professionnalité est un facteur de dissolution de l'institution. Il s'agit d'un effacement et d'un affaiblissement du modèle bureaucratique en raison de l'émergence de formes d'organisations plus complexes qui conduisent à rompre l'homogénéité des professionnels et à reconstruire la légitimité et la rationalité de la forme d'organisation. Dès lors, ce sont autant la vocation que le but des institutions qui sont affectés par ce mouvement. L'organisation ne devient plus soumise à ses règles de droit mais aux contraintes techniques et professionnelles[45]. C'est-à-dire que c'est l'extérieur de l'institution contre laquelle elle s'est

---

[41] M. Foucault, 1975.

[42] Danièle Linhart, 1994, p. 42.

[43] Claude Giraud (2004) fait de l'émergence d'un espace d'interpellation l'un des critères permettant de reconnaître la manifestation de l'organisation dans une institution. Cela n'introduit-il pas la mise en avant d'un individu jusqu'ici dominé ?

[44] C'est également celle de Jean G. Padioleau (2002b, p. 61) pour qui la professionnalisation prépare la privatisation.

[45] Jean G. Padioleau ajoute même que la professionnalisation d'une institution concourt à son éclatement en organisations différenciées, plus autonomes et plus techniques (*ibid.*, p. 51). Ainsi, ce n'est plus le droit qui dicte

protégée qui envahit le mode d'organisation pour le détourner de son fonctionnement traditionnel[46]. L'auteur en trouve l'origine dans la croissance des compétences et l'émergence constante des professions.

> « Dans tous les cas, cette professionnalisation opère un déplacement de la légitimité, car la légitimité en valeur, celle qui repose sur le caractère " sacré " de l'institution, cède le pas devant une légitimité rationnelle fondée sur l'efficacité du travail accompli et sur des compétences estampillées par des procédures légales. Et comme cette efficacité est souvent le produit d'un travail collectif, il en résulte un transfert des arguments de légitimation : ils passent d'un registre vocationnel et individuel à un registre technique et collectif[47]. Il ne suffit plus d'accomplir une vocation et de respecter les règles dites ou non de la déontologie pour être un bon professionnel travaillant dans une bonne organisation, il faut aussi que des procédures d'évaluation et de contrôle démontrent l'efficacité du travail accompli[48] ».
>
> François Dubet, *op. cité*, p. 62.

La professionnalisation enclenche un processus de redéfinition de l'existence et donc de la légitimité des institutions[49]. En fait, ce processus introduit l'organisation qui prend le pas sur l'institution. Elle prend le pas sur l'institution car l'organisation ne relève pas de la même rationalité que l'institution. L'institution s'appuie sur la légitimité, le sacré et la vocation. L'organisation met en avant la rationalité, l'efficacité et les compétences. Le triptyque n'est plus du tout le même. Le passage de l'un à l'autre se pense comme le croisement d'une

---

le fonctionnement à l'institution mais la technique dans la mesure où elle intervient dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle.

[46] Une question essentielle se pose alors : les institutions sont-elles capables de se réformer d'elles-mêmes sans intervention extérieure ?

[47] F. Dubet théorise de façon globale les institutions. S'agissant de l'institution militaire, les arguments de légitimation évoluent plutôt d'un registre vocationnel et collectif à un registre technique et individuel. En effet, le collectif est l'unité élémentaire des armées, de façon traditionnelle. Mais la technicisation et la gestion par spécialités indiquent plutôt une individualisation des parcours sociaux.

[48] Quant à l'âpre question : qu'est-ce qu'une organisation militaire efficace ? Voir une première réponse apportée par Martial Foucault, « Une défense efficace : critères économiques et évaluation des politiques publiques », *Les Champs de Mars*, n°14, pp. 71 à 100, 2003.

[49] Sans trancher ici le débat quant au lien de causalité entre professionnalisation et effritement de l'institution. Il convient de remarquer néanmoins que les sociologues américains du militaire attribuent un caractère de déclencheur à la professionnalisation des armées US (qui intervient en 1973) quant au passage vers un nouveau modèle : voir plus bas Charles C. Moskos et la théorie de la banalisation.

rationalité institutionnelle qui est axiologique[50] et instrumentale à une rationalité organisationnelle qui est purement instrumentale. L'organisation introduit le concept d'efficacité, de mesure des actions, fait naître des procédures à l'aune desquelles sont évalués les individus. Le contrôle n'est plus celui de la loyauté de l'individu aux valeurs et préceptes de l'organisation mais celui de la bonne adéquation entre le travail à fournir et les résultats obtenus. Sous le joug de la professionnalisation, les institutions se désinstitutionnalisent en laissant pointer l'organisation. L'organisation induit un mode de pensée divergent de l'institution[51]. Les référents ne sont plus loyauté, respect et valeurs mais production, contrôle procédurier et qualifications.

La souveraineté se fragmente. La bureaucratie et l'institution ne constituent plus les seuls référents d'autorité pour les individus. Cela signifie que l'organisation appelle à l'ouverture, à la transversalité, à la collégialité par la mobilisation de réseaux, d'actions et de rapprochements séquentiels et discontinus à visée précise. Un modèle horizontal se substitue au modèle vertical.

2.3. Une profession qui s'affirme au travers de la technique

Immanquablement, la question du travail dans une institution pose celle de la profession. François Dubet[52] nous indique quelques critères fondant une « vraie profession ». Ceux-ci consacrent une forte qualification académique, des titres et grades garantissant une certaine fermeture du marché professionnel, des règles éthiques ou déontologiques plus ou moins formalisées, une autonomie certaine dans le travail. On retrouve ces « vraies » professions dans de grandes organisations : les individus y sont soumis à un contrôle hiérarchique, ils ne sont pas en mesure de choisir leurs « clients » et leur carrière ne dépend pas irrémédiablement de leurs performances. Ces professions traduisent un prestige relatif, une activité potentiellement auto construite et une responsabilité devant autrui. Ces professions reposent, en outre, sur un socle organisationnel parallèle, associatif ou syndical, qui est chargé de la promotion, de la continuité et de la certification de cette profession. Ces organisations sur

---

[50] Raymond Boudon (1999) définit ainsi le concept de rationalité axiologique : « le sujet se guide dans certaines circonstances sur des systèmes de raisons non instrumentales » (p. 117).

[51] C'est également ce dont fait part Jean G. Padioleau (2002a, pp. 192-193) à propos de la coexistence problématique et perverse entre les impératifs de l'institution et ceux de l'organisation.

[52] F. Dubet, *op. cité*, pp. 332 à 334.

lesquelles s'appuient les professionnels sont un enjeu puissant dans les institutions où le désir de reconnaissance extérieure de la spécificité d'une profession émerge. La reconnaissance des professions par le corps social se réalise grâce à l'entremise d'organisations – lobbies – défendant les intérêts corporatistes et collectifs du groupe professionnel. Cet enjeu de la reconnaissance professionnelle est très sensible dans les organisations qui n'autorisent pas l'existence de ces groupes d'intérêts. C'est le cas des institutions, de l'institution militaire en particulier, où l'autorité circonscrit les représentations sociales et professionnelles et interdit toute autre forme de délégation qui ne passerait pas par elle au préalable.

Au travers des critères précédemment décrits, il apparaît que le type bureaucratique se prête au jeu des professions. La bureaucratie est en mesure de dispenser des formations qualifiantes internes ayant une homologation à l'extérieur, la bureaucratie s'appuie sur des règles formalisées et est propice à l'exercice du contrôle social et hiérarchique des individus. Toutefois, on conçoit encore que la logique de la professionnalisation appelle à un dépassement du modèle bureaucratique et institutionnel. En effet, comme le montre F. Dubet, la professionnalisation, qui est facteur de désinstitutionnalisation, est le symptôme d'une ouverture de l'institution à sa forme organisée.

La logique consisterait pourtant à poursuivre le cheminement jusqu'à son terme et à introduire des organisations de régulation de l'exercice de la profession. Dans les armées, ces formes-là ne sont pas tangibles, ni en cours de validation par les autorités[53]. En ce sens, comme en celui

---

[53] Il existe tout de même des instances de concertation et de représentation professionnelle dans l'institution. Mais les formes non institutionnelles de représentation telles que les associations de retraités ou d'épouses (de gendarmes) si elles gagnent aujourd'hui en puissance n'en sont pas pour autant reconnues officiellement comme interlocutrices du dialogue social.

Juste après les événements de mai 1968 où des conscrits se syndiquent à la CGT, la loi n°69-1044 du 21 novembre 1969 institue le conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM). Organisme interarmées, ce conseil exprime son avis sur des questions de caractère général relatives à la condition et au statut des militaires. Ses membres sont tirés au sort parmi l'ensemble de la population militaire d'active ou sous contrat. Les militaires à la retraite y sont également représentés. Ce conseil est présidé par le ministre de la défense. Force de proposition, le rôle du conseil est néanmoins borné car consultatif (il s'agit d'une consultation et non d'une concertation) et limité à la condition militaire. Chaque militaire peut en outre s'adresser directement, en dehors de toute voie hiérarchique, au CSFM pour poser des questions concernant le statut et la condition militaire. Le conseil se réunit normalement deux fois par an. Le décret n°90-183 du 28 février 1990 précise le rôle du CSFM et institue sept conseils de la fonction militaire (terre, marine, air, gendarmerie, délégation générale pour l'armement, service de santé, service des essences). Les membres sont tirés au sort parmi les volontaires de la population d'active et sous contrat. Le ministre de la défense est président du CSFM comme de chaque CFM. Le décret du

de Hughes, le militaire ne répond pas aux critères de la professionnalité[54]. C'est pourquoi, plus que de profession, il convient d'admettre que le concept de métier s'applique plus aisément à l'analyse actuelle de l'institution militaire. En effet, les nombreuses spécialités du métier militaire ne donnent pas toutes lieu à certification et qualification académique. D'autre part, les savoirs acquis au sein de l'organisation n'offrent pas une perspective systématique de reconnaissance et d'activation à l'extérieur de l'organisation. Le métier fait référence à la technique.

2.4. Le métier comme substitut à la profession[55]

Notre postulat est que la professionnalisation des armées correspond davantage à l'adoption du concept d'armée de métier plutôt qu'à celui d'armée professionnelle, en raison du sens de ce mot en sociologie des professions. La professionnalisation n'émancipe pas la profession militaire, elle induit un rapport plus étroit au métier.

Le métier se distingue du travail. Il appartient à l'individu. Le métier est ce qu'un individu peut mettre en avant, comme symbole de son action sociale alors que le travail appelle trop à

---

30 décembre 1999 prend acte de la nouvelle composition des armées et introduit une distinction entre le personnel de carrière et le personnel sous contrat. Par ailleurs, les membres du CSFM et des CFM reçoivent une formation spécifique. Suite à la grève des gendarmes en 2001, la concertation, locale, a connu des améliorations. Désormais, les présidents de chaque catégorie (officiers, sous-officiers, militaires du rang) sont élus par leurs pairs et travaillent en lien direct avec le commandement local pour débloquer des problèmes individuels. Les présidents de catégorie s'affirment alors comme de véritables interlocuteurs du commandement et comme relais de leur base. De plus, au niveau des régiments, des commissions participatives avec les représentants des catégories ont été instituées aux fins d'améliorer les conditions de vie des militaires. Enfin, depuis 2003, sont expérimentées, au niveau régional, des rencontres préalables aux réunions nationales, entre des élus locaux et les désignés nationaux des CFM et CSFM. Pour toutes ces questions, voir la thèse de doctorat de sociologie en cours de Delphine Nichols.

La concertation apparaît comme un moyen de remplacement des syndicats qui ont pour conséquence de déresponsabiliser l'institution en donnant des gages d'une participation et d'une implication des militaires à la vie et au fonctionnement de leur institution. La rénovation et la modernisation de la concertation traduisent cet esprit d'une intégration nouvelle du militaire ; l'institution ne semblant pas craindre la concurrence entre la légitimité des présidents de catégorie et celle de l'autorité légale.

[54] C'est également l'avis de F. Gresle (« Les conséquences de la professionnalisation des armées », *Revue de la gendarmerie nationale*, n°206, pp. 67 à 71, p. 67, mars 2003) pour qui le terme de profession n'a pas de sens surtout lorsqu'il est appliqué aux militaires contractuels.

[55] F. Dubet, *op. cité*, pp. 392 à 394.

des pratiques courantes qui n'ont pas de visibilité à l'extérieur du cadre où est exercé le métier. Le métier se distingue encore des compétences ou des qualifications qui permettent justement à l'individu de pratiquer ce métier. De la même façon que le travail, les compétences ou qualifications ne sont qu'un segment sommaire qui n'offre pas un compte-rendu élargi de tout ce qui gravite autour du métier : diplômes d'entrée, pratiques courantes, public, cadre de vie voire rémunération.

En conséquence, le métier est bien plus large que les compétences ou que le travail. D'une part, parce que le métier est plus immuable que les compétences qui s'altèrent par le temps si elles ne sont pas renouvelées et plus immuable que le travail dont l'usage est trop discontinu et sujet aux ruptures (contractuelles). D'autre part, parce que le métier stipule d'une appropriation individuelle d'un exercice et d'une mise en perspective ou en avant de la subjectivité. Par le métier se construit un « rapport à soi » particulièrement prégnant, comme prisme d'analyse. Et le métier apparaît comme une forme de protection individuelle. Il est le socle des relations sociales et de la reconnaissance de l'individu, il lui confère une identité[56]. Mais il est encore l'illustration de la liberté qu'a un individu à aller exercer son métier ailleurs que dans son champ social.

Alors que la profession est plus cloisonnée car mieux régulée. C'est donc le rapport à la technique et au métier, c'est-à-dire à la spécialité, qui efface l'autorité, plus que ne le fait la profession.

2.5. L'autorité comme instrument privilégié de régulation des institutions

La discipline est consubstantielle de toute forme d'institution et d'organisation même si la nature de l'autorité diverge d'un modèle à l'autre[57].

> « La discipline devient un problème parce qu'elle doit être perçue comme juste par ceux qui la mettent en œuvre et par ceux qui la subissent. L'autorité a cessé d'être naturelle et sacrée. En fait, elle exige un travail de justification permanent, ou bien elle doit reposer sur un " charisme " personnel, sur un charme individuel, et il n'y a rien de plus aléatoire que le charme et de plus fatigant que la justification. Alors que le programme institutionnel liait

[56] Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 2000 (1995).

[57] Pour Claude Giraud (2004), les rapports sociaux au sein des institutions sont médiatisés par un mode d'autorité dominant. Car l'autorité a, dans les institutions, une place incontournable.

> discipline et subjectivation, les deux logiques se séparent, faisant monter sur le devant de la scène une logique de pure relation, de pure reconnaissance d'autrui qui semble, *a priori*, contradictoire avec l'idée même de discipline. »
> François Dubet, *op. cité*, pp. 75-76.

La discipline dans une institution est librement consentie par adhésion des membres de l'institution aux buts finaux et légitimes[58]. De cette subordination acceptée, découle la capacité d'agir de l'institution ainsi que son efficacité qui vient de l'absence de remise en cause de cette légitimité[59].

Dans le mouvement de passage de l'institution à l'organisation, le mode et le type d'autorité sont affectés. Dans la mesure où le symbolique n'est plus identifiant et structurant de l'ensemble social, l'autorité ne peut plus se reposer sur sa naturelle légitimité ou sur une interprétation individuelle. L'organisation injecte l'idée de la transaction comme forme de lien social qui structure et identifie les échanges entre les individus. Cette transaction est justement possible parce que le sacré est dénaturé et le contrôle autorise désormais de la négociation puisque l'organisation ne cherche plus comme l'institution à s'assurer de la loyauté de l'exécution ; l'organisation s'aventure sur le terrain de l'efficacité et des effets de sortie. Les indicateurs changent, la parole en œuvre est élargie. Et l'explication devient le symbole du passage de l'un à l'autre quand les uns, en appelant aux croyances et aux traditions, expliquent aux autres, en appelant à l'efficace, les ressorts de leur action. Les premiers se fatiguent dans un recours à l'explication qu'ils estiment inutile puisque l'action se légitime d'elle-même dans le cadre de l'institution. Les seconds éprouvent une sensation de détour de l'objectif puisque l'explication se concentre sur la finalité, non sur les moyens.

---

[58] C'est explicitement la théorie wébérienne de la domination. En effet, pour Weber, la domination n'existe que par la volonté d'obéir et cette volonté est issue des croyances en la légitimité de ce qui est demandé. Voir Weber, 1995 (1922), pp. 285-286 notamment.

[59] Selon Roger Caillois (2002 (1939), p. 118), le pouvoir (celui du supérieur hiérarchique, par exemple) est la conséquence du consentement. Et non l'inverse. Ce n'est pas le pouvoir qui crée le consentement. Car selon l'auteur, la discipline est faite de l'obéissance des soldats, c'est-à-dire de leur inféodation consentie ; ce qui n'exclut pas que la soumission puisse impliquer une possibilité d'arrogance ou de révolte (p. 172). C'est pourquoi c'est bien la subordination acceptée qui crée la force de l'institution, quelles que soient les raisons de cette acceptation.

Or l'institution se focalise sur le but et l'organisation sur le chemin y conduisant[60]. C'est de là que provient l'incompréhension dans les armées entre ceux que nous nommerons les « institués » et ceux que nous nommerons les « organisés ». C'est pourquoi, selon l'auteur, les changements qui affectent les institutions remettent en cause l'autorité y régnant.

2.6. Une crise d'autorité dans les institutions en changement

Le déclin de l'institution est synonyme, chez F. Dubet, d'un transfert de l'autorité traditionnelle à une autorité rationnelle légale. L'autorité rationnelle légale est une autorité qui s'acquiert et se conquiert sans cesse dans le sens où elle doit justifier de son rôle et de sa légitimité. Le passage d'un mode d'autorité à un autre introduit l'idée d'une mise en difficulté de l'autorité puisque les individus qui en sont porteurs se trouvent placés dans une posture de constante justification et explication d'eux-mêmes, comme de leur fonctionnalité au sein du système. L'autorité n'est plus acquise de façon automatique. Ceci pose un problème pour les institutions, problème qui participe de la modernité, selon cet auteur.

> « [Les professionnels] doivent sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier et construire une légitimité visant à obtenir le consentement d'autrui. »
> François Dubet, *op. cité*, p. 378.

La professionnalisation de l'institution, instituant son déclin, pousse au transfert de légitimation de l'autorité. Dès lors, les professionnels s'appuient sur leurs compétences, c'est-à-dire sur leur capacité de maîtrise des savoir-faire, plus que sur la construction traditionnelle de leur rôle. C'est-à-dire que le déclin de l'institution ne remet pas en cause l'assujettissement à l'autorité sauf que cette autorité n'est plus la même et que les bases de cette autorité ne sont plus des croyances mais des compétences. L'autorité devient objet potentiel d'évaluation de la part de tous. Elle n'est plus incarnée mais elle s'éprouve dans la détention des savoirs et dans leur mise en pratique. Cette tendance implique un basculement de l'autorité. Selon l'auteur, le passage de l'autorité traditionnelle à l'autorité rationnelle légale (dont les symptômes sont le recours à la justification et à l'explication[61]) est en définitive un passage de l'autorité au

---

[60] C'est également ce qu'explique Jean G. Padioleau (2002b, p. 74) en montrant qu'institution et organisation ne parlent pas le même langage. Dans son cas d'étude, ce qu'il décrit de la coordination entre les volontaires et les professionnels se rapproche, à quelques limites près, de ce qui est observable dans l'armée de terre.

[61] Il s'agit d'une partie des résultats de notre mémoire universitaire de 2002.

pouvoir. C'est-à-dire que le pouvoir se distingue de l'autorité (dans l'organisation) alors qu'ils sont confondus dans l'institution. Cela implique que les relations sociales ne se distribuent plus selon la fonction égalisatrice de l'autorité mais selon la fonction du pouvoir qui relève de l'équité.

Le problème central que décrit ce mouvement pose la question du consentement à la soumission. Dès lors que l'autorité n'est plus légitimée, que les relations sociales sont régies par des relations de pouvoir plus instables et friables, qu'est-ce qui fonde et assure la subordination ? Deux risques majeurs sont énoncés par l'auteur. Le premier est celui d'une approche par l'insoumission et la remise en cause de la légitimité des directives et de l'exécution (ce qui émerge avec le déclin des institutions). Le second risque est un détournement de la subordination vers d'autres formes ou incarnations d'autorités plus attirantes car plus traditionnelles[62].

2.7. ... Mais un retour possible de l'autorité

Le mouvement d'une autorité traditionnelle à une autorité rationnelle légale engendre une friction des subjectivités et une modification de l'ordre de la reconnaissance. Devant ce mouvement décrit précédemment, l'auteur[63] n'est pas sans évoquer un retour en grâce de l'autorité au sein d'un programme institutionnel, donc des institutions revalorisées ou recomposées. Ce retour de l'autorité ne peut subvenir, selon la grille d'analyse de l'auteur, que par un avènement nouveau des préceptes de la religion et de la mise en avant de ses valeurs. C'est à dire que c'est la religion qui, en introduisant des éléments d'une rationalité axiologique, parviendrait à rompre l'étranglement provoqué par un monde trop régi par les lois (celles des marchés) de la rationalité instrumentale. L'ordre moral est en quelque sorte la solution à la réaffirmation de l'ordre. La société industrielle, comme le post-matérialisme, sont les catalyseurs d'un désenchantement de l'autorité et de la « moralité » qui lui est accolée. La réconciliation entre l'Etat et la nation semble être une voie d'ouverture, selon l'auteur, à cette potentialité de remise au jour des institutions, après qu'elles aient été mises à nu. La religion démocratique ou républicaine, comme celle des grands hommes, est de nature à opérer ce transfert. L'auteur associe le déclin des institutions au désenchantement. L'un et l'autre se caractérisent par une érosion de l'importance des croyances que la quête

[62] Et l'on voit alors des organisations non conventionnelles capter l'attention des déçus des institutions d'Etat.

[63] F. Dubet, *ibid.*, pp. 384 à 387.

d'objectivité vient peu à peu détruire. Les formes de religion, parce qu'elles réintroduisent des croyances, apparaissent alors comme des moyens du ré-enchantement et donc du redressement des institutions.

Toutefois, précise l'auteur, le ré-enchantement des institutions n'est possible qu'à la condition d'un recours à la force, à la violence qu'il nomme « institutionnelle ». Cette politique de violence ne peut être menée que par l'Etat, à la condition qu'il soit en harmonie avec la nation. Sans préjuger de la rupture entre les deux parties, il semble, en tout cas, que ce n'est pas la politique que souhaite mener, de nos jours, l'Etat. Quitte à y abandonner du prestige, de la crainte ou de la grandeur.

Il s'avère nécessaire de distinguer institution et organisation pour comprendre les conséquences du changement des institutions lorsque celles-ci se professionnalisent. La professionnalisation, analysée comme facteur d'effritement des institutions, consacre l'émergence d'une logique nouvelle axée sur le métier et sur un registre de l'efficace. L'organisation prend alors le pas sur l'institution comme en témoigne une relation désenchantée à l'autorité. Dans l'organisation, en effet, l'autorité procède d'une autre légitimité que celle des croyances. Elle se fonde sur un pouvoir pratique de conviction des subordonnés. Les armées entrent tout à fait dans ce schéma d'analyse.

Cependant, et ce serait une nuance apportée à la théorie de F. Dubet, il ne s'agit pas de penser la réalité de façon dichotomique de sorte qu'institution et organisation existent indépendamment l'une de l'autre et sont placées l'une face à l'autre. La réalité sociale se transforme et produit des points de vue contradictoires sur la même réalité sociale. D'où la nécessité de distinguer ces points de vue pour mieux appréhender et comprendre ce qui se joue dans cette réalité sociale.

3. Du modèle institutionnel au modèle industriel ou occupationnel

L'institution militaire peut être analysée comme une organisation ou comme un système.

Elle est une organisation où la vie en collectivité met en synergie une forme de solidarité ; elle est une organisation vouée à une mission, c'est-à-dire s'attelant à la satisfaction d'une finalité ; elle est une organisation qui développe un imaginaire qui participe du sacré.

L'institution militaire est aussi un système où le commandement parfois « dur » décourage de façon systématique l'initiative individuelle ; elle est un système où le groupe élémentaire est central[64] ; elle est un système segmenté entre des secteurs spécifiquement militaires et d'autres qui se rapprochent plutôt des grandes bureaucraties civiles ; elle est un système propice au développement des conflits de rôles par le multipositionnement des individus et les exigences de l'institution[65].

Que l'institution soit lue comme une organisation ou comme un système, sa « militarité » suppose généralement de la lire comme une institution. Pourtant, ce regard institutionnel porté sur l'organisation militaire mérite d'être davantage explicité ou critiqué. Charles C. Moskos, dès les années soixante-dix, s'attache à remettre en question la lecture institutionnelle des armées[66]. Selon ses analyses, l'institution militaire est sujette à des changements profonds suite à l'érosion puissante de la spécificité militaire : disparition des armées de masse[67], professionnalisation du métier militaire, missions nouvelles dévolues aux armées. Ces changements impliquent non seulement des modifications de structure au sein de l'organisation militaire mais affectent, en outre, l'essence même de cette institution qui se présente comme un « bastion (...) de la morale collective érigée en institution[68]. » A ses yeux, une institution émet, tout autant qu'elle reçoit des tendances lourdes de la société englobante.

La définition que donne Charles C. Moskos d'une institution est la suivante :

> « S'agissant d'une institution, la légitimité procède de normes et de valeurs, c'est-à-dire, d'une finalité qui transcende l'intérêt individuel au nom d'une exigence morale présumée supérieure. Les membres d'une institution sont souvent considérés comme répondant à une vocation. Dans la mesure où il y a congruence entre appartenance à une institution, d'une part, sacrifice de soi et identification prioritaire au rôle, d'autre part, l'individu jouit généralement de l'estime de la société englobante. Bien que sa rémunération ne soit pas toujours comparable à ce qu'elle pourrait être sur le marché du travail, il bénéficie en revanche de toute une gamme d'avantages

---

[64] Des études américaines démontrent que les soldats se battent moins contre l'ennemi que pour leurs camarades. Les normes de comportement des groupes élémentaires mettent directement en question l'articulation entre la création d'une solidarité et la pression de l'idéologie ou du commandement, par exemple.

[65] Sur ces points, cf. Thomas Jean-Pierre H. (dir.), 1994, introduction générale à l'ouvrage.

[66] Charles C. Moskos, "From institution to occupation : trends in military organisation", *Armed Forces and Society 4 (1)*, pp. 41-50, 1977.

[67] Comme l'ont noté Janowitz et Huntington.

[68] Charles C. Moskos, *La banalisation de l'institution militaire. L'armée américaine : du modèle institutionnel au modèle industriel* in Thomas J. P. H., 1994, chapitre II, pp. 39 à 48.

> sociaux associés au modèle institutionnel, ainsi que d'un revenu de nature symbolique. Lorsque les doléances se font jour, les membres d'une institution ne s'organisent pas en groupes d'intérêt. Ils cherchent plutôt à faire aboutir leurs revendications, quand c'est le cas, par la voie du recours hiérarchique, manifestant ainsi leur confiance en la bienveillance paternaliste de l'organisation à laquelle ils appartiennent. »
> Charles C. Moskos, *op. cité*, p. 40.

L'auteur construit un modèle institutionnel de même nature que celui que l'on retrouve dans les définitions de M. Weber ou encore de F. Dubet. En effet, une institution procède d'une double rationalité instrumentale et axiologique ; une institution s'appuie sur le sacré et attend en retour, de la part de la société, prestige et estime ; une institution repose sur un système normatif et un système de valeurs qui contrebalancent le statut légal des membres de l'institution puisque chaque contrainte statutaire est compensée par une idée certaine de la supériorité au service dans cette institution et chaque avantage statutaire compense une contrainte organisationnelle comme la soumission au collectif ; une institution est régulée par son système hiérarchique qui tient dans ses mains la délégation légale du pouvoir d'imposition et de revendication légitime. Dès lors, c'est bien le modèle institutionnel qui prévaut quant aux exigences que le métier militaire requiert : disponibilité, horaires de travail, déplacements et séjours à l'étranger, mobilités géographique et professionnelle, soumission à la discipline et au droit, impossibilité de négocier les conditions d'exercice du travail. Seulement, ce système institutionnel ne se valide qu'au travers de la libre acceptation ou de l'acceptation consentie des membres de l'institution. Les valeurs que les membres cultivent et auxquelles ils adhèrent sont plus puissantes que les contraintes qui pèsent sur eux puisqu'ils servent leur idéal, non une relation marchande de travail. C'est pourquoi les discours institutionnels pointent l'accent sur l'axiome des valeurs[69], non sur celui des critères objectifs, comme le font les organisations évoluant dans un marché du travail classique.

L'hypothèse centrale du sociologue américain est que les armées perdent leur spécificité institutionnelle, de par les raisons contingentes qui ont été succinctement soulevées plus haut[70]. L'idée de l'auteur est de décrire les évolutions générales de l'institution militaire, non

---

[69] Cf. Les discours portant sur la doctrine de commandement. Voir partie suivante.

[70] A ces raisons, il convient d'ajouter ce qu'a formulé dernièrement Charles C. Moskos. L'auteur décrit une étape supplémentaire dans l'évolution des organisations militaires en analysant leur passage à une forme d'organisation dite « postmoderne ». La fin de la guerre froide précipite selon lui cette transition. Il retient cinq changements majeurs (Moskos, 2000, p. 2) : la croissante interpénétration des univers civils et militaires (structurellement et culturellement) ; la réduction des différences entre les métiers de combat axés sur le service,

de remettre en question la particularité de l'exercice du métier. Pour Moskos, en effet, il apparaît clairement que des métiers demeurent caractéristiques de l'institution militaire. Cela explique qu'il ne faille pas voir l'institution militaire comme une organisation ordinaire mais bel et bien comme une institution singulière en transition. Dans son article de 1977, Charles C. Moskos montre bien que l'évolution de l'institution militaire altère les représentations cristallisées autour du métier. En invoquant la notion d'occupation, Charles C. Moskos ne remet pas en question, encore une fois, la « militarité » de certains métiers au sein de l'institution. Il précise bien que tous les métiers militaires ne sont et ne seront pas transposables dans le civil. Par contre, il note que ces métiers ne sont plus tant choisis eu égard aux valeurs propagées par l'institution mais en fonction d'autres considérations (intérêt pour le matériel, subvenir à ses besoins). C'est en ce sens qu'il y a banalisation, perte de spécificité de l'institution militaire. Le métier n'est pas modifié en profondeur, seules les raisons pour lesquelles il est adopté le sont. Cette distinction est importante car elle lui offre de tracer une ligne parallèle avec d'autres formes d'organisations comme le taylorisme ou le fordisme. Ce sont les changements dans le rapport au travail et dans la représentation qui en est faîte qui imposent une rationalisation de l'organisation passant par une mise en adéquation meilleure entre ce que les salariés attendent de leur travail et ce que l'organisation est prête à leur donner. Et cela est indépendant de la tâche effective, même si celle-ci consiste en la conduite d'un char de combat. Puisqu'en effet, le métier, le travail deviennent les points de clivage et de focalisation des valeurs et des salariés. L'institution ne peut plus alors communiquer et axer son discours de valeurs sur la finalité et l'intérêt général mais elle est contrainte de diffuser un discours d'attrait autour du métier. Et la cohésion ne se résout plus dans le culte collectif des idées générales qui, en retour, conféraient du prestige de la part de la société mais la cohésion se réalise par l'intermédiaire du partage d'un autre type d'attentes : le savoir-faire, la qualité, voire l'efficacité. C'est ainsi que l'institution bascule sur la promotion des incitations objectives individuelles (rémunérations, jours de repos, conditions de logement et de vie) en abandonnant le terrain des incitations en valeurs. *Ipso facto*, l'institution est plongée dans un marché, face à une concurrence. Le malaise institutionnel naît justement de ce double positionnement entre, d'un côté, une évolution obligée vers une

BU LILLE I

---

le rang et les métiers de soutien ; le changement d'objectif des missions militaires : de la guerre à des missions qui ne sont pas militaires au sens traditionnel ; une utilisation des forces militaires dans des missions internationales plutôt mandatées par des organisations internationales que des Etats ; une internationalisation des forces militaires elles-mêmes.

dynamique du métier (organisation industrielle) et, de l'autre côté, la persistance d'un socle spécifique d'action articulant toujours risques et singularités des situations actives de travail. De cet atermoiement institutionnel naît un flou opaque ou un masque qui dissimule à l'institution ce qu'elle est devenue effectivement et l'empêche de devenir ce qu'elle ne veut pas encore être. Cette transition de l'institution militaire la fait graviter du modèle institutionnel au modèle industriel. Charles C. Moskos nous indique ce qu'il entend par modèle industriel :

> « Dans le modèle industriel, un emploi se définit par référence au marché du travail, c'est-à-dire, par référence à la rémunération monétaire généralement obtenue pour tel ou tel niveau de qualification. L'offre et la demande, plus que des considérations normatives, y jouent le rôle principal. Dans la société industrielle contemporaine, les salariés, à l'intérieur de certaines limites, participent normalement à la détermination de leurs conditions de travail et de rémunération. Ces droits sont contrebalancés par les responsabilités que leur imposent leurs obligations contractuelles. Dans cet échange force de travail/rémunération monétaire, l'accent est mis sur la négociation entre les besoins de l'individu et ceux de l'organisation à laquelle il appartient. Le modèle industriel implique une primauté de l'intérêt individuel par rapport à l'intérêt de l'organisation. Dans les emplois de type " industriel " – et de plus en plus chez les fonctionnaires – le syndicat est la forme normale d'expression et d'articulation des intérêts. »
> Charles C. Moskos, *op. cité*, p. 41.

L'organisation industrielle se caractérise par l'introduction du contrat, et donc de la négociation comme instance de régulation des rapports sociaux[71]. Le contrat implique à la fois le croisement entre une offre et une demande, et la possibilité de faire défection à l'organisation. C'est-à-dire que les salariés de l'organisation participent, relativement et de façon bornée, à l'élévation de leur confort individuel et qu'ils peuvent décider de quitter l'organisation lorsque ces conditions ne leur apparaissent plus optimales ou lorsqu'une autre organisation est en mesure de leur proposer davantage ou mieux. Le modèle industriel rompt avec l'uniformité de traitement et de gestion des individus, avec le primat du collectif sur l'individu, avec le monopole de l'activité et la capacité de retenir les individus au sein de l'organisation. La contractualisation inverse, en effet, le mécanisme de séduction et d'attrait. Une institution peut compter sur l'idéal normatif qu'elle met en avant pour attirer ses fidèles.

---

[71] Pour Claude Giraud (2004), l'approche est similaire. Il s'agit de repenser à cette occasion l'articulation entre la coordination et la coopération. Ce qui fait que l'interrogation du passage de l'institution à l'organisation par l'analyse des relations de pouvoir et d'autorité est centrale.

Par contre, une organisation est contrainte à la séduction des contractants pour les intégrer. Cette inversion du mécanisme attrait/répulsion joue en défaveur de l'institution en changement. Au cours de la phase de transition, les tenants de l'institution se sentent dépossédés des capacités d'action qui étaient les leurs antérieurement et qui leur apparaissaient, à juste titre d'ailleurs, comme parfaitement légitimes dans le cadre de l'institution (par exemple la coercition). Pour assurer la survie de l'institution, sous sa forme organisationnelle ou industrielle, ces tenants de l'institution sont sommés de s'adapter ce qui revient à dire, les concernant, qu'il s'est opéré, à leur défaveur, un transfert du pouvoir vers ceux qui auraient dû être les plus faibles dans ce type d'institution : les contractuels.

Dans le cas du passage d'une institution à une organisation, les contractuels deviennent, paradoxalement, des éléments forts. A regarder la débureaucratisation de l'administration des télécommunications depuis les années quatre-vingts[72], il est remarquable de noter que la précarité des contractuels a joué en leur faveur puisqu'il s'est opéré un transfert des incertitudes statutaires depuis les contractuels jusque, finalement, aux fonctionnaires. Dans le cas de notre institution d'étude, les incertitudes ne concernent pas le statut en tant que tel mais le mécanisme d'autorité perçu comme régulateur des relations sociales. L'autorité traditionnelle peut ne plus suffire à imposer les directives lorsqu'elle s'adresse aux contractuels ayant la possibilité nouvelle de faire réellement ou symboliquement défection, de prendre la parole[73] et d'enclencher une négociation implicite.

Charles C. Moskos remarque que l'avènement du modèle industriel précède la fin de la conscription aux Etats-Unis en 1973. Pourtant, il semble bien, en tant que changement majeur de l'institution militaire, que l'avènement de l'armée de métier n'ait pas de lien avec le passage du modèle institutionnel au modèle industriel. Le seul lien qu'établit Moskos est l'adoption par les dirigeants de la défense du modèle industriel comme paradigme. Pourtant, un peu plus haut, l'auteur évoque la résistance des armées américaines et la volonté affichée qu'elles avaient de vouloir échapper aux conséquences du modèle industriel sur leur organisation. Or, si nous acceptons qu'il n'y ait pas de lien de causalité entre le passage de l'un à l'autre des modèles et l'adoption de l'armée de métier, il nous faut bien admettre que c'est tout de même la fin de la conscription qui offre l'occasion d'accélérer ou d'achever une mutation tendancielle. Ce qui revient à dire, à notre sens, que s'il ne s'agit pas d'un lien de causalité entre armée de métier et transfert de l'institution en une organisation, il s'agit, pour

---

[72] Cf. Claude Giraud, 1987.

[73] Pour reprendre les catégories de Albert O. Hirschman, 1972 (1970).

le moins, d'un lien d'opportunité. Ce lien est valide puisque les institutions ne se réforment en profondeur qu'à l'occasion d'un renouveau de la politique même de l'institution. En conséquence, la professionnalisation des armées, si elle n'en est pas la cause, est ce qui rend possible la mutation de l'organisation. Ce qui fait ainsi de la professionnalisation le détonateur ou catalyseur du passage de l'institution à l'organisation.

4. Quel avenir, quel devenir pour les institutions ? Les organisations ?

Il ne faut pas entendre la division entre institution et organisation comme le sacre de l'organisation marchande et libérale oeuvrant pour une action exclusivement efficace et rentable sans autre préoccupation cognitive. La discussion théorique n'est pas destinée à voiler un positionnement sur un registre idéologique. Le fonctionnement de l'organisation, quelle qu'en soit la nature, mis en lumière par Michel Crozier et Erhard Friedberg montre bien que l'organisation ne doit pas être idéalisée. Le fait que les acteurs aient les capacités de tisser des relations de pouvoir parallèles et de parasiter la marche logique de l'organisation prouve bien que son registre d'efficacité sur lequel elle se place n'est pas parfait. Si nous ne discutons pas davantage des organisations, c'est que le concept émerge ici en miroir de celui de l'institution, de par son effritement. En quelque sorte, l'organisation est alors perçue comme le résultat d'une dévaluation des institutions. Miroir conceptuel négatif, certes, mais non pas présupposé négatif non plus à l'égard de l'organisation. Il est plutôt question d'une analyse consécutive à une conception plus mince du rôle et de la politique de l'Etat. L'organisation est révélée, en quelque sorte, par la transformation de l'institution.

On pourrait, au contraire, apposer une autre vision de l'organisation en considérant qu'elle représente une forme de consécration du progrès et de la rationalisation des moyens utilisés. Sans doute, est-ce pourtant, à notre sens, tout cela à la fois car s'il y a bien progrès et retrait de l'Etat, c'est également en raison d'une volonté publique de conformer le fonctionnement des institutions à ce que les citoyens en attendent, du moins à ce que les décideurs pensent qu'ils en attendent. L'organisation émerge en contraposée des limites et des failles de l'institution, sur le socle d'une déconstruction progressive et latente des cadres de référence des institutions. L'organisation n'est donc pas, de façon réductive, un chevalier noir cause d'un certain nombre de maux. Si des effets consécutifs existent, et nous ne manquerons pas de les

détailler plus bas, l'organisation provient également de maux générés par le fonctionnement des institutions. Les armées en sont parfois le symbole.

C'est pourquoi, l'organisation n'est pas une instance de dérégulation mais une instance d'une régulation nouvelle et autre sur d'autres assises.

Jean G. Padioleau, en empruntant la même division conceptuelle, s'est intéressé à la perversité de la réforme et du passage de l'institution à l'organisation. Par l'étude du cas de la réforme des sapeurs-pompiers, il en déduit que la professionnalisation de cette institution républicaine conduit à la mutation en une organisation publique orthodoxe. Cette organisation se caractérise par une fonctionnarisation explicite ou rampante des cadres et des effectifs, une techno-bureaucratisation des activités, par une « welfairisation » globale des activités, par des pratiques consuméristes d'usagers[74]. L'auteur fait alors de l'organisation une entité calculatrice, qui rationalise. Alors que l'institution mesure l'importance de la solidarité et de la justice dans son fonctionnement, l'organisation semble davantage régie par des choix instrumentaux[75]. Ce transformisme affecte la culture professionnelle qui passe d'une identité collective partagée à une identité originale et professionnelle où comptent des intérêts particuliers[76]. En faisant de l'organisation « le type d'acteur collectif formel dominé par les régulations des rationalités instrumentales – utilitaires, de concert avec des rationalités cognitives[77] », il n'échappe pas à faire de l'individu un technicien préoccupé des contraintes qui pèsent sur lui. Cette position offensive de l'organisation face à la position défensive de l'institution[78] le conduit à établir des scénarii possibles d'évolution[79].

Dans le premier cas, l'institution est subordonnée à l'organisation (à la réserve de la responsabilité politique).

Dans le second cas, la tension entre institution et organisation produit de nouvelles formes de pouvoirs.

Dans le troisième cas, la trajectoire perverse de l'organisation déstabilise l'institution. Trois options se présentent alors. Soit l'organisation absorbe l'institution. Soit l'organisation maintient certains éléments de l'institution. Soit l'organisation, assurée de sa domination, respecte des niches.

---

[74] Jean G. Padioleau, 2002a, p. 4.

[75] *Ibid.*, p. 5.

[76] *Ibid.*, p. 100 et p. 198.

[77] *Ibid.*, p. 58.

[78] Jean G. Padioleau, 2002b, p. 74.

[79] Jean G. Padioleau, 2002a, pp. 83-84.

Dans l'esprit de l'auteur, cette contamination de l'institution par l'organisation professionnalisée engendre un transformisme pervers qui déstabilise l'institution sans pouvoir encore trancher sur les devenirs de l'une et de l'autre. Il en ressort que les destins des deux entités sont inextricablement liés et que le changement produit de la tension. Qu'en est-il dans les armées et dans l'armée de terre plus particulièrement ?
Il nous reste à garder en mémoire l'enseignement de Karl R. Popper :

> « (...) les institutions [sociales] ne sont pas aussi aisément identifiables, après avoir été soumises au changement. Au sens simplement descriptif, il n'est pas possible de regarder une institution sociale comme la même avant et après un changement ; elle peut, du point de vue descriptif, être entièrement différente. (...) L'identité essentielle de l'institution est maintenue, ce qui nous permet de regarder une institution comme la forme modifiée de l'autre. »
> Karl R. Popper, 1956, p. 30.

Or, la professionnalisation est, dans nos hypothèses, un changement d'envergure qui transforme l'institution militaire, notamment le rapport à l'autorité.

* *
*

Les concepts d'institution et d'organisation diffèrent par les réalités et les caractéristiques auxquels ils renvoient respectivement.

Une institution gère des parcours complets de socialité. Ces parcours sont normés, identiques pour tous (à catégorie égale) et ils s'étendent de la formation de base à l'intégration par le métier. La formation de base s'assimile dans une institution comme les armées à une dépossession de soi et à l'inculcation de façons de penser, d'être et de faire globales, en ce sens où la formation de base peut être rapprochée d'une re-socialisation primaire ou éducative dont le but est à la fois la formalisation et l'indifférenciation qui ont pour entendement de comprimer l'individu derrière l'agent que l'institution accepte qu'il soit. L'intégration dans l'institution est alors, pour un temps, « totale ». L'individu est privé de sa liberté de faire et sa liberté de penser est réduite par l'automatisme demandé des actes et par les contraintes physiques qui pèsent sur la clairvoyance intellectuelle. Enfin, l'intégration s'achève par un apprentissage professionnel rationalisé par la recherche d'une adéquation immédiate entre la demande effectuée et la réponse efficiente apportée.

Une institution procède au contrôle de la vie privée. Ce contrôle est formel par l'existence d'organismes chargés[80] de cet équilibre entre les mœurs de l'individu et leur compatibilité avec le service demandé. Ce contrôle est aussi normalisé au travers du contrôle social et du choix du cadre de vie, comme du logement[81].

Une institution a une influence sur les cohortes familiales. C'est-à-dire qu'une institution a une influence sur la destinée professionnelle trans-générationnelle. En effet, les institutions affectent, par le cloisonnement et l'imperméabilité, la propension à la reproduction professionnelle. Mais davantage encore, ce sont les modèles de réussite sociale que l'institution promeut qui agissent en guise d'influence. Par ailleurs, le sentiment d'appartenance invoqué contribue à forger la continuation d'une vie entre soi dans la mesure où l'institution met à disposition de la famille des moyens d'éduquer et de se perpétuer proches de l'institution même.

Une institution manipule des symboles comme l'honneur, l'ordre, la loyauté, la sécurité, la déférence. Une institution accole en outre à ces symboles des significations institutionnelles qui deviennent des directives pour l'action. Une institution est en mesure de développer une idéologie.

Une institution régule des rapports interinstitutionnels, des relations avec l'Etat. Les missions d'une institution étant claires et lisibles, une institution s'apparente à une instance de régulation de la vie sociale, d'une forme de la vie locale ou, sur un plan plus général, à une organisation apte à arbitrer au nom de l'Etat. Sa situation monopolistique renforce cette dimension puisque l'institution est souvent l'unique recours[82].

Enfin, une institution produit un lien social de type communautaire. L'institution assimile par le sentiment d'appartenance. Son registre est celui des valeurs, du partage et de la communion.

Une organisation gère des parcours professionnels individualisés. Une organisation procède par la différenciation des carrières, des spécialités et des métiers. Elle tend à conduire une politique de gestion des ressources humaines qui vise en une adéquation plus optimale des

---

[80] C'est la vocation de la direction pour la protection et la sécurité de la défense (DPSD) ou des missions militaires de la gendarmerie nationale.

[81] S'agissant du cadre de vie, le contrôle est explicite pour tous les militaires. S'agissant du logement, le contrôle est encore plus prégnant pour les engagés volontaires ou pour les gendarmes de tous grades. Néanmoins, l'ensemble des personnels demeurent soumis à un contrôle social implicite et explicite (l'autorégulation de soi).

[82] Pour l'usage de la force publique par exemple.

emplois et des compétences. L'organisation favorise moins aisément que l'institution des parcours de mobilité transversale. Car l'organisation prodigue un enseignement professionnel qui se doit d'être valorisé et appliqué. Si les organisations sont elles aussi productrices de normes, il s'agit avant tout de normes professionnelles puisque les organisations n'ont pas pour vocation d'intégrer en resocialisant et en coupant, même temporairement, l'individu de sa sphère privée.

Une organisation borne son contrôle sur l'individu à une représentation de l'individu/acteur au travail[83]. D'une part, parce que l'organisation ne jouit pas du pouvoir nécessaire, ni ne dispose des moyens nécessaires à un tel contrôle. D'autre part, parce que l'organisation suppose une vie en commun séquentielle et bornée.

En conséquence, une organisation a tendance à n'appréhender l'individu que comme dépourvu d'une situation familiale ou privée[84]. L'organisation, par la mise en commun qu'elle suppose, gomme les aspérités de l'individu extérieures à l'organisation et qu'elle n'entend pas saisir.

Une organisation manipule des symboles comme l'efficacité, la productivité, les résultats ou la qualité. La division hiérarchique du travail ne s'opère pas suivant une légitimation absolue de l'autorité mais suivant la reconnaissance du pouvoir de l'autre ; que ce pouvoir sanctionne des qualifications, des pratiques ou un caractère.

Une organisation s'inscrit dans un marché socioéconomique où elle est mise en concurrence avec d'autres organisations. La production de l'organisation n'est pas régulée autrement que par elle-même ou par les instances du marché. C'est pourquoi une organisation produit un type de lien transactionnel. Elle n'engage pas mais contractualise ; ce qui a pour incidence de rendre friables et défectibles les rapports sociaux.

Nous avons vu dans ce chapitre que le mouvement de désinstitutionnalisation, de déclin ou de banalisation des institutions produit des tendances macro-sociales et macro-organisationnelles lourdes qui tendent à faire émerger des organisations à la place des institutions. Processus complexes, ces mouvements ont des conséquences et implications diverses, notamment sur le système d'autorité qui attire notre attention.

---

[83] Même si l'organisation fordienne pouvait s'attacher à des contrôles de moralité. Ne pouvait-on pas alors l'assimiler à une entreprise institutionnelle ?

[84] Alors que l'institution s'accapare l'individu dans son ensemble en faisant semblant de ne pas voir sa dimension privée.

Ce cadre théorique guide notre cheminement tout au long de cette recherche. Il nous offre de modéliser les concepts d'institution et d'organisation pour mieux les comprendre. Ces modèles, de type wébériens, sont en effet « la représentation simplifiée mais perçue comme pertinente d'un phénomène isolant des attributs, des propriétés et leurs relations en vue de rendre intelligibles des constats d'observations et de déduire des conséquences[85]. » C'est-à-dire que ces modèles ne recouvrent pas une réalité mais nous aident à isoler les grands traits d'un phénomène même si nous ne procédons pas à la description du modèle dans toutes ses richesses[86].

[85] Jean G. Padioleau, 2002a, p. 10.

[86] Jean G. Padioleau, 2002b, p. 68.

DEUXIÈME PARTIE : UNE INSTITUTION OÙ L'AUTORITÉ EST FONDÉE PAR LE DROIT, LES TRADITIONS ET LES PRATIQUES

Cette seconde partie nous est l'occasion de vérifier que l'armée de terre demeure encore une institution et que l'autorité s'y exerce comme telle. Nous verrons :

⇨ Premièrement que les liens entre les forces armées et l'Etat induisent une forte réglementation de l'usage de l'autorité. Toutefois, cette distribution légale et légitime de l'autorité n'est pas sans dissimuler d'autres moyens de régulation sociale interne.

⇨ Deuxièmement que le rapport à l'autorité et les moyens en usage pour obtenir la discipline ont évolué au cours de l'histoire vers un assouplissement des relations sociales. Néanmoins, cela n'altère pas les liens étroits entre institution et autorité ; cela n'empêche pas l'institution de prodiguer une doctrine de commandement rhétorique.

⇨ Troisièmement que la vie dans les casernes et régiments de l'armée de terre, si elle s'assimile à une communauté, réglemente, du moins, par des règles et des croyances le comportement des individus. Pour ce faire, l'institution procède par une socialisation très contraignante et un contrôle étendu des actions des individus.

CHAPITRE 3 : UNE INSTITUTION D'ÉTAT OÙ L'AUTORITÉ EST RÉGLEMENTÉE

L'entreprise de description et de présentation d'une organisation est un exercice périlleux[1]. Une institution comme celle des armées mériterait des développements nombreux et aussi détaillés que cette institution est vaste et complexe. Les entrées de la grille de présentation ou de description d'une organisation de ce type sont multiples et variables. Aussi avons-nous choisi évidemment de ne présenter que les éléments ayant un sens en rapport à notre problématique de recherche.

L'histoire longue et épicée des armées aurait pu être l'une de ces entrées mais elle possède le désavantage de nous conformer à la vision classiquement adoptée par les armées elles-mêmes, à savoir une vision historique. L'approche diachronique a pourtant des vertus qui évitent de tomber dans le piège du chronocentrisme[2] et offre l'avantage d'une comparaison historique pointant les spécificités et éludant les particularismes éphémères. Si nous avons préféré une approche synchronique de description de cette organisation, c'est en raison de la mise en perspective, que nous souhaitons effectuer, des traits les plus saillants et les plus spécifiques de cette organisation. D'ailleurs, notre recherche ne vise pas à analyser de façon diachronique (sauf de façon temporaire) une large évolution de cette organisation puis d'en analyser les conséquences pour chaque palier ou seuil de son évolution. L'approche, qui est la nôtre, s'inscrit dans une sociologie du changement social, par la saisine d'une organisation qui est de façon contemporaine plongée dans ce changement. C'est pourquoi l'approche synchronique se prête parfaitement à la description de l'institution militaire. D'une part, elle rend compte des spécificités maintenues de l'institution. D'autre part, elle décrit les motivations des choix de transformation de cette institution.

La description de cette organisation d'Etat, sous couvert de la perspective de la banalisation et du rapport à l'autorité, se donne pour objectif essentiel d'éclairer le lecteur quant à la nature de cette institution et d'éviter ainsi une représentation de celle-ci estimée à partir des *a priori* dont elle est souvent affublée. Par ailleurs, l'approche synchronique nous éloigne du principal

[1] Comme ne manque pas de le rappeler Claude Giraud, 1987, p. 27.

[2] Bruno Milly, 2001, p. 79.

danger de l'interrogation du concept d'autorité qui procède d'une analyse socio-historique du déclin de l'autorité qu'Aristote, déjà, ne manquait pas de railler.

Nous concevons alors l'organisation comme un construit social dont l'originalité réside dans son articulation avec l'Etat en ce qu'il prodigue statut, règles, finalité légitime et moyens à cette organisation qui prend historiquement la forme de la bureaucratie. C'est pourquoi nous privilégions la saisine du cœur organisationnel et nous reléguons plus bas l'analyse de la réforme structurelle.

Service public particulier, l'institution militaire se distingue des autres administrations d'Etat par deux autres critères que soulève Michel Lhoste (1973) : l'exigence d'une disponibilité permanente et des tâches d'intérêt général demandées à l'institution. Ces caractéristiques fondent notamment le côté institutionnel des armées qui s'avère, par principe, incompatible avec une lecture des armées par le filtre de l'organisation. L'enjeu du changement social en milieu institutionnel réside bien dans cette articulation forcée entre le changement structurel et le changement spirituel de la dite organisation.

Quelle est la structure organisationnelle du ministère de la défense et de l'armée de terre ? Comment l'Etat s'assure-t-il de son contrôle sur les armées ? Qu'induit le système hiérarchique ? En quoi la finalité de l'organisation produit-elle un type de structure et de lien social ?

1. La structure organisationnelle de l'armée de terre amendée depuis la professionnalisation : une nouvelle hiérarchie de commandement

Ce qui frappe à étudier l'institution militaire est l'étonnante stabilité de son organisation. Certes, au cours de l'histoire, les événements guerriers et les considérations politiques ont conduit les armées à se réformer dans le sens d'une diminution constante de ses effectifs (au cours du vingtième siècle). Toutefois, l'organisation militaire est demeurée stable dans ses principes fondateurs appliquant juste aux réformes demandées les remèdes appropriés. Il est vrai que l'univers militaire est plutôt enclin à adopter une lecture métaphorique de son organisation. La métaphore mécaniste de l'organisation illustre à la fois la vision et la pratique de son fonctionnement. D'autre part, la centralisation de l'autorité en un « cerveau » de cette machine facilite l'acceptation par les militaires de ce qui en découle. D'ailleurs, certains militaires emploient aujourd'hui encore le terme de « machine » pour décrire l'organisation

bureaucratique qui est la leur. Que cette bureaucratie soit mécaniste, professionnelle ou fonctionnelle, les armées n'en demeurent pas moins, à n'en pas douter, une bureaucratie. C'est d'ailleurs la forme que l'organisation des armées a prise historiquement et traditionnellement. L'armée professionnelle répond encore aux critères wébériens fondant une bureaucratie[3].

Le ministère de la défense est aujourd'hui une administration qui regroupe les trois armées (armée de terre, armée de l'air, marine nationale) et la gendarmerie nationale. Au sommet de chacune de ces armées, un chef d'état-major est chargé de l'exécution des directives militaires provenant du pouvoir civil et de la gestion humaine, matérielle et opérationnelle de son armée. Ce chef d'état-major commande un état-major central et dispose d'un réservoir de forces et de moyens militaires. Le chef d'état-major de chacune des armées est le représentant privilégié des intérêts de cette armée auprès du chef d'état-major des armées[4] (CEMA) et du ministre de la défense. Chacune des armées dispose de sa propre organisation, de sa propre politique de recrutement, de gestion ou d'armement. A la tête de la gendarmerie, de par la nature spécifique de cette institution, un directeur général[5], a pour objectif de définir la politique et de faire valoir les intérêts de celle-ci. A cette organisation par armée, s'ajoutent

---

[3] Les principes bureaucratiques sont les suivants (cités par Claude Giraud, 1987, p. 158) :

- Le principe de compétence de l'autorité est ordonné par des règles fixes.
- Les principes de hiérarchie de fonctions correspondant à différents niveaux d'autorité impliquent un système ordonné.
- La gestion repose sur des documents écrits.
- La fonction administrative implique une formation professionnelle adaptée.
- L'activité administrative est celle d'un agent qui consacre tout son temps à son exercice.
- Le fonctionnement d'une administration obéit à des règles générales.

[4] Au cours de l'année 2005, une réforme au ministère de la défense est venue accroître les pouvoirs du CEMA. Celui-ci décidera de l'arbitrage politico-financier entre les armées alors que, jusqu'ici, ce rôle était réservé à l'arbitrage des chefs d'état-major de chaque armée. Il faut entendre cette réforme comme la manifestation de la poursuite de la rationalisation et de l'évaluation des dépenses budgétaires au sein de la défense. Même si celle-ci ne passe pas inaperçue par la diminution du pouvoir des chefs d'état-major des armées qu'elle produit.

[5] Depuis 1948, il était de coutume que le directeur général de la gendarmerie soit un magistrat ou un préfet civil. En décembre 2004, pour la première fois depuis 1948, un général a été nommé à la tête de la gendarmerie. Cela traduit, à notre sens, une volonté de reprise en main militaire de la gendarmerie afin d'apporter une réponse symbolique aux incertitudes et atermoiements occasionnés par le rattachement de la gendarmerie nationale, pour emploi, au ministère de l'intérieur à partir de mai 2002. Cette nomination intervient au moment où les réflexions nationales et européennes sur le rôle des forces de gendarmerie s'infléchissent dans le sens d'une remilitarisation de celles-ci.

d'autres composantes qui relèvent directement du ministre de la défense et de son cabinet : l'état-major des armées, le secrétariat général pour l'administration (SGA), la délégation générale pour l'armement (DGA), le service de santé des armées (SSA), le service des essences qui ont, pour ces deux derniers, une mission transversale. Evidemment, chacune de ces entités dispose de sa propre organisation dont la structure est fonction de la finalité de l'organisme, de sa politique et de son positionnement stratégique au sein de la défense. La délégation générale pour l'armement a pour mission principale de développer et de mettre au point les systèmes d'arme[6] ; le secrétariat général pour l'administration de gérer les affaires juridiques, administratives et financières ; l'état-major des armées d'étudier la stratégie militaire générale et de mettre au point les opérations militaires françaises. D'autres organismes relèvent directement du ministre de la défense ou du ministre délégué aux anciens combattants : délégation à l'information et à la communication de la défense (DICOD), la direction générale de la sécurité extérieure (DGSE) ou encore le contrôle général des armées, le conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM).

Depuis la professionnalisation des armées françaises, l'architecture générale de la haute hiérarchie du ministère de la défense a connu peu d'évolutions significatives. En fait, les réformes de structure ont quasiment affectées, tour à tour, toutes les composantes de la défense nationale suivant ainsi un choix politique français effectué au niveau même du ministère : celui de laisser à chacune des armées ou direction le soin de mener en interne, et suivant sa singularité, sa propre évolution sous le guide de la professionnalisation. Ce choix ne va pas de soi.
Les autres pays européens qui ont professionnalisé leur appareil de défense ont soit adopté une gestion centralisée des modifications de structure[7] ou soit ont privilégié une intégration plus importante des armées entre elles[8].

S'agissant du cas précis de notre étude, nous analyserons plus précisément les conséquences de la réforme au sein de l'armée de terre qui a été l'armée la plus investie au cours de la recherche.

---

[6] La DGA a connu une profonde réforme de structure organisationnelle en 2004.

[7] Cas de la Grande-Bretagne et même si cette centralisation s'est effectuée dans un temps second.

[8] Cas de la Belgique où l'annonce de la mise en place d'un état-major unique pour toutes les forces armées indique cette volonté d'une gestion uniformisatrice des militaires et de l'organisation militaire.

L'armée de terre est, en volume de personnels, la composante la plus importante du ministère de la défense. Elle compte, au premier janvier 2004[9], 133 500 militaires d'active[10], 28 850 personnels civils[11] et 11 350 réservistes. Le chef d'état-major de l'armée de terre dispose d'un réservoir de forces. Ces forces militaires sont désormais organisées suivant une double hiérarchie.

La première est une hiérarchie organique qui correspond à un découpage territorial du territoire français. L'armée de terre a sectionné le territoire métropolitain en cinq grandes régions terre[12]. Pour chacune de ces régions, un commandement régional a une autorité administrative et hiérarchique sur tous les établissements et organismes de l'armée de terre présents dans cette région. Ce commandement régional a des prérogatives liées aux missions de proximité et à la vie courante. Il s'agit là de l'autorité hiérarchique supérieure.

La seconde est l'organisation du commandement des forces qui est conçue en trois niveaux. Cette organisation est nouvelle (la création du commandement de la force d'action terrestre[13] à la tête de la force d'action terrestre date du premier juillet 1998) et est directement liée à la professionnalisation des armées. L'enjeu de la professionnalisation est de doter l'armée de terre d'une capacité de projection des hommes plus efficace, plus souple avec des effectifs plus conséquents. La politique d'ensemble de l'armée de terre a donc été, au vue de la réduction de ses effectifs, d'augmenter le ratio de militaires projetables et le ratio de militaires affectés dans les forces.

Au premier niveau de la chaîne du commandement des forces, se trouvent deux commandements : le commandement de la force d'action terrestre (CFAT) à Lille et le commandement de la force logistique (CFLT) terrestre à Montlhéry. Ces deux états-majors décentralisés ont pour vocation, chacun dans leur spécialité, d'organiser, de conduire et de contrôler la préparation opérationnelle des forces militaires. Leurs buts sont la préparation des

---

[9] Source : site internet de l'armée de terre : www.defense.gouv.fr/sites/terre, chiffres du 22 septembre 2004, consulté le 16 février 2005.

[10] Parmi lesquels :15 500 officiers de carrière et sous contrat ; 49 500 sous-officiers de carrière et sous contrat ; 68 500 militaires du rang sous contrat dont 66 000 engagés volontaires et 2 500 volontaires.

[11] Parmi lesquels : 1 250 fonctionnaires de catégorie A, 4 100 de catégorie B, 10 100 de catégorie C, 13 400 ouvriers d'Etat.

[12] La région terre nord-est dont le poste de commandement est à Metz ; la région terre sud-est dont le PC se situe à Lyon ; la région terre nord-ouest dont le PC est à Rennes ; la région terre sud-ouest dont le PC est à Bordeaux ; la région terre Ile-de-France dont le PC est à Paris.

[13] Voir la présentation du CFAT au chapitre précédent.

engagements militaires français, la planification et la relève des unités. Ces états-majors font correspondre des besoins humains, matériels et tactiques (demandés par l'état-major de l'armée de terre au vue de la mission et du théâtre des opérations) aux moyens humains, matériels et tactiques dont ils disposent. Ils désignent les unités et s'assurent à la fois de l'environnement nécessaire à leur déploiement et de la logistique attenante à ce déploiement.
Au second niveau de la chaîne du commandement des forces, quatre états-majors de forces (EMF) sont subordonnés au CFAT. Ces états-majors sont chargés de travaux de planification opérationnelle, de l'organisation et de la conduite d'exercices ainsi que des opérations militaires. Ces états-majors sont immédiatement et totalement projetables. Déchargés de toutes les responsabilités organiques et hiérarchiques, ceux-ci doivent être capables de maîtriser l'installation et la mise en place d'un poste de commandement multinational de type OTAN ou d'un poste de commandement interarmées dans le cadre d'un engagement national.
Au troisième niveau de la chaîne de commandement des forces, se situent les régiments. Les régiments sont spécialisés dans leurs capacités d'action et d'intervention militaire[14]. Les régiments sont regroupés en brigades spécialisées (brigade blindée, mécanisée, légère blindée, infanterie et aéromobile) qui sont des brigades interarmes de manœuvre et en brigades d'appuis spécialisés (transmissions, artillerie, génie, renseignement, forces spéciales). A ces brigades, qui dépendent du CFAT, il faut ajouter deux régiments intégrés au corps européen et deux brigades logistiques, dépendant du CFLT, chargées du soutien, du transport et de la circulation, de la maintenance, de la santé. Au total, l'armée de terre compte donc cinquante et un régiments de manœuvre, dix-neuf régiments d'appuis spécialisés, dix-huit régiments logistiques et deux régiments du corps européen, soit quatre-vingt-dix régiments.

Autrement dit, une grande scission est opérée dans l'armée de terre entre les responsabilités fonctionnelles qui sont celles du commandement et les responsabilités organiques qui sont le foyer de ressources. Les deux grandes organisations sont croisées. A la base de l'organisation organique, se trouve le régiment, unité indivisible, et les régions qui ont toute autorité sur ceux-ci. Les deux hiérarchies sont donc bien distinctes et chacune a besoin de l'autre pour agir. L'une parce qu'elle émet les ordres, l'autre parce qu'elle dispose des moyens nécessaires à leur accomplissement.

[14] Par exemple, le 501-503° régiment de chars de combat de Mourmelon est spécialisé dans l'action blindée, le 43ième régiment d'infanterie de Lille est spécialisé dans le soutien et la protection des états-majors.

Deux grands aspects se dégagent de cette réorganisation en deux structures croisées : organique et fonctionnelle.

La première est une déconcentration des responsabilités. Les prérogatives des entités se croisent mais aucune n'a le pouvoir sur l'autre dans la mesure où chacune est spécialisée. En quelque sorte, il s'agit d'une rupture pyramidale et bureaucratique : la hiérarchie de tête ne peut plus agir sur l'ensemble mais cherche alors à constituer et à mobiliser les compétences, l'expertise et les ressources dont elle a besoin, et dont elle dispose, afin de coordonner l'ensemble avec l'objectif premier.

L'autre dimension est induite sur l'usage du commandement. Le haut commandement ne consiste plus à descendre la ligne hiérarchique jusqu'à la base élémentaire. Commander signifie piloter, organiser et donc gérer les spécialisations. Le chef n'est pas celui qui maîtrise toute l'organisation, c'est celui qui sait y puiser les éléments centraux qui lui apparaissent comme utiles et de les interagir.

Ces modifications dans les règles de fonctionnement de l'armée de terre nous renseignent sur les principes fondateurs que cette armée a cherché à mettre en avant depuis la professionnalisation de 1996 : modularité et flexibilité dans l'emploi des forces militaires, organisation tournée toute entière vers la projection extérieure et séparation des responsabilités par la mise en place d'un système matriciel qui découple le commandement organique et hiérarchique du commandement fonctionnel et opérationnel. Cette forme d'organisation est le signe d'une flexibilisation de l'institution militaire en vue de répondre aux sollicitations nouvelles des missions, du contexte international et de la politique de défense de l'Etat.

2. Subordination politique et statut juridique

Le pouvoir militaire est au centre d'une triptyque : Etat, nation, forces armées. Les armées sont autant constitutives de l'Etat que l'Etat en est le créateur. Les armées émanent de la nation tout comme la nation forge les armées. L'institution militaire et son analyse ne peuvent échapper aux liens étroits qui se sont établis, au cours de l'histoire, entre le pouvoir politique et le pouvoir militaire, entre la nation et son armée.

Philosophiquement, les armées sont l'extrapolation de la prise de conscience sociale de la nécessité d'assurer la sécurité collective lorsque les individus décident de cohabiter et d'unir leurs efforts aux fins de faire bénéficier à la collectivité des avantages de l'agrégation ou de la

juxtaposition. Avant même de conquérir, l'idée de force naît de la propriété d'appartenance des biens, des droits ou des revenus. Utile à la défense de la symbiose sociale, l'organisation collective de la force offre la sécurité, assure la propriété et garantit une certaine pérennité à l'association collective. Détournée de son objet, l'usage de la force sert d'autres intérêts que les hordes ou les bandes incarnent : une force apprêtée pour conquérir, soumettre ou absoudre. Articulée à la défense ou à la conquête de la propriété, la force est naturellement devenue un objet de l'emprise des uns sur les autres. Placée entre les mains du Roi, l'organisation de la force devient l'organe principal de régulation des frontières du Royaume. L'institutionnalisation des armées, c'est-à-dire la rationalisation de son organisation et l'établissement de ses liens de subordination au politique, est corrélative de la constitution même de l'Etat et de la nation. Parallèlement à ces constructions organiques et nationales, les armées se sont faites le privilège de leur assise. En situation de guerre ou de risque, les armées sont le rempart de l'Etat ; naturellement le peuple s'associe à elles dans la défense commune de la collectivité d'appartenance et d'identité[15]. Si l'institutionnalisation des armées est corrélative de la naissance de l'Etat, c'est aussi parce que les armées servent un objectif collectif et non un objectif individuel. Lorsque les armées deviennent l'instrument d'un homme, leur rôle revient, *in fine*, à participer, dans un temps plus ou moins important, à la destruction de l'Etat autocratique ou dictatorial qui les a placées dans cette dimension de rôle. Ainsi, les armées (terrestres d'abord, navales ensuite) ont-elles été le réceptacle de la puissance des gouvernants, la manifestation de celle des peuples. Déjà Platon dans *La République* relève la subordination des forces militaires au pouvoir politique et le contrôle impératif que celui-ci se doit de mettre en place. Machiavel[16], d'ailleurs, ne conteste pas ce primat du politique sur la détention et la maîtrise de la puissance armée. Bien évidemment, cette subordination n'empêche pas une aversion à l'égard du politique, aversion qui pousse quelques fois des chefs militaires à franchir le rubicond. Chaque soubresaut réprimé finalement étant alors l'occasion d'institutionnaliser un peu la force armée, c'est-à-dire d'accentuer le contrôle politique et le contrôle social sur ceux en droit de faire usage de leurs armes.

Les relations entre armée et Etat sont donc, par nature, étroites et placées sous le secret d'une neutralisation bienveillante, comme d'une méfiance dissimulée. Il est vrai, comme le montre

---

[15] Par exemple, cas de la « levée en masse » (révolution française) ou de la mobilisation citoyenne (guerres mondiales une et deux).

[16] Machiavel, *Le Prince*, Paris, Librairie générale française, 303 pages, 1983.

Samy Cohen[17], que la haute hiérarchie militaire fut accoutumée à une gestion sanctifiée des affaires militaires lorsque les régimes politiques et les hommes publics étaient alors timides ou insuffisamment connaisseurs de ces questions de spécialistes et de stratèges. La V° République, sous l'effet de l'apparition de la force nucléaire stratégique et du déclin des conflits de masse, a vu les hommes politiques et les fonctionnaires civils investir davantage la gestion et le traitement des questions militaires. Si le complexe militaro-industriel ou même les armées ne sont pas, à l'époque contemporaine, un acteur politique capable de concurrencer ou de court-circuiter la légitimité politique de l'Etat, force est néanmoins de reconnaître que la place de l'institution militaire dans la sphère étatique est tout à fait singulière.

2.1. Une soumission à l'exécutif et un contrôle du législatif

Dépositaire de la puissance de l'Etat, c'est-à-dire l'organisation chargée d'assurer la maintenance et la possibilité d'action des armes, cette organisation n'est ni tout à fait attenante à l'ensemble de la fonction publique, ni tout à fait indépendante d'elle. Les militaires jouissent de droits et de devoirs propres au service des armes, les militaires détiennent le monopole de la possibilité d'ouvrir le feu[18]. Plus qu'une organisation administrative de l'Etat, les armées répondent bien aux caractéristiques des institutions, évoquées plus haut. Par ailleurs, les missions des armées ne se cantonnent pas à l'intérieur du territoire national (dans le cadre de sa défense) mais celles-ci sont amenées à être projetées et à intervenir en dehors du territoire national au nom de mandats nationaux ou internationaux .
Les forces armées sont placées sous la tutelle du pouvoir politique et répondent à l'autorité du Président de la République[19]. Le Président de la République est le seul habilité à déclencher

---

[17] Samy Cohen, 1994.

[18] Rappelons que les forces intérieures de police détiennent légalement cette possibilité d'ouverture du feu au titre de la légitime défense.

[19] Les articles suivants de la constitution de la V° République de 1958 précisent :

Art. 5 : « Le Président de la République veille au respect de la Constitution. Il assure, par son arbitrage, le fonctionnement régulier des pouvoirs publics ainsi que la continuité de l'Etat.

Il est le garant de l'indépendance nationale, de l'intégrité du territoire et du respect des traités. »

Art. 13 : « Le Président de la République signe les ordonnances et les décrets délibérés en Conseil des Ministres. Il nomme aux emplois civils et militaires de l'Etat.

Les conseillers d'Etat, le grand chancelier de la Légion d'honneur, les ambassadeurs et envoyés extraordinaires, les conseillers maîtres à la Cour des Comptes, les préfets, les représentants du gouvernement dans les territoires

l'emploi de la force, à décider de l'usage du feu nucléaire. Par l'autorité du gouvernement, les armées sont placées sous la tutelle du ministre de la défense nationale[20] qui relaie les décisions prises par le gouvernement, par le conseil de la défense nationale ou par le Président de la République. La force armée est donc explicitement placée sous l'autorité du pouvoir politique. Cependant, il convient de préciser, comme le fait Samy Cohen[21], que la haute hiérarchie militaire est directement implémentée au sein du pouvoir politique aux fins de guider les décideurs civils et politiques dans les choix militaires qu'ils ont à opérer. Ainsi, le Président de la République, le Premier ministre et le ministre de la défense nationale disposent-ils chacun de conseillers militaires proches qui édictent, en collaboration avec le pouvoir politique, les grandes orientations ou décisions de la politique de défense. Cette structuration et cette forme de contrôle des armées par les autorités civiles sont parfois de nature à contourner les circuits réglementaires de transmissions des informations. Samy Cohen montre ainsi comment Jean-Pierre Chevènement est tenu à l'écart des grandes décisions prises par le Président de la République et ses proches collaborateurs dans toute la gestion de la crise du Golfe et du Koweït de 1991. A son tour, le Président de la République Valéry Giscard d'Estaing[22] détaille les circonstances qui l'ont amené à diriger depuis son bureau parisien les opérations militaires sur le terrain, parfois même jusqu'au dernier moment avant le saut des légionnaires français au-dessus de Kolwezi. Cette intervention directe du Président de la République sur les opérations militaires (cette intervention présidentielle peut même aller jusqu'au choix des armements militaires) détourne ou contourne, en temps de crise, les circuits gouvernementaux ou ministériels, les rouages de la hiérarchie militaire. En effet, nombreux ont été les chefs d'état-major des armées à apprendre des informations ou des choix stratégiques sans avoir, au préalable, été associés à la réflexion en cours.

En matière de défense nationale, les pouvoirs du gouvernement et du Premier ministre sont largement occultés par ceux du Président de la République. Le gouvernement de la

---

d'Outre-mer, les officiers généraux, les recteurs des académies, les directeurs des administrations centrales sont nommés en Conseil des Ministres. (...) »

Art. 15 : « Le Président de la République est le chef des armées. Il préside les conseils et les comités supérieurs de la Défense Nationale. »

[20] Le ministre chargé des armées est responsable de la préparation et de la mise en œuvre de la politique de défense au plan militaire (Art. 2 du règlement de discipline générale).

[21] Samy Cohen, *op. cité*, 1994.

[22] Valéry Giscard d'Estaing, 2004, pp. 250 à 273.

République dispose de la force armée[23] tandis que le Premier ministre est responsable de la défense nationale[24]. Cette articulation entre les pouvoirs au sommet de l'Etat confère au gouvernement et au Premier ministre le rôle d'agencement et d'ordonnancement des moyens d'exécution de la politique de défense nationale. Lors des crises de défense, l'action du gouvernement s'oriente vers une logique de cohésion interministérielle plutôt que vers une action décisionnelle, même si, dans les faits, le Premier ministre donne son avis lors des conseils de défense auxquels il est généralement convié. Pour mettre en œuvre la politique de défense, le Premier ministre s'appuie sur son cabinet militaire et sur le secrétaire général de la défense nationale.

Les armées sont, en outre, l'objet d'un contrôle législatif. L'Assemblée nationale et le Sénat votent les budgets militaires, ainsi que les lois de programmation militaire que leur présente le gouvernement. *In fine*, le Parlement vote les dotations en moyens à la défense nationale et peut intervenir sur l'organisation organique de la défense[25]. Le Parlement jouit donc d'un rôle d'influence véritable sur la politique de moyens et d'organisation de la défense. Sa capacité d'intervention est davantage limitée en ce qui concerne la projection des forces militaires et leur action en dehors de toute déclaration de guerre. Néanmoins, les pratiques veulent que le Parlement soit tenu informé, en séance publique, des initiatives autorisées aux forces armées. Ce contrôle financier se couple à l'existence au sein de chacune des deux chambres d'une

---

[23] L'article 20 de la Constitution (1958) précise : « Le Gouvernement détermine et conduit la politique de la Nation. Il dispose de l'administration et de la force armée. (...) »

[24] Art. 21 : « Le Premier Ministre dirige l'action du Gouvernement. Il est responsable de la Défense nationale. Il assure l'exécution des lois. Sous réserve des dispositions de l'article 13, il exerce le pouvoir réglementaire et nomme aux emplois civils et militaires. (...) »

[25] S'agissant du Parlement, la Constitution de 1958 cerne le rôle des chambres en matière de Défense nationale par les articles :

Art. 34 : « La loi est votée par le Parlement. La loi fixe les règles concernant : les droits civiques et les garanties fondamentales accordées aux citoyens pour l'exercice des libertés publiques ; les sujétions imposées par la Défense nationale aux citoyens en leur personne et en leurs biens ; (...). La loi fixe également les règles concernant : (...) les garanties fondamentales accordées aux fonctionnaires civils et militaires de l'Etat ; (...). La loi détermine les principes fondamentaux : de l'organisation générale de la Défense Nationale ; (...). Des lois de programmes déterminent les objectifs de l'action économique et sociale de l'Etat. (...) »

Art. 35 : « La déclaration de guerre est autorisée par le Parlement. »

commission permanente sur les forces armées[26]. Ces commissions auditionnent notamment les principaux responsables de la défense nationale à l'occasion de la préparation des lois de programmation militaire ou des budgets de la défense. Ces commissions peuvent également enquêter sur des questions précises d'actualité dans le monde de la défense et des armées. Les commissions parlementaires sont le lieu privilégié de cet exercice de contrôle parlementaire et de recueil des informations. Les commissions de la défense nationale analysent l'organisation militaire (moyens et ressources) et estiment de son adéquation avec les besoins du pays. Pour ce faire, celles-ci disposent du pouvoir d'auditionner les principaux responsables de la défense et des armées françaises : ministre de la défense, les chefs d'état-major des armées, le directeur général de la gendarmerie nationale, le délégué général pour l'armement ou encore le secrétaire général de l'administration. La préparation des lois de crédits militaires est principalement l'occasion de procéder à ces auditions. Par ailleurs, la commission permanente de l'Assemblée nationale émet neuf avis sur le projet de budget de la défense : un avis par grande composante du ministère (crédits d'équipement, de fonctionnement, forces terrestres, marine, gendarmerie, services communs, dissuasion nucléaire et espace). De même, deux avis sont établis à propos des affaires étrangères et à propos des industries publiques de défense.

La commission formule en conséquence un avis sur l'arbitrage des choix budgétaires en matière de défense et diagnostique l'exécution du plan de programmation militaire, le respect des grandes directives du budget de la défense. De façon exceptionnelle, la commission de l'Assemblée nationale a été amenée à mettre en place une procédure d'enquête aux fins d'analyser la politique extérieure et militaire française au cours des quatre années précédant le génocide rwandais survenu entre avril et juillet 1994. Mais si la commission est habilitée à faire le point et à suivre les opérations militaires en cours, son pouvoir demeure limité par la forte emprise du pouvoir exécutif, ici seule autorité à diligenter l'emploi de la force armée. Néanmoins, ce constat n'empêche pas les membres de la commission de réfléchir à la mise en place d'un protocole de contrôle plus abouti et plus large sur le panel des actions des armées françaises. Enfin, les membres de la commission rédigent des rapports faisant état des réflexions attenantes à leurs délibérations, analyses et préconisations[27]. Néanmoins, le

---

[26] Commission permanente de la défense nationale et des forces armées au sein de l'Assemblée nationale ; commission permanente des affaires étrangères, de la défense et des forces armées au Sénat.

[27] Exemples de rapports d'informations : François Trucy, *La professionnalisation des armées*, Rapport d'information 025 (1999-2000), Commission des finances, Sénat, Paris ; Serge Vincon, *Les personnels de*

Parlement est associé aux réformes organiques de structure de l'appareil de défense depuis 1996 puisque le Parlement a adopté les lois statuant sur la professionnalisation, la réforme du code du service national ou sur la loi de programmation militaire 1997-2002.
L'emprise du pouvoir civil sur les armées est aujourd'hui telle que celles-ci semblent dépourvues de tout pouvoir décisionnel les concernant[28]. Les principales décisions, si on exclut celles des engagements militaires, sont aujourd'hui prises par des civils et tendent ainsi à cantonner un peu plus encore l'administration militaire à un rôle d'exécution.

2.2. Un nouveau statut général des armées : vers une progressive libéralisation des contraintes

Serviteurs de la nation, de l'Etat, les militaires se distinguent des autres fonctionnaires de la fonction publique d'Etat en ce que leurs droits et devoirs sont consignés et sont l'objet d'un statut singulier tout autant que restrictif. Conférer aux militaires un cadre juridique indépendant de celui des autres salariés de l'Etat revient à affirmer et à inscrire, dans le droit et dans la loi, à la fois la spécificité militaire et les risques que ce service entend pour les militaires, pour la puissance publique. Par ailleurs, doter les militaires d'un statut qui leur est propre contribue à éloigner le service des armes de la nation, de l'Etat et symbolise, au travers du cantonnement juridique, les soupçons continus que le politique fait peser sur l'usage qui pourrait être fait de la force armée. Il est vrai que, par le passé, des immiscions nombreuses de militaires dans le cours de la vie publique et politique ont façonné la construction historique de la nation. Mais le statut général des militaires ne vise pas uniquement à restreindre et à cantonner l'action des militaires sous un arsenal juridique. Ce statut offre de les protéger également par l'invocation et la reconnaissance d'une action hors norme et des aléas qu'elle met à jour.
De façon générale, le statut des militaires se présente comme une agrégation de dispositions restrictives ou introductives aux droits des militaires. Sûrement, l'existence d'un tel statut dans cette organisation entérine l'œuvre de cette institution et de ses serviteurs. Mais le statut

---

l'Armée de terre face à la professionnalisation : bilan d'étape, Rapport d'information 457 (1998-1999), Commission des Affaires étrangères, Sénat, Paris ; Renaud Denoix de Saint Marc, *Rapport de la commission de révision du statut général des militaires*, Ministère de la défense, octobre 2003.

[28] Cf. la décision annoncée, par le ministre de la défense, en février 2005, de procéder à la construction d'un second porte-avions.

renseigne bien évidemment sur le type d'autorité légale traversant cette organisation. Le statut des militaires porte mention d'une subordination aux pouvoirs civils et militaires que celui-ci nomme discipline. Le terme apparaît d'ailleurs dès l'article premier[29]. La discipline statutaire renvoie à plusieurs réalités : une subordination aux pouvoirs civils et militaires surtout, d'une part ; un pouvoir disciplinaire d'autre part.

S'agissant de la subordination au pouvoir militaire, les statuts rappellent la hiérarchie des grades militaires[30] et inscrivent explicitement l'obligation au respect des ordres et directives émanant des supérieurs hiérarchiques de l'organisation[31]. La discipline hiérarchique est avant toute chose une discipline de responsabilités. En effet, le statut général ne discute pas de la légitimité du supérieur à ordonner (qui est postulée *a priori*) mais bien de la légalité de l'ordre comme de l'exécution. Finalement, la discipline militaire suppose obéissance à la hiérarchie militaire à défaut de la légalité des ordres invoqués. Cependant, le statut ne tranche pas sur cette légalité et place chacun des individus du système d'ordre devant ses propres responsabilités de supérieur et d'exécutant. La désobéissance à un ordre, possible, s'appuie sur cet article mais elle place la charge de la preuve de l'illégalité du côté de l'exécutant ; ce qui revient, évidemment, à alourdir la possibilité même du refus à l'exécution au sein de l'organisation. Pour les militaires interviewés, lorsque ce point était évoqué, la liberté de désobéir est tellement mince qu'elle n'existe, au final, pas.

Le second point prévu par le statut général des militaires est le pourvoir disciplinaire de sanctions. Les conditions du recours aux sanctions statutaires sont précisées aux articles quarante et quarante-et-un[32]. Ces mesures juridiques viennent s'ajouter à l'arsenal juridique

---

[29] Ministère de la défense, *Loi adoptée par le parlement le 15 mars 2005 portant statut général des militaires*, Paris, 56 pages, mars 2005. Article premier : « (...) L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation. (...) »

[30] Pour plus de compréhension à la suite de cette recherche, voir annexe une qui présente la hiérarchie des corps et des grades militaires de l'armée de terre.

[31] Art. 8 : « Les militaires doivent obéissance aux ordres de leurs supérieurs et sont responsables de l'exécution des missions qui leur sont confiées. Toutefois, il ne peut leur être ordonné et ils ne peuvent accomplir des actes qui sont contraires aux lois, aux coutumes de la guerre et aux conventions internationales. La responsabilité propre des subordonnés ne dégage les supérieurs d'aucune de leurs responsabilités. »

[32] Ces articles prévoient les sanctions disciplinaires et les sanctions professionnelles qui peuvent être imputées aux militaires, ainsi que le hiérarchie des sanctions correspondantes.

qui encadre le service des armes et l'exécution des directives et ordres inhérents au service du métier militaire.
Le statut général des armées légifère à propos de la légalité, de la règle et du droit comme des devoirs à la discipline. Portant et érigeant la discipline en statut, il fait du métier militaire, un service d'Etat et de l'organisation militaire, une institution féodale.

S'ajoutant à l'arsenal juridique propre aux armées, un Code de justice militaire avait pour vocation, jusqu'en 1999, à instruire et juger des affaires juridiques militaires. Les armées possédaient alors leurs propres tribunaux dont les compétences s'étendaient du temps de paix au temps de guerre[33].
La loi n°99-929 du 10 novembre 1999 est le commencement du délitement juridique de l'institution militaire. En effet, la loi dissout les tribunaux militaires dans leurs compétences tels qu'ils étaient définis depuis 1982. L'article premier de cette loi indique les dispositions s'appliquant dorénavant au droit militaire[34].
Cette loi intervient à l'issue de la promulgation de la professionnalisation des armées. Elle est un signe de l'adaptation de l'outil militaire, sous son volet juridique, à l'emploi et à l'usage du métier des armes. Par cette loi, l'institution militaire perd un peu plus de ses spécificités et son évolution doit se lire comme une mise en conformité avec le droit pénal. Finalement, depuis la professionnalisation, tout concourt, comme le prédisait Morris Janowitz (1964), à une remise en adéquation des statuts et du droit militaire avec l'ensemble du système de droits et d'exercice inhérent au service de l'Etat. Pour le sociologue américain, cette mise en conformité et ce lissage de la spécificité militaire sont directement concomitants du modèle de l'armée professionnelle et de la disparition progressive et latente des armées de masse. D'ailleurs, en France, le vote des nouveaux statuts militaires qui succèdent depuis le premier

---

[33] Code de justice militaire, loi n°82-621 du 21 juillet 1982. Art. 59 : « Hors du territoire de la République et sous réserve des engagements internationaux, les tribunaux aux armées connaissent des infractions de toute nature commises par les membres des forces armées ou les personnes à la suite de l'armée en vertu d'une autorisation. »

[34] Article premier : « La justice militaire est rendue sous le contrôle de la Cour de cassation :
- en temps de paix et pour les infractions commises hors du territoire de la République, par le tribunal aux armées de Paris et, en cas d'appel, par la cour d'appel de Paris.
- en temps de guerre, par des tribunaux territoriaux des forces armées et par des tribunaux militaires aux armées. Des tribunaux prévôtaux peuvent être établis dans les conditions prévues par le présent code. »

juillet 2005 aux statuts de 1972[35] en est le signe : **l'institution militaire, sous l'effet de sa professionnalisation, vise une évolution qui prend la forme d'une mise en conformité avec l'ensemble de la fonction publique.**

C'est d'ailleurs ce sur quoi insistent les membres de la commission de révision du statut général des militaires[36]. Les conclusions des débats au sein de cette commission insistent sur le maintien de deux valeurs centrales au sein de l'institution militaire (la disponibilité et la primauté de l'intérêt collectif) et sur la nécessaire conformation du statut des militaires au régime de droit commun de la fonction publique. En outre, les conditions de déroulement de la carrière et de la reconversion sont l'objet d'une étroite attention.

L'élaboration puis le vote de nouveaux statuts juridiques pour les militaires procèdent de la volonté gouvernementale d'actualiser les principes juridiques applicables à l'ensemble des militaires s'agissant des droits et des devoirs civils et politiques ou du déroulement des carrières. La professionnalisation des armées est l'occasion de conduire une rénovation et une adaptation dans la mesure où la réforme implique une répartition nouvelle des personnels au sein de l'organisation militaire (la proportion entre les militaires sous contrat et les militaires de carrière tend à s'équilibrer) et des conditions de recrutement, de fidélisation et de reconversion renouvelées. Cette volonté gouvernementale répond aussi à un souhait d'adapter les statuts aux exigences juridiques des opérations internationales et alliées tout en rapprochant, de la façon la plus proche possible, l'idée du statut du militaire de celle du statut du citoyen. Le gouvernement a ainsi fait le choix d'un toilettage des statuts (en outre imposée par des contingences étatiques : réforme des retraites, réforme de l'Etat et de son action) plus que d'une véritable refonte. Les grands principes de neutralité, de loyalisme et de discipline demeurent intacts et inchangés. Il est donc davantage question d'une modernisation, ce qui dénote l'importance symbolique de la professionnalisation dans la conception et la réorganisation de l'institution militaire.

D'ailleurs, la rénovation des statuts militaires est l'objet d'un large consensus politique, tant à l'Assemblée nationale qu'au Sénat, ce qui prouve bien la large pacification des débats politiques et publics, en France, autour des questions de défense. Ces statuts sont aussi le

---

[35] Direction de la fonction militaire et du personnel civil, *Statut général des militaires*, Paris, Sous-direction de la fonction militaire, 77 pages, janvier 2003. Loi n°72-662 du 13 juillet 1972.

[36] Renaud Denoix de Saint Marc, *Rapport de la commission de révision du statut général des militaires*, Paris, Ministère de la défense, 83 pages, 29 octobre 2003, pp. 73 à 80.

résultat d'une démarche concertée au sein du ministère de la défense où l'idée a germé avec une grande discrétion et également, il est vrai, sans grande passion communautaire. L'enjeu de l'adoption de ces nouveaux statuts est bien celui de la consolidation de la professionnalisation des armées qui est perçue non seulement comme une mesure introduisant des réformes de structure mais aussi comme une mesure qui atteint les spécificités militaires. L'idée centrale demeure celle d'un rapprochement, chaque fois que cela est possible, entre les militaires et les autres agents de l'Etat.

Certaines dispositions ont été supprimées[37] : demande d'autorisation de mariage lorsque le futur conjoint est un ressortissant étranger ; l'obligation de déclarer l'activité professionnelle de son conjoint à l'autorité militaire, qui peut alors prendre les mesures propres à sauvegarder l'intérêt du service ; ou encore l'obligation de rendre compte des responsabilités exercées dans une association à caractère non professionnel, l'autorité militaire pouvant alors contraindre le militaire concerné à s'en démettre. Le texte supprime la possibilité d'interdire l'introduction dans les enceintes militaires de certaines publications pouvant nuire à la discipline ou au moral. En matière de liberté d'expression, il aligne les militaires sur le droit commun de la fonction publique. L'autorisation préalable pour évoquer publiquement des questions militaires non couvertes par le secret est supprimée. Les militaires sont soumis au devoir de réserve et de discrétion professionnelle.

Tandis que certaines restrictions sont maintenues[38] : interdiction d'adhérer à un parti politique, sauf en cas de candidature à une élection ; mise en détachement d'office en cas de mandat électif ; interdiction du droit de grève ; interdiction des groupements professionnels militaires à caractère syndical.

L'une des nouveautés les plus centrales de ces statuts est l'exonération de la responsabilité pénale du militaire qui exerce des mesures de coercition ou fait usage de la force, dès lors que cela est nécessaire à l'accomplissement de la mission[39]. Les nouveaux statuts du militaire étendent donc la protection juridique et sociale du militaire en opérations, ce qui constitue une

---

[37] Voir André Dulait, *Rapport n°154 au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées sur le projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale, portant statut général des militaires*, Paris, Sénat, 128 pages, janvier 2005, p. 16. Ou encore : Sénat, *Projet de loi portant statut général des militaires*, n°126, Paris, 16 décembre 2004. Et bien sûr : Ministère de la défense, *Loi adoptée par le parlement le 15 mars 2005 portant statut général des militaires*, Paris, 56 pages, mars 2005.

[38] André Dulait, *ibid.*, p. 17.

[39] André Dulait, *ibid.*, p. 18.

adaptation majeure au profil des opérations extérieures, que les statuts de 1972 laissaient de côté.

Plus de trente années après les précédents statuts, le législateur entérine donc les modifications et les transformations de l'institution militaire, sous couvert d'une modernisation et d'un maintien bienveillant de certaines dispositions spécifiques au métier des armes. Le principe central de la discipline dans les armées n'est cependant pas directement affecté.

2.3. Une discipline réglementée par la loi

Principe fonctionnellement structurant de l'organisation militaire, la discipline est l'objet d'une codification et d'une standardisation rigoureuses qui s'ajoutent aux textes légaux définissant le statut juridique général des militaires. C'est sans doute dans le domaine de la discipline que le caractère bureaucratique de l'organisation militaire s'affirme le plus en ce qu'il ordonnance des règles strictes quant aux principes de fonctionnement de l'organisation, aux comportements à adopter, à l'étiquette et à la présentation de soi. Ainsi la discipline, et les comportements qui lui sont associés, sont-ils l'une des premières choses que les instructeurs enseignent aux recrues militaires, tant les normes guident non seulement les relations sociales et professionnelles dans cette organisation mais avant toute chose son mode même de fonctionnement.

Le décret n°75 675 du 28 juillet 1975[40] est encore au moment où nous écrivons ces lignes le principal texte qui fonde l'organisation du principe de la discipline dans les armées. Ce texte appuie le fonctionnement de l'organisation militaire sur le principe d'obéissance aux ordres[41] et sur la hiérarchie[42]. La discipline s'appuie donc sur un ensemble de règles écrites, connues des militaires et regroupées dans le règlement de discipline générale. Tout est consigné, voire standardisé dans ce règlement général du comportement militaire adéquat. Ce règlement

---

[40] Direction de la fonction militaire et du personnel civil, *Discipline générale dans les armées*, Paris, Ministère de la défense, février 2002 (dernière version après décret de 2002).

[41] Art. 1er : « (...) Le service des armes, l'entraînement au combat, les nécessités de la sécurité et la disponibilité des forces exigent le respect par les militaires d'un ensemble de règles particulières qui constitue la discipline militaire, fondée sur le principe d'obéissance aux ordres. (...) »

[42] Art. 3 : « L'organisation des armées est fondée sur la hiérarchie qui définit la place de chacun et son niveau de responsabilité par l'ordre des grades et, dans chaque grade, par l'ordre d'ancienneté. (...) »

confère un pouvoir central au grade militaire[43] puisque le grade est le pouvoir de référence qui prévaut, si besoin, sur toute autre hiérarchie fonctionnelle ou horizontale. L'organisation militaire privilégie en conséquence un mode de fonctionnement vertical et pyramidal qui prévaut sur toutes les autres organisations qui peuvent être mises en place. Grade et ancienneté sont des variables centrales dans cette organisation qui permettent de déterminer la position de chacun, son pouvoir formel et sa place dans la hiérarchie générale des armées.
Il est logique alors que la discipline, qui s'appuie sur des règles, emprunte les fondements légitimes de l'autorité propre à la bureaucratie. Le règlement de discipline générale réaffirme que l'autorité est liée à la fonction[44], et non à un individu ou à un grade (qui est l'attribut d'un individu), et que le commandement s'exerce sur un collectif[45], non sur un autre individu. Le règlement de discipline générale opère une distinction entre les propriétés individuelles qui procurent du pouvoir hiérarchique et disciplinaire ; et les propriétés fonctionnelles qui procurent de l'autorité hiérarchique et un droit à l'exercice du commandement. Les devoirs et les responsabilités du chef militaire[46] sont alors déclinés de la sorte : prendre des décisions et donner des ordres, assumer ses responsabilités, exiger l'obéissance, récompenser ou sanctionner, noter, prêter attention aux subordonnés. Quant aux devoirs et responsabilités du subordonné[47], ils sont les suivants : exécuter les ordres, rendre compte, être responsable de son exécution. Il faut ici préciser que ces droits et devoirs s'appliquent finalement à tous les militaires puisque le principe de l'organisation militaire verticale veut que chacun ait, au final, à ordonner et à rendre compte.

Ajoutons que le pouvoir hiérarchique ou l'autorité du commandement s'accompagnent d'un pouvoir disciplinaire[48] qui joue le rôle de garantie et d'assurance quant à l'obéissance des soldats.

---

[43] Art. 3 : « (...) Le titulaire d'un grade a le droit et le devoir de faire respecter les règles générales de la discipline par tous les militaires qui sont placés après lui dans l'ordre hiérarchique, même s'ils ne relèvent pas fonctionnellement de son autorité. (...) »

[44] Art. 4 : « L'autorité est liée à la fonction. Elle oblige celui qui la détient d'assumer personnellement la responsabilité des actes nécessaires à son exercice. (...) »

[45] Art. 5 : « Le commandement s'exerce sur une formation ou sur une ou plusieurs unités subordonnées rassemblant un ensemble de personnes et de moyens en vue de l'exécution d'une mission. (...) »

[46] Art. 6.

[47] Art. 7.

[48] Art. 34.

Le changement d'une règle : le pouvoir disciplinaire

Une circulaire de novembre 2001[49] est venue précisément retoucher l'usage et les modalités d'usage du pouvoir disciplinaire. Cette circulaire ne vient pas refondre la globalité du règlement de discipline générale mais elle toilette l'usage d'un pouvoir jusqu'ici indiscuté dans l'institution militaire. L'objectif de cette modernisation du pouvoir disciplinaire est de donner aux actions disciplinaires un cadre juridique solide et inattaquable. Pour ce faire, la circulaire tient compte de l'organisation nouvelle du commandement et répartit ce pouvoir disciplinaire sur trois niveaux d'autorité hiérarchique. L'esprit général de cette circulaire est conforme à l'idée majeure du toilettage du statut général des militaires. Il s'agit d'accroître les droits des militaires ainsi que leur protection juridique et institutionnelle en donnant aux militaires la possibilité d'un droit de recours élargi et systématique.

De façon emblématique, cette amélioration de la procédure disciplinaire fait entrer le droit et la règle dans l'institution militaire, avec une vigueur nouvelle. La procédure disciplinaire s'alourdit aux fins de servir l'objectif d'une meilleure protection individuelle du militaire dans son travail. Le droit à l'explication du militaire et le droit de se faire accompagner d'un collègue ou d'un avocat civil en sont la preuve. Mais si l'Etat cherche à mieux protéger ses militaires, et donc à se prémunir lui-même, cela s'opère au prix d'une césure nette entre le temps en service et le temps hors service. De cette façon, l'institution se conforme aux autres organisations pour lesquelles la couverture juridique et sociale de l'individu hors travail sont extrêmement limitées lorsque l'individu n'est plus sous la subordination de son employeur. Juridiquement, l'institution entérine ainsi une séparation entre le militaire au travail et le militaire dans le privé[50] ; ce qui dénote une atténuation sociale et symbolique de la condition de militaire.

Cette modification du régime disciplinaire est révélatrice des rapports à l'autorité. Elle laisse à certains militaires le goût d'une véritable dépossession de leurs attributions et, in fine, de leur pouvoir hiérarchique d'imposition. Cette idée libère alors la place à celle d'un délitement de l'institution et d'une prise de pouvoir des recrues au sein de l'institution ; recrues mieux

---

[49] Circulaire n°7742/DEF/EMAT/CAB/OSA/ADM du 7 novembre 2001. Cette circulaire suit l'arrêté du 17 janvier 1984 qui fixe le barème des punitions disciplinaires applicables aux militaires et précède la circulaire n°5000/DEF/EMAT/CAB/DISCIP du 2 juillet 2004 relative à la mise en œuvre des procédures concernant les événements graves.

[50] La protection du militaire au travail est, bien sûr, meilleure.

protégées contre l'usage des sanctions. La modification entreprise appelle alors le commandement à investir d'autres moyens de pression comme nous le verrons plus bas.

Cette atténuation se couple avec un maintien certain des codes et normes au sein de l'institution. Par exemple, une instruction émise par le commandement militaire[51] vient préciser les logiques de compréhension et l'application à donner aux consignes du règlement de discipline générale. Cette instruction, pour bien montrer le poids de la discipline, de la codification et de la standardisation dans cette organisation, précise de façon pointilleuse les règles relatives à la coupe de cheveux, au port de la moustache et de la barbe[52] ; aux différentes formes de salut et aux façons de les exécuter physiquement[53] ; jusqu'à l'ordre réglementaire même du port des médailles et autres décorations[54].

En tant que principe essentiel et incontournable du fonctionnement de l'organisation militaire, la discipline est l'objet d'un encadrement légal et d'une régulation juridique strictes qui enserrent le comportement des militaires sous le sceau d'un arsenal juridique puissant. Cet arsenal légal standardise le comportement des militaires jusqu'aux moindres détails et borne rigoureusement les contours de la liberté des militaires par des textes, au risque même que ceux-ci se répètent. Il est alors logique qu'une telle importance conférée à la hiérarchie verticale débouche sur un système qui articule les strates hiérarchiques plutôt que les fonctions ou les individus.

3. Un système hiérarchique qui dissimule d'autres clivages

L'épine dorsale du fonctionnement de l'organisation bureaucratique militaire est la voie hiérarchique[55]. Plus encore que dans les autres bureaucraties civiles ou administrations d'Etat, c'est le poids de la hiérarchie qui caractérise l'institution militaire. Le fait que les grades soient apparents sur l'uniforme et que les règlements attribuent autant de pouvoir aux grades

[51] Instruction n° 201 200/DEF/SGA/DFP/FM/1 portant application du règlement de discipline générale dans les armées.

[52] Art. 21.

[53] Art. 22.

[54] Annexe de l'instruction déjà citée.

[55] Michel Lhoste, 1973, p. 32.

favorisent la centralité de la relation à la hiérarchie[56]. Le fonctionnement courant et permanent emprunte la voie de la verticalité : celui de l'information descendante par la voie hiérarchique (les ordres) et celui de l'information ascendante par les comptes-rendus[57]. Ainsi, la position de tout individu dans la hiérarchie est-elle directement liée à l'ancienneté et à l'âge, aux qualifications civiles et militaires et à la fonction. La responsabilité des membres de l'organisation est variable selon leur fonction et, *in fine*, selon leur place dans la hiérarchie. Car la fonction est étroitement corrélée au grade au point que tous les individus sont interchangeables à grade égal[58] et qu'il y a confusion pour les individus, en milieu bureaucratique, ainsi que l'indique Max Weber, entre la fonction et la profession. C'est-à-dire que de façon naturelle les catégories socioprofessionnelles ont tendance à disparaître au profit des catégories hiérarchiques[59]. Ce qui explique que les clivages sociaux internes correspondent généralement aux strates hiérarchiques.

Les membres de l'organisation sont ainsi intégrés fonctionnellement par le principe de la discipline[60]. Toutefois, l'organisation militaire articule une hiérarchie verticale directe et une hiérarchie fonctionnelle ou spécialisée. Il existe deux façons d'appréhender la cohabitation de ces deux hiérarchies. Soit nous concevons la hiérarchie verticale comme la hiérarchie des grades auquel cas la hiérarchie fonctionnelle correspond à la spécialisation des armes. Le prestige se distribue alors suivant la position dans la hiérarchie et suivant l'arme d'appartenance. C'est ce que préconisent certains auteurs[61]. Soit nous concevons la hiérarchie verticale comme une hiérarchie de combat, la hiérarchie fonctionnelle est alors une hiérarchie technique ou administrative. Dans cette vision, les cadres de la hiérarchie de commandement disposent du prestige lié à leur activité et ceux de la hiérarchie technique bénéficient d'un pouvoir implicite lié à leur fonction et de meilleures garanties pour quitter l'organisation. C'est la façon qu'ont d'autres auteurs de lire l'organisation militaire[62]. Le point commun à ces deux lectures découle du fait que la structure hiérarchique de l'organisation est une source de

---

[56] Le grade attribue à l'individu à la fois un statut et un rôle. Sur les grades et leur transitivité, voir Theodore Caplow et Pascal Vennesson, 2000, p. 28.

[57] Michel Lhoste, 1973, p. 21.

[58] *Ibid.*, p. 21.

[59] *Ibid.*, p. 23.

[60] *Ibid.*, p. 32.

[61] Theodore Caplow et Pascal Vennesson, 2000, pp. 16 à 18.

[62] Par exemple, Michel Lhoste, 1973, p. 55.

différenciation quelques soient les variables de l'analyse : prestige social ou prestige technique, distinctions entre combattants et non combattants.

La société militaire[63] est donc une société plus césurée et différenciée que ne l'indique la seule lecture de cette organisation par le système hiérarchique. C'est pourquoi, si on s'en tient à cette grille analytique, il convient de décortiquer les relations professionnelles et sociales à l'intérieur de cette organisation suivant les relations entre les corps[64]. Adopter une telle lecture revient de façon implicite à présupposer d'une unité et d'une homogénéité sociales, professionnelles et sociologiques entre les individus de chaque corps. Or, il n'en est rien dans une organisation en changement bouleversée par la professionnalisation et par des stratégies de recrutement croisées qui ont pour effet de briser l'homogénéité sociale des corps. C'est pourquoi, au cours de cette recherche, nous n'adopterons pas uniquement une lecture verticale et par corps des relations sociales et professionnelles. Ce qui revient à dire que nous analysons les transformations de l'institution militaire au croisement de la hiérarchie verticale et de la hiérarchie horizontale ; c'est-à-dire que nous cherchons à mettre en perspective le transfert de légitimité de l'une à l'autre.

Il ne s'agit toutefois pas de nier l'existence des trois corps de la hiérarchie militaire factuelle puisqu'en plus des normes propres à chacun de ces corps, ceux-ci conditionnent fortement le déroulement, la durée et la vitalité de la carrière professionnelle au sein des armées.

3.1. Une double hiérarchie : grade et prestige

L'organisation militaire est structurée par une division des tâches à laquelle correspond une structure hiérarchique fixe et graduelle. P. Vennesson note que « la hiérarchie des grades se

---

[63] Cette expression mérite d'être interrogée. Souvent employée par les sociologues du militaire, elle contient l'idée d'une société autonome qui se trouve à l'écart des autres sphères du social. Dans le même temps, cette expression entérine l'idée d'une « société » autarcique, ce qui tend à accentuer son caractère spécifique. Cette terminologie est, à notre sens, trop riche pour décrire une réalité sociale moins autonome et indépendante qu'elle ne le pense, surtout dans un contexte où la proportion des militaires ne cesse de diminuer dans la société française, alors même que de plus en plus d'épouses et de maris de militaires exercent une activité professionnelle. Enfin, l'emploi de cette expression est éloigné du paradigme individualiste que nous avons choisi pour interroger les armées. Cf. François Gresle, 2003.

[64] Il existe trois corps : officiers, sous-officiers et militaires du rang. Voir en annexe une le tableau des grades et leur répartition par corps.

double d'une hiérarchie de prestige militaire et social[65]. » Cette double hiérarchie de grade et de prestige mérite d'être précisée.

Il existe au sein de l'armée de terre, notamment, beaucoup de sous-groupes. Ces sous-groupes au sein de l'organisation militaire se reconnaissent à leur arme d'origine[66] et d'appartenance (qui est un point clivant extrêmement fort), à leur spécialité, à leur école, aux unités dans lesquelles ils ont servi. Chacun de ces sous-groupes possède, crée ou met en place ses codes, ses normes de reconnaissance. A chacun de ces sous-groupes, à son histoire se greffe un sentiment de prestige que chaque groupe cherche à faire prévaloir auprès des autres. Les armes sont un prisme important pour lire l'organisation militaire. P. Vennesson remarque qu'en 1914, des officiers de la cavalerie, qui est une arme prestigieuse (encore aujourd'hui), occupent des postes auprès du commandement, sont d'origine sociale élevée alors que cette arme a, en 1914, une proportion de brevetés de l'école supérieure de guerre inférieure aux autres armes. Ce que l'auteur nous apprend est que l'organisation militaire est une organisation au sein de laquelle la reconnaissance et le prestige ne se mesurent pas tant aux diplômes militaires ou civils qu'au prestige auquel est accolé le service dans une certaine unité ou l'appartenance à une arme donnée. Ce sentiment est largement partagé par A. Thiéblemont[67]. L'auteur remarque qu'il existe dans l'armée de terre des traditions plus hétérogènes que dans les autres armées. L'armée de terre est éclatée entre les différentes armes : parachutistes, troupes de marine, légion, cavalerie, infanterie et entre les spécialités qui dépassent parfois ces armes : parachutistes de la légion ou des troupes de marine, infanterie de marine, ... Quel est alors l'élément fédérateur de l'armée de terre ?

Il existe, pour l'auteur, plusieurs communautés d'appartenance au sein de cette armée. Chacune de ces communautés crée du collectif, de la cohésion et de la solidarité. Chacune d'elle est un sous-ensemble humain qui rend compte de l'armée de terre dans sa diversité. De

---

[65] P. Vennesson, 1997, p. 61.

[66] Les principales composantes (qui ne sont pas toutes des armes) sont : arme blindée cavalerie, artillerie, aviation légère de l'armée de terre, génie, infanterie, matériel, train, transmissions, troupes de marine, légion étrangère, commissariat de l'armée de terre et service de santé de l'armée de terre. Sur le plan des armes, l'organisation de l'armée de terre distingue les armes de mêlée (infanterie et arme blindée cavalerie), les armes d'appui (artillerie, génie, aviation légère de l'armée de terre) et les armes de soutien (matériel, train, transmissions).

[67] A. Thiéblemont, 1999, pp. 53-54.

la même manière, un même grade dans la hiérarchie ne fait pas appel aux mêmes réalités, ni aux mêmes pratiques de travail. Ainsi, des sergents sont gestionnaires, comptables ou analystes pendant que d'autres encadrent des petits groupes d'infanterie, sont chefs de char ou maîtres-chiens. Des lieutenants sont informaticiens, Saint-cyriens et chefs de peloton tandis que d'autres sont issus du rang ou du corps des sous-officiers et ont connu d'autres rouages de la socialisation militaire au sein de l'institution. Ceci explique qu'il est délicat de comprendre l'institution militaire et sa complexité suivant le seul paramètre formel du positionnement dans la hiérarchie ou de l'arme d'appartenance. Saisir une telle institution suppose de passer par une analyse des situations de travail qui permet de décrypter le fonctionnement pratique et réel de cette organisation.

Néanmoins, cette logique de corps et de prestige, ces multiples logiques devrait-on stipuler plutôt, demeurent actives. Si l'activité est un facteur de reconnaissance, ce n'est pourtant pas elle qui offre de repérer et de graduer l'échelle de prestige, et ce malgré l'éternelle césure entre les combattants et les non combattants. A. Thiéblemont note que les différenciations hiérarchiques se lisent au travers de tous les détails de l'uniforme, détails qui ne sont pas accessibles aux non-initiés, ce qui revient à dire que ces détails ont une fonctionnalité interne visant à distinguer, à différencier les militaires les uns les autres. L'uniforme, forme essentielle de la passion de l'égalité, devient alors l'objet même de la distinction et se voit approprier dans le croisement des reconnaissances transverses à l'appartenance et au prestige. Sur un uniforme peuvent apparaître, outre le grade : régiment, compagnie, peloton, décorations, arme, spécialité,... L'uniforme est un objet instrumentalisé au sein de l'institution. La logique de l'instrumentalisation peut se retourner en sens strictement inverse.

Alors que des unités misent sur l'apparat ; d'autres, au contraire, exploitent leur singularité et leur prestige en dépouillant totalement leur uniforme. Les forces spéciales ont mis en place cette pratique. Lorsque les membres des forces spéciales sont en dehors de leur régiment et à l'étranger, leurs uniformes ne font pas apparaître leur grade, leur nom, leur régiment. Les hommes s'appellent par un pseudonyme. Ainsi, les autres unités reconnaissent aisément les membres des forces spéciales non par la reconnaissance de leurs insignes, mais justement en leur absence. En dépouillant leur uniforme jusqu'à leur identité, les membres des forces spéciales se retranchent derrière leur prestige qui ne se fonde pas sur le visible, mais, tout au contraire, sur le secret. De là provient la différenciation qui est la leur.

3.2. Technicité et rapports hiérarchiques

Au travers de son ouvrage sur l'institutionnalisation de l'armée de l'air au cours du XX° siècle, P. Vennesson[68] nous informe sur la profession militaire et sur la perception, que nous pouvons nommer « militarité », de cette profession par les militaires eux-mêmes[69]. Au cours des phases de reconnaissance puis d'institutionnalisation de cette armée, les aviateurs cherchent à se couper de la profession militaire dans ce sens où ils n'acceptent pas qu'on leur ôte leur panache ou leur emblème de chevalier (auxquels ils se réfèrent symboliquement) au profit d'une discipline morne (dénuée de ces symboles) comme c'est le cas, à leurs yeux, dans l'armée de terre.

Il est vrai que le groupe professionnel est conçu comme un groupe homogène où les aspects de vie sont réglés, définis, permanents et uniformisés. La discipline qui règne dans l'armée de terre, principalement à l'égard des hommes du rang autrefois appelés, est le témoin de cette représentation de l'ordre sur laquelle se fondent les aviateurs des années trente. En effet, à l'inverse de cette représentation holiste du lien social, les aviateurs se présentent comme un corps issu d'un agrégat. Cet agrégat est porteur de valeurs identitaires et identifiées qui ne sont pas compatibles avec les valeurs actives dans les autres armées. La liberté dans l'exercice du travail, à laquelle se réfèrent les aviateurs, n'est pas permissible, ni même pensable dans une organisation comme l'armée de terre qui tend à déconcentrer la liberté entre de multiples mains. L'enjeu de l'institutionnalisation militaire de l'armée de l'air tient donc en cette tension entre des valeurs opposées que l'institution militaire cherche à harmoniser. Face à l'armée de terre, les aviateurs affirment alors leur différence : rejet du traitement collectif, rejet des missions bien définies, rejet d'une gestion similaire pour un grand nombre d'individus. Les aviateurs cherchent à rationaliser leur profession en la montrant comme individuelle, singulière et peu institutionnelle. Les aviateurs mettent en avant l'amusement, la liberté et la fantaisie qu'ils opposent à la discipline, l'étroitesse d'esprit, l'attente et l'ennui qui caractérisent les corps de troupe et qui s'opposent au danger et à l'aventure. Les aviateurs rejettent les normes militaires classiques, le collectif et l'organisé pour faire prévaloir l'individualisme, l'indépendance et la solitude du combat aérien. Pour les aviateurs : l'institutionnalisation empêche l'exaltation ; la codification institutionnelle empêche

---

[68] P. Vennesson, 1997, pp. 72 à 76.

[69] Le rapport à l'autorité et à la technique est différencié d'une armée à l'autre. D'où la comparaison interarmées.

l'efficacité[70]. Pour eux, l'institutionnalisation ne doit s'opérer que par la différenciation et la reconnaissance établie de leurs singularités (mythes, uniformes, rapport à la règle et aux normes militaires).
Par la négative, on en détermine les traits de l'institution militaire : homogénéisation, soumission aux normes, austérité, discipline, primat du collectif, ou encore ennui. Et l'institutionnalisation passe par de la discipline, des codes militaires, des uniformes homogènes et des mythes communs.

L'armée de l'air symbolise au sein des armées celle où la technique constitue une référence plus importante que le grade hiérarchique. De manière générale, l'introduction de la technique dans l'organisation militaire bouscule la traditionnelle interchangeabilité des personnels militaires[71]. En effet, la gestion, la maintenance et l'usage des matériels militaires nécessitent un degré certain de spécialisation et d'acquisition de savoirs que l'institution ne peut dispenser, devant la complexité des matériels, à tous les personnels. Dès lors, les personnels perdent de leur polyvalence, acquièrent un métier donné et gagnent une « position » dans l'organisation.

> *« La barrière entre les grades est beaucoup plus forte dans l'armée de terre que dans celle de l'air où la fonction prime le grade. La discipline s'y exerce sans rigidité. »*
> Femme, officier supérieur, armée de l'air[72].

Ce primat de la technique, de la fonction sur la régulation normale de l'ordre social au sein des armées (ou la régulation attendue), ici exprimée, induit un autre type de rapport à l'autorité ou un autre type de management, des civils certes, des militaires également.

---

[70] *Ibid.*, p. 75.

[71] Michel Lhoste remarque dès 1973 qu'avec la professionnalisation, les individus ne sont plus interchangeables à grade égal (p. 21). La professionnalisation rend implicite le positionnement des individus suivant un axe hiérarchique graduel et un axe des spécialités ; axes qui se coupent. Dès lors, les individus d'une même spécialité peuvent ne pas avoir un grade égal et vice-versa. Ce qui explique que la professionnalisation bouscule les relations sociales et professionnelles en généralisant ce principe à tous les personnels et non plus aux seuls personnels de carrière.

[72] Jacques Capdevielle, Luc Chelly, *La présence des civils dans les armées : travailler ensemble ? Exercice du métier et interactions*, Paris, Les documents du C2SD, n°50, 65 pages, Juillet 2002, p. 6.

Des civils passés par les régiments des forces de l'armée de terre s'accordent pour reconnaître une discipline moins formelle dans l'armée de l'air :

> *« Il y a une autre manière de faire passer l'autorité, de commander les gens, de manager. Dans la manière de discuter, d'aborder les questions, on sent moins le poids de la hiérarchie ».*
> Civil, armée de l'air[73].

Pour cette personne, il existe véritablement une autre manière de se comporter les uns envers les autres, d'échanger paroles et directives. Les échanges paraissent moins rudes ou rugueux dans les formes d'interpellation. Mais certains regrettent la primauté de la souplesse au détriment des normes militaires :

> *« Le commandement n'est plus le même, ça devient un commandement comme en entreprise. Le côté militaire n'existe plus que lorsque l'on part en OPEX. Ce malaise, je l'entends autour de moi au quotidien ».*
> Officier subalterne, armée de l'air[74].

Dans cet extrait, cet officier opère une distinction entre le commandement de paix en métropole calqué sur celui de l'entreprise et le commandement en opération qui demeure d'un type militaire. Mais le « malaise » identifié provient-il de cette césure ou des tensions générées par le commandement de type entrepreneurial ? L'expérience de cette armée indique une relation causale entre la technique, la spécialisation et l'indication d'un mode de commandement professionnel.

La technicité du travail banalise les rapports hiérarchiques entre militaires, entre militaires et civils tout autant qu'elle facilite une intégration fonctionnelle basée sur les compétences techniques et qu'elle constitue le socle de l'identité professionnelle. Si l'absence de techniques complexes crée de la polyvalence et de l'interchangeabilité, les techniques induisent une autre forme de relations aux autres : la concurrence entre les professionnels. La gestion de la concurrence invoque l'émulation et l'évaluation ; loin de la discipline et de l'ordre qui sanctionnent l'exécution, la rapidité et l'obéissance.

---

[73] *Ibid.*, p. 8.

[74] *Ibid.*, p. 17.

3.3. Progrès technique et commandement

Les progrès techniques sont permanents dans les armées depuis plusieurs siècles. Il ne peut être fait l'impasse sur l'étude du lien existant entre l'innovation technologique et le style ou l'exercice du commandement dans les armées.

Si dix-huit opérations étaient antan nécessaires au chargement des premiers fusils à poudre (fidèlement répertoriées sur le carnet de maniement), opérations généralement hélées par le chef militaire à ses hommes, l'emploi des armes individuelles ne fait plus aujourd'hui l'objet d'une décomposition des tâches aussi « industrialisée ». Les soldats, plus instruits que leurs aînés de la fin du XVIII° siècle, peuvent maintenant effectuer des opérations plus complexes qui n'imposent plus une telle décomposition des opérations et, surtout, une telle apostrophe de la part du chef militaire. Bien évidemment, il est difficile de déterminer qui, de l'instruction ou de la technologie, affecte le plus l'évolution de l'exercice du commandement mais force est de reconnaître que la complexification technologique, appelant à la spécialisation, a compromis le mode de commandement dans les armées basé exclusivement sur la décomposition des actes en tâches très simples et sur un mode de relation aux autres axé sur les manifestations auditives et physiques de l'autorité.

La complexification et la spécialisation peuvent dénaturer le chef de l'une de ses légitimités, c'est-à-dire d'une autorité qui s'appuie sur la capacité à savoir-faire. Devant les innovations technologiques, des chefs militaires ont été placés en situation d'agencer des savoirs et de les coordonner plutôt que de les maîtriser et de les diriger. Cette évolution sera détaillée plus bas, même s'il ne faut pas omettre d'indiquer qu'elle concerne davantage les chefs militaires officiers alors que les sous-officiers, en tant que cadres intermédiaires, continuent à appuyer leur légitimité sur la démonstration de leur savoir-faire.

4. Une organisation dont la finalité, le combat, induit une structure et un lien disciplinaire

Le fait que l'organisation militaire soit directement connectée à l'Etat et à l'histoire des Etats-nations est une source de compréhension de la structure et du type de lien social en présence dans les armées. Les armées procèdent toutefois d'une autre filiation, d'une autre destinée qui oriente, au premier chef, son évolution et sa structuration dans l'histoire : le combat. En effet, cette organisation axe son développement dans l'histoire autour de deux chemins qui

s'entrecroisent tantôt : le combat et la préparation à un combat potentiel. Cette construction de l'organisation militaire autour du combat représente de façon équivalente sa finalité et sa légitimité. Au-delà de toutes autres considérations tactiques, les armées ont pour objectif de protéger les intérêts de l'Etat dont elles dépendent, de s'assurer de leur opérationnalité continue en vue d'atteindre le premier objectif. Le combat implique alors, évidemment, des formes de rationalisation de l'organisation militaire qui, si elle entend être une organisation fiable, doit maîtriser les risques et réduire les incertitudes quant aux comportements des hommes et des machines. Non seulement le combat justifie en lui-même l'usage de la discipline mais l'idéologie qu'il propage est facteur de contribution au sacré de l'organisation militaire.

Déconnecté de sa légitimité, le combat est en effet porteur d'une série de valeurs. Ces valeurs essentiellement d'essence masculine exaltent la force, la puissance, la virilité, la résistance morale et physique. Si les armées engagent des mythes autour du combat et des grandes batailles, c'est tant pour célébrer les exploits des pairs que pour inciter les militaires sous les drapeaux à servir et à obéir. Cette appréhension du combat par ceux en charge de la force militaire n'est pas récente. A propos du combat dans la Grèce antique :

> « Ce type de combat fortement codé, voire ritualisé, qui avait son temps, la belle saison, son lieu, la plaine cultivée, développait toute une série de valeurs qui leur étaient propres : une certaine égalité et la solidarité entre les hommes, le sens de l'action collective et la fermeté ; " tenir bon " était l'impératif hoplitique, à charge pour les derniers rangs, où l'on plaçait les combattants les plus âgés, les plus expérimentés, de contrecarrer et de maîtriser les flottements des jeunes à l'avant. (...) Ce type de guerre développait enfin un héroïsme, non pas de l'exploit individuel, mais de la mort pour la patrie, ce qu'on appelait la " belle mort ". »
>
> Pierre Ellinger, « La société militaire dans la Grèce classique : l'hoplite » in Maurice Vaïsse, 1998, p. 8.

Le combat obéit à des règles de la guerre, à des règles d'engagement propres et situées dans le temps. Mais le combat est encore un instrument qui traduit les valeurs sur lesquelles se reposent l'exaltation des militaires et leur action collective. Le combat est une action collective qui présuppose un agencement rationalisé des hommes et des moyens ; il suppose obéissance aux ordres afin que les directives et la tactique correspondent sur le terrain aux résultats théoriquement attendus. C'est pourquoi rien n'est laissé au hasard dans la mise en scène et dans le déroulement du combat. Le combat fait transparaître un mode d'apprentissage

et de circulation dans les armées, il inscrit l'exploit dans le sacré et renseigne sur la circulation des informations de tactique et de traditions.

Le combat est prégnant dans l'organisation militaire. Il est donc logique que les transformations des modes de combat de guerre affectent autant les structures et l'organisation militaire que n'évolue, dans le même temps, la société d'où les militaires sont puisés. Cette thèse n'est pas évidente et parfois controversée. Pour des auteurs comme André Corvisier, il est impossible de dissocier dans les évolutions successives et historiques des armées l'impact de la technologie des armements, de la nature du combat, de la professionnalisation des militaires, de l'évolution même des structures sociales. Pour expliquer les transformations de l'armée au XVII° siècle, l'auteur pointe deux orientations (l'organisation des armées par la bureaucratisation de l'administration militaire, la professionnalisation des militaires) et un « responsable » : l'Etat.

S'agissant de la bureaucratisation de l'administration militaire[75], l'auteur remarque, en premier lieu, qu'il est ici question d'une rationalisation de l'organisation militaire. La bureaucratisation offre au commandement de mieux connaître les soldats et de mieux les contrôler. En second lieu, l'auteur présente un axiome qu'il ne parvient pas effectivement à résoudre : le développement de l'armée nécessite le renforcement de l'Etat ou le développement de l'Etat permet la structuration et la montée en puissance des armées. Une chose est certaine, c'est que cet axiome confirme la thèse d'une étroite interdépendance entre Etat et armées dans l'histoire et la transformation même de celles-ci.

S'agissant de la professionnalisation des militaires[76], l'historien remarque que cette professionnalisation agit dans le sens d'une distinction amplifiée entre le monde civil et le monde militaire. Les armées commencent à devenir un univers à part des autres. Le terme d'officier en vient à désigner les chefs militaires. L'avancement devient théoriquement réglé. L'uniforme s'impose à tous les membres d'un même corps. La professionnalisation et la bureaucratisation marquent les débuts de la standardisation de la gestion et de la discipline.

Les armées françaises ont opéré au cours de leur histoire et de leur institutionnalisation un va-et-vient constant entre des degrés variables de professionnalisation des troupes. Ce va-et-vient ne comporte pas à chaque fois ni les mêmes raisons originelles, ni les mêmes conséquences. Il semble que l'évolution des armées au cours du XVII° siècle et la professionnalisation ont produit alors des effets antinomiques de ceux qui sont aujourd'hui observés. La

---

[75] André Corvisier, « Les transformations de l'armée au XVII° siècle » in Maurice Vaïsse, 1998, pp. 84 à 88.

[76] André Corvisier, *ibid.*, pp. 88 à 90.

professionnalisation induit une institutionnalisation forte des armées, une standardisation des comportements militaires ainsi qu'une absorption de l'individu dans le collectif. Dans un autre ouvrage, le même historien, André Corvisier, spécialiste des questions militaires, nous livre ses analyses à ce sujet :

> « La diversification de l'armement et par suite de la tactique individuelle ou élémentaire exige un contrôle de soi qui écarte impérieusement dans le combat tout entraînement à la violence irréfléchie. (...) Le passage au collectif exige pour conserver l'unité d'action une autre forme de contrôle de soi fondée sur la discipline qui devient la règle. Le combat singulier est exclu, au moins au début de l'engagement. (...) La tactique implique l'obéissance parfaite des hommes aux ordres qui leur sont donnés, même à celui de ne pas bouger, très difficile à respecter surtout si on vient de les exciter au combat ou que la conception de l'honneur ou le désir de gloire leur suggère de ne pas rester passifs. (...) L'homme est devenu l'élément d'un instrument qui obéit sans hésitation, ni murmure (...). Le développement de l'art de la guerre conduit à la mise en place d'une hiérarchie précise et à la distinction entre commandement et exécution. Dans le contrôle de soi, il est exigé progressivement davantage des officiers que des soldats. Les règles de la guerre s'adressent en premier lieu aux officiers. Il en est de même de l'éthique militaire. (...) Pour atteindre la cohésion indispensable à une troupe, l'instruction militaire doit inculquer un comportement nouveau, qui freine la violence gratuite et inutile[77]. »
> André Corvisier, 1995, pp. 39-40.

Les organisations militaires sont régies par la construction de l'Etat, par la finalité de combat et l'objet armement qui induit des précipitations tactiques. La discipline des hommes dans les armées et son enjeu naissent de la convergence de tous ces paramètres. Le but de l'organisation militaire est d'ancrer l'obéissance en tant que principe de fonctionnement, de dissoudre les individualités en un collectif homogène et respectueux de l'ordre hiérarchique. Cet intérêt propre aux armées et à certaines institutions est explicitement situé et positionné dans le temps. Nos observations actuelles tendent à déconnecter le lien historique antécédent entre professionnalisation des armées et institutionnalisation des armées. Ce lien est inscrit dans l'histoire sous les effets des évolutions techniques, des règles du combat, de la structure sociale.

> « Les armées du XIX° siècle se veulent composées, à grade égal, d'hommes équivalents et dans un même corps, interchangeables. L'entraînement et la discipline agissent pour rendre les

[77] André Corvisier, 1995, pp. 39-40.

hommes d'une même arme le plus possible semblables dans leur caractère et dans leurs aptitudes, comme ils le sont dans les apparences par l'uniforme et l'armement. »
Ibid., p. 265.

L'organisation militaire se fonde sur la hiérarchie dont la discipline des hommes est l'instrument. La discipline répond à des conditions finales et historiques de naissance datées. La discipline est l'instrument de l'obéissance des individus fondus dans un collectif au nom de l'intérêt de l'action collective et de l'Etat. Les moyens d'obtenir la discipline[78] correspondent à ceux d'une institution : rupture avec l'univers précédent de l'individu ; cloisonnement dans une structure ; uniformisation par les vêtements ; pression constante sur les individus : pression sur le temps, sur le sommeil ; collectivisation des intérêts individuels par la sanction collective ; destins liés par les missions collectives d'entraînement et création d'une cohésion par une solidarité dans l'effort, dans la douleur, dans la sanction ce qui appelle une normalisation interne au groupe.

André Corvisier évoque les cas majeurs d'indiscipline ou de crise de discipline. L'une des crises contemporaines et les plus fameuses de discipline se situe devant Sébastopol pendant quatre jours du 19 au 22 avril 1919[79]. Le mouvement commence sur deux cuirassés français : le France et le Jean Bart. La crise s'étend dans les heures et jours qui suivent sur les autres bâtiments cuirassés de la deuxième escadre qui mouille devant Sébastopol. Cette crise de discipline prend la forme d'un énorme refus d'obéissance de la part des hommes de rang et de certains sous-officiers. En aucun cas, cette crise ne prend la forme d'une scission avec l'armée régulière (aux fins de poursuivre d'autres objectifs) ou n'adopte une forme violente à l'égard de l'encadrement des bâtiments. Les hommes refusent obstinément d'obéir. Les causes de cette crise sont dues à une détérioration prolongée et inquiétante des conditions de vie à bord des bâtiments : lassitude du personnel militaire, désarroi et amertume devant la mission, baisse des conditions de vie et, surtout de nourriture, retards répétés dans les permissions, irrégularité du courrier, mauvaise qualité latente de l'encadrement. Ces paramètres créent un faisceau de causes expliquant l'insubordination du personnel de bord. Cette crise

---

[78] Max Weber (1995 (1921), p. 95) donne la définition de la discipline comme « une chance de rencontrer chez une multitude déterminable d'individus une obéissance prompte, automatique et schématique, en vertu d'une disposition acquise ». Les moyens institutionnels ne participent-ils pas à l'acquisition de cette disposition ? Certes. Ce qui pose problème à l'institution au moment actuel où les instruments institutionnels se dérégulent…

[79] André Corvisier, *Histoire militaire de la France*, Paris, PUF, tome 3, 1992, pp. 247-255.

d'indiscipline prend immédiatement fin à l'annonce par le commandement du retour des bâtiments en France.

Cet exemple historique nous montre que la discipline dans les armées n'est pas constamment acquise pour l'encadrement. D'une part, elle ne repose pas exclusivement sur des présupposés idéologiques, organisationnels ou politiques. D'autre part, l'indiscipline peut adopter diverses formes depuis la rébellion, le refus d'obéir ou des formes plus violentes à l'égard des camarades ou des supérieurs. C'est donc que la discipline ne repose pas exclusivement sur une série de valeurs et de foyers d'adhésion mais que celle-ci, par le simple fait qu'elle soit transgressée par une détérioration des conditions sanitaires et hygiéniques de vie, invoque la soumission librement acceptée[80], interrogation dont les fondements méritent d'être analysés.

* *
*

Par ce chapitre, noue avons vu que la professionnalisation des armées a affecté l'usage de l'autorité en ce qu'elle organise différemment sa distribution organisationnelle, modifie certaines règles ou lois. Cependant, les principes légaux de la discipline demeurent fortement inscrits, ce qui n'entrave pas des évolutions dans la façon de l'exercer ; c'est-à-dire de commander.

Ce chapitre nous enseigne également que si la légitimité du système de subordination se fonde légalement, son existence est motivée par la finalité de l'action militaire et les exigences du combat, plus que par le mode d'organisation *stricto sensu.*

Toutefois, cela ne doit pas laisser entendre que le système hiérarchique serait discrédité si les missions venaient à évoluer. Ce qui revient à interroger le rapport à l'autorité plutôt que son fondement.

[80] C'est-à-dire en dehors de toute violence symbolique ou avérée.

CHAPITRE 4 : UN RAPPORT INSTITUTIONNEL À L'AUTORITÉ HÉRITÉ DE L'HISTOIRE ET MÉDIATISÉ PAR UN DISCOURS AXIOLOGIQUE

" Un homme très grand se tenait sur le seuil. Il tenait un chapeau de feutre aplati sous le bras tout en peignant en arrière ses longs cheveux noirs tout humides. Comme les autres il portait un pantalon bleu et une veste courte en toile. Quand il eut fini de se coiffer, il entra dans la chambre qu'il traversa avec une majesté que seuls connaissent les personnes royales et les maîtres artistes. Il était roulier et le roi du ranch, capable de mener dix, seize et même vingt mules avec une seule guide aux mules de tête. Il y avait dans ses manières une gravité et un calme si profonds que les conversations s'arrêtaient dès qu'il parlait. Son autorité était si grande qu'on le croyait sur parole quel que fût le sujet, politique ou amour. C'était Slim, le roulier. Son visage en lame de couteau n'avait pas d'âge. Il aurait pu avoir trente ans aussi bien que cinquante. Ses oreilles entendaient plus qu'on ne lui disait, et sa parole lente avait des nuances, non de pensée, mais de compréhension au-delà des pensées. "

John Steinbeck*

L'autorité est omniprésente dans les institutions. Fondée juridiquement, légalement et de façon organisationnelle, elle est au cœur des relations sociales et professionnelles. Néanmoins, toutes les institutions n'enregistrent pas un rapport identique et homogène à l'autorité. S'agissant de l'institution militaire, le recours à l'autorité est médiatisé par l'action armée et guerrière qui implique une exécution fidèle des directives. D'autres institutions ne nécessitent pas une automaticité aussi présente dans l'application des directives.

Ce chapitre entend montrer que l'institution militaire, à corps défendant et de façon quelque peu « schizophrénique », entretient un rapport dissonant à l'autorité entre ce que l'institution prône en son sein et ce qu'elle fait valoir à l'extérieur. Ce chapitre analyse la relation contemporaine à l'autorité à l'intérieur de l'institution en ayant recours aux théories sociologiques, à l'histoire et au dépouillement de documents institutionnels. Le chapitre neuf, dans la quatrième partie, analysera, de façon corollaire, le rapport à l'autorité depuis le prisme de l'organisation, ce qu'elle fait apparaître à l'extérieur.

Pour illustrer le poids de l'autorité dans cette institution, il suffit de faire appel à une directive édictant un guide du comportement[1] à destination des soldats. Ce guide du comportement

* in *Des souris et des hommes*, Paris, Gallimard, « Folio », 1987, pp. 75-76.

détaille pour trois postures distinctes (exercice quotidien du métier, relations avec le milieu civil, exécution de la mission) les comportements et les qualités que le soldat se doit de détenir et de mobiliser. Cette directive rend compte de l'arsenal doctrinal qui entoure l'autorité dans les institutions, dans l'armée de terre et montre la tentation des institutions de se cloisonner et de faire face au monde extérieur.

Quels sont les ressorts de l'autorité dans les institutions ? En quoi Etat et discipline militaire sont-ils historiquement liés ? Quels sont les objectifs et principes indicatifs de la doctrine contemporaine du commandement ?

1. La centralité de la théorie de l'autorité dans les institutions

L'autorité est au cœur de la notion d'institution. Dans une institution, les rapports sociaux se placent sous l'égide de l'autorité dès lors qu'il est question de mener et de coordonner une action collective. Si l'autorité est au cœur de l'institution, c'est également en vertu des pouvoirs que confère l'Etat aux institutions. En effet, les institutions, dépositaires d'une parcelle des pouvoirs de l'Etat, se voient attribuer des missions et des objectifs au nom desquels elles peuvent faire usage de formes de contrainte et de domination. Les institutions représentent alors l'Etat et ont autorité à exiger ce qui est afférent à leurs attributions. Toutefois, l'autorité qui émane des institutions n'est jamais en concurrence ou n'entre jamais en rapport de force ou d'opposition avec l'instance qui lui délègue son autorité, à savoir l'Etat. L'Etat est constamment souverain puisqu'il s'érige sur le socle de la souveraineté du peuple.

Le droit constitutionnel distingue donc l'autorité qui relève des pouvoirs publics (l'Etat) et l'autorité qui relève des institutions d'Etat. Cette définition et cette organisation des pouvoirs sont établies par la Constitution. En ce sens, c'est le politique, au travers du droit, qui fonde et confère aux institutions leur autorité. Ce lien irrémédiable entre institution et Etat légitime l'autorité et l'exercice de l'autorité dans les institutions. Le droit constitutionnel entend même les institutions d'Etat comme « toutes les autorités administratives et juridictionnelles[2]. »

---

[1] Etat-major de l'armée de terre, *Directive relative aux comportements dans l'armée de terre*, Paris, 21 pages, mars 2001.

[2] Article 62 alinéa 2 de la Constitution de 1958. Cité par Olivier Gohin, « Le regard du droit constitutionnel : Etat et autorité » in *Revue de la Gendarmerie Nationale*, n°211, 128 pages, juin 2004, p. 33.

Pourtant, il n'est pas possible de réduire les formes d'organisation que sont les institutions à des formes d'autorité ayant audience dans l'appareil d'Etat ou en son extérieur. C'est pourquoi, il convient de séparer le sens juridique de l'autorité du sens sociologique de ce concept.

1.1. Une confusion, dans l'institution, entre autorité et pouvoir

Dans une institution, l'autorité est un pouvoir légitime et reconnu en ce que l'autorité est en mesure d'agencer, par la contrainte, le comportement des individus. Ce qui fonde, en partie, la reconnaissance de ce pouvoir et l'acceptation de la contrainte est le mode de légitimation de l'autorité. Dans les institutions, le pouvoir participe du symbolique ou de la légitimité (l'Etat) ; parfois les deux à la fois quand, dans une même institution, l'Etat est sanctifié, voire déifié symboliquement. Dans ce cas, le pouvoir relève de l'exercice de la puissance[3].

Les institutions, comme le note Louis Moreau de Bellaing, conçoivent de façon fusionnelle l'autorité et le pouvoir. En effet, l'autorité d'une institution procède de son pouvoir de contrainte. C'est-à-dire que l'institution assoit sa capacité d'assujettissement autant sur le sacré que sur le légitime. Cette fusion institutionnelle entre autorité et pouvoir se prête efficacement à l'exemple de l'Eglise qui, jusque 1789, place son autorité dans le divin puisque, jusque là, Etat et sacré sont confondus. Aujourd'hui, l'Eglise est une institution où autorité et pouvoir sont séparés puisque l'autorité ne vient plus de l'Etat mais de Dieu seul. Notre hypothèse, suivant ainsi le cheminement de Louis Moreau de Bellaing, est que la séparation entre autorité et pouvoir (confondus dans l'institution) est consubstantielle du passage de l'institution à l'organisation.

Pour l'auteur, c'est la notion de contrat[4] qui opère le basculement de l'un à l'autre des modèles. Dans l'institution, le contrat n'a pas cours puisque les individus acceptent l'autorité qui s'impose d'elle-même et de façon naturelle. Dans l'organisation, l'introduction du contrat

---

[3] Louis Moreau de Bellaing, 1990, p. 10.

[4] Luc Ferry (*Comment peut-on être ministre ?*, Paris, Plon, 2005, pp. 178 à 202) analyse le concept de l'autorité. Pour l'auteur, la notion de contrat est celle qui vient compléter, dans notre société moderne, le concept d'autorité légale. Le contrat vient renforcer cette autorité car le contrat est présent partout, il s'applique à tous et renforce l'autorité par l'association raisonnée de l'individu. Notons, par ailleurs, qu'il conçoit la sanction comme cofondatrice de l'autorité et voit dans le caractère inopérant des sanctions la cause du déclin de l'autorité. Restaurer l'autorité légale vise donc à réaffirmer la centralité du contrat et, dans le même temps, à reconstruire des sanctions dissuasives.

suppose le choix des individus à se soumettre au pouvoir de contrainte ; c'est-à-dire que le contrat sépare l'autorité du pouvoir. Si le contrat suppose l'échange[5] (ou la transaction), c'est que le contrat fait émerger l'individu (absent dans l'institution) et qu'il crée une forme de solidarité. La notion de contrat, selon l'auteur, met en questionnement l'idée d'association des individus et l'idée de construction de l'action collective. Dans une institution, ces idées s'imposent aux individus incorporés et effacés dans l'institution. L'organisation, au contraire, n'assassine[6] plus et ne détruit plus l'individualité puisque l'individu est à l'origine de son association. Le contrat peut même ne pas être nécessairement écrit.

C'est pourquoi, dans les organisations, l'autorité garantit les rapports sociaux par le fait qu'elle garantit l'échange réciproque[7]. C'est-à-dire que le pouvoir apparaît dans l'iniquité, la dissymétrie ou l'inégalité des rapports sociaux mais que l'autorité légitime les tenants de l'échange. En quelque sorte, l'autorité valide la légitimité des interactions sociales, s'assure de leur légalité et de leur conformité contractuelle mais ne cherche pas à déterminer le sens ou la densité des échanges sociaux.

Louis Moreau de Bellaing s'attache à définir ce qu'il entend par autorité et par pouvoir[8]. L'autorité est une forme d'attestation qui valide que les rapports sociaux, entre des individus ou entre des groupes, sont conformes à l'ordre moral, aux valeurs et aux représentations qui forgent les références des échanges. C'est-à-dire que l'autorité garantit la conformité du social et atteste que les échanges sociaux respectent l'ordre moral désiré ou voulu. C'est pourquoi, dans la socialisation primaire, autorité et pouvoir sont séparés puisque la socialisation vise à l'apprentissage des pratiques sociales, à la connaissance de l'ordre social sous couvert de l'autorité apte à contraindre les comportements enfreignant les règles de la vie sociale. Le pouvoir ne se résume donc ni à une capacité de contrainte, ni à une possibilité de domination. Le pouvoir est une forme d'échange social en tant que forme spécifique des interactions sociales[9]. Le pouvoir et l'autorité sont donc confondus dans la socialisation secondaire puisqu'ils sont alors dépendants l'un de l'autre ; c'est-à-dire, comme c'est le cas dans les institutions, que l'autorité s'exerce. Et une autorité qui s'exerce est appelée commandement.

---

[5] Louis Moreau de Bellaing, *op. cité*, p. 41.

[6] Hannah Arendt, 1972a.

[7] Louis Moreau de Bellaing, *op. cité*, p. 57.

[8] *Ibid.*, pp. 62 à 64.

[9] Cf. Michel Crozier sur ce point, sur la transitivité du pouvoir.

Dans les institutions, l'autorité est confondue avec le pouvoir. D'une part, parce que cette autorité s'exerce et qu'elle n'atteste pas seulement la validité des échanges sociaux : l'autorité les détermine. D'autre part, parce que l'autorité est intériorisée et individualisée dans un homme. L'autorité est alors « individuellement une sorte de grâce liée au commandement, que certains ont et d'autres pas[10]. » La grâce dont jouit le détenteur ou le possesseur de l'autorité tire son origine dans la confusion ou fusion qui s'opère entre le sacré (qui est incarné) et la légitimité (celle de l'Etat qu'il représente).

Cette confusion entre autorité et pouvoir qui fonde le commandement dans les institutions se retrouve, dans une forme accentuée, dans les régimes totalitaires. Ces régimes organisent la domination totale par la suppression de l'individualité et par une soumission à l'ordre social qui s'impose par la terreur. Pourtant, note Hannah Arendt[11], l'organisation militaire qui délègue, comme la dictature, autorité et responsabilité ne procède pas d'un pouvoir absolu de commandement et d'une obéissance absolue qui en découle puisque la situation de danger au combat, qui justifie l'autorité, introduit une chaîne de commandement hiérarchique qui place celui qui commande dans une relation d'interdépendance avec le système alors que, dans la dictature, celui qui commande dispose d'un pouvoir global. L'organisation militaire se prémunit donc des stigmates des régimes totalitaires par le biais d'une structuration hiérarchique fluctuante[12] qui déplace l'autorité et permet ainsi de mieux en contrôler les délégataires.

Dans les armées, dans les institutions, l'autorité valide le pouvoir dans le sens où l'autorité produit un lien entre commandement et obéissance. La validité de ce lien provient de la communion résidant ici entre le sacré[13] et la légitimité. En effet, les institutions procèdent de

---

[10] *Ibid.*, p. 12.

[11] Hannah Arendt, *op. cité*, p. 92.

[12] *Ibid.*, pp. 96-97.

[13] Il convient de s'interroger sur le terme de sacré aujourd'hui. Religieusement, le sacré fait référence à la communion, c'est-à-dire au partage du sang divin. A ce titre, on pourrait approcher le sacré de la notion de sacrifice suprême en ce qu'il se réalise justement lorsque le sang est amené à couler. Mais, dans un sens plus commun, le sacré évoque autant la vie, la santé que le bonheur ou la vertu en ce qu'ils sont des optimums de grande importance pour les individus. Ce terme porte en lui des connotations multiples. Ainsi, le sacré est lié à l'autorité de Dieu, au sang versé mais aussi à l'honneur. Roger Caillois (2002 (1939)) oppose le sacré au profane en montrant que c'est à partir du sacré et en opposition au profane que se constituent les groupes. Mais sacré et profane exigent tous deux un partage et s'articulent l'un à l'autre. L'auteur prend l'exemple de l'opposition entre la guerre et les fêtes (pp. 222 à 228). La guerre est sacrée mais ce sont aussi les fêtes profanes qui la rendent

l'esthétique et de cérémonies au quotidien[14]. L'esthétique dans les institutions vise à conforter la dimension sacrée à laquelle celles-ci se réfèrent. L'esthétique et les cérémonies de célébration ont pour objectif d'incarner et de rendre visibles les apparats de l'autorité ; c'est-à-dire de célébrer l'Etat par le biais des valeurs ou des traditions que l'institution lui prête. Ces démonstrations esthétiques ne sont d'ailleurs généralement pas visibles de l'extérieur de l'institution. Ceci tend bien à inscrire l'autorité institutionnelle légitime dans une représentation du monde bornée aux frontières même de l'institution. Lorsque, toutefois, les institutions organisent la visite de leurs locaux ou lorsque les institutions effectuent ces démonstrations esthétiques à l'extérieur, c'est que l'institution, note Erving Goffman[15], entre dans une mise en scène d'elle-même à l'intention des visiteurs. Cette fonction de mise en scène vise à séduire des individus extérieurs à l'institution ou entend étaler les fastes de sa puissance réelle ou symbolique.

L'esthétique dans les institutions est multiforme. Ce qui tend à rendre visible l'autorité ne sont pas uniquement ces marques publiques et collectives de subordination à un intérêt immédiatement supérieur. Dans l'institution, l'autorité impose le respect d'un certain nombre de règles, de codes de comportement ou de normes sociales qui conforment l'individu à ce que l'autorité attend de lui ; tout autant que le respect de ces règlements nombreux atteste de la forte contrainte exercée par l'autorité. Ainsi, les moindres actes de la vie quotidienne se trouvent réglementés, depuis le comportement à adopter lorsque l'on croise un supérieur hiérarchique jusqu'aux plis de la tenue vestimentaire. Cette conformation par l'autorité « dépouille[16] » l'individu et enclenche le processus conduisant à l'obéissance automatique recherchée par l'institution.

Comprendre la façon dont s'agence l'autorité dans les institutions nécessite d'effectuer un détour par le concept de communauté, comme le fait Louis Moreau de Bellaing. Non pas que les institutions puissent être toutes assimilées à des communautés mais le type de lien social en œuvre dans les institutions s'en approchent irrémédiablement selon l'auteur. Avant 1789, par exemple, l'Eglise est une institution puissante. La communauté des membres de l'Eglise se fédère autour de la recherche du bien commun (le sacré) grâce à l'autorité de Dieu qui

---

telle. Pour revenir aux armées, Marc Bessin (2002) remarque qu'autrefois il était demandé aux citoyens un impôt du sang alors que les conscrits avaient à payer celui du temps. N'est-ce pas là aussi un étiolement du sacré ?

[14] Louis Moreau de Bellaing, *op. cité*, p. 80.

[15] C'est « une pratique de plus en plus répandue dans les institutions que de laisser, une fois par an, l'entrée libre aux visiteurs » in E. Goffman, 1968, p. 151.

[16] E. Goffman, 1968, p. 56.

légitime, en outre, l'Etat. Lorsque l'Eglise est amenée à quitter la sphère du politique, l'intérêt général se substitue au bien commun. Ce qui revient à dire que la société remplace la communauté. En effet[17], le politique n'est pas en mesure de penser le bien commun puisque la notion de bien renvoie à ce qui est bon pour un groupe d'hommes alors que l'intérêt général poursuit la quête d'une accession au juste pour l'ensemble social. C'est pourquoi, dans l'Eglise, la séparation du politique induit le transfert d'autorité de Dieu à l'Etat. Autrement dit, c'est l'Etat qui légitime l'institution puisque, dans la société, l'Etat est devenu supérieur à Dieu.

Le terme de communauté est communément galvaudé dans son usage. Nous nous intéressons ici à ce concept dans la mesure où nous postulons d'un lien entre la communauté (groupe social et type de lien social) et une forme d'autorité[18]. La communauté se constitue sur un support organisationnel qui favorise le partage des croyances et des valeurs. Cette constitution sociale est à visée finalisée puisque la communauté poursuit un but qui explique l'agencement des comportements individuels. La communauté recherche, comme l'institution, le bien commun (et non pas l'intérêt général). Ce bien commun est une valeur qui justifie l'usage de la contrainte et donc de l'autorité puisque l'autorité garantit les rapports sociaux qui s'agencent autour de cette fin. Le lien entre communauté et autorité provient, selon l'auteur, du fait que la communauté recherche un bien commun et que l'autorité garantit ce bien commun. L'autorité légitime alors l'exercice du pouvoir : « Le bien commun est valeur venant justifier la communauté. L'autorité se justifie comme valeur garantissant le bien commun, mais aussi comme signe, comme ordre symbolique permettant, légitimant l'exercice du pouvoir. Ainsi la communauté, valeur et pratique, est lieu de pouvoir dont la valeur et le symbole sont l'autorité[19]. »

L'esthétique, les valeurs et les croyances, la copropriété des biens, le bien commun renforcent, dans l'institution, la communauté. L'autorité y exerce la fonction de garantie des rapports sociaux et d'attestation des échanges sociaux. C'est-à-dire que l'autorité procède d'un triple pouvoir : un pouvoir légitime, l'exercice d'un pouvoir concret, l'exercice d'un pouvoir de contrainte.

---

[17] L'auteur s'appuyant ici sur la pensée de Le Play.

[18] Louis Moreau de Bellaing, *op. cité*, p. 87.

[19] *Ibid.*, p. 96.

1.2. L'autorité n'exclut pas la liberté

Une tension évidente réside entre l'autorité et la liberté. Les institutions sont généralement lues au regard de cette tension en ce que l'autorité prégnante qui s'y exerce est perçue, certes comme une contrainte, mais essentiellement comme une instance de domination privant les individus de leur liberté d'action, voire de leur liberté de penser. Il s'agit ici d'infirmer cet argument selon lequel l'autorité annihile la liberté. Pour cela, il convient de préciser que les institutions totalitaires ou les régimes totalitaires visent à effectivement priver l'individu de ses capacités d'action. C'est d'ailleurs pourquoi les régimes totalitaires agissent par l'exploitation et l'enfermement ; seuls moyens adaptés puisque ces régimes se rendent aisément compte que l'autorité, seule, ne suffit pas à endiguer l'expression de la liberté. L'endoctrinement, la terreur, l'enfermement sont les instruments, que relève Hannah Arendt[20], du dispositif de la domination totale. L'objectif est alors la plus complète soumission à un ordre social imposé producteur d'un sujet, *in fine*, esclave. La tyrannie agit donc par la privation de liberté, seul moyen d'imposer véritablement l'autorité.

Dans les institutions, l'exercice du commandement est tout à fait possible en ce que cet exercice vise au bien commun, c'est-à-dire à la consécration des valeurs et des croyances de la communauté. Le commandement exige l'obéissance. Pourtant, cette obéissance ne s'obtient pas par la force ou la violence puisque force et violence auraient pour effets la destruction de l'autorité, voire de la communauté. L'objectif de l'institution n'est en effet pas de contraindre même si la contrainte est nécessaire à sa finalité. Paradoxalement, la liberté est donc possible dans les institutions. D'une part, l'autorité n'agit pas par la force. D'autre part, l'institution laisse aux individus la possibilité d'obéir sans être assujettis. Autrement dit, l'institution ne prive pas l'individu de son intériorité même s'il est amené à subir dans son extériorité.

Il s'agit d'ailleurs ici d'un intérêt des organisations collectives. En effet, les organisations n'entendent pas construire une action collective efficace par le biais d'un assujettissement puissant. C'est pour cette raison que les prisons ne sont pas en mesure de produire efficacement quelque chose et que les organisations s'attachent, grâce aux incitations, à induire la loyauté des membres de l'organisation. Montaigne rappelle, en d'autres mots, cette nécessaire volonté de l'individu à agir et à obéir : « Quod me jus cogit, vix voluntate

---

[20] Hannah Arendt, *op. cité*, 1972a.

impetrent[21]. » La raison en incombe au fait que, dans les institutions, la reconnaissance doit se porter d'abord vers celui qui exécute plutôt que vers celui qui ordonne. En effet, la stratification hiérarchique des institutions appelle à une délégation descendante des principes de l'autorité et de la responsabilité. Si l'autorité délègue et responsabilise l'exécutant, c'est à l'autorité de reconnaître la validité du travail effectué et non à l'exécutant d'en manifester les signes. Dans le cas d'une subordination imposée et privative de liberté, la relation est inversée et devient ascendante. L'organisation met en avant celui qui ordonne plutôt que celui qui obéit[22] car ce qui est valorisé est l'exercice de la contrainte, non les résultats émanant du bon usage de l'autorité.

Emmanuel Levinas (1994) conceptualise le lien existant entre l'autorité et la liberté. Pour le philosophe, le commandement est une action qui consiste à agir sur une volonté[23]. Celui qui commande est celui qui distribue le travail ou qui, par exemple, commande à la guerre. L'auteur remarque un certain paradoxe entre la liberté[24] et l'action de commandement qui influence l'extériorité de l'agent. Pour l'auteur, ce paradoxe se résout en ce que la liberté procède de l'intériorité et le commandement de l'extériorité. L'antinomie apparente entre la liberté et le commandement se résout alors dans un équilibre entre intériorité et extériorité. Cependant, cet équilibre à réaliser est à la charge de celui qui exerce le commandement. Suivant sur ce point Platon, E. Levinas conçoit le commandement comme une mise en adéquation entre l'utilité de celui qui commande et la volonté de celui qui obéit[25]. C'est-à-dire que l'exécutant doit être conscient de l'intérêt qu'il tire de l'obéissance pour que sa volonté se laisse guidée par le commandement. Ici, le commandement se réduit à un échange et à une convergence entre un intérêt à obéir et une utilité à agir. Le commandement n'est plus alors qu'une extériorité, il devient également intériorité. C'est donc que « la volonté ne peut recevoir l'ordre d'une autre volonté que parce qu'elle retrouve cet ordre en elle-même[26]. »

---

[21] « Je ne fais guère volontairement choses auxquelles m'oblige le devoir. », Térence, *Adelphes*, acte III in Michel Eyquem Montaigne, *De la vanité*, Paris, Gallimard, Folio, 121 pages, 2002, p. 52.

[22] « Quia quicquid imperio cogitur, exigenti magis quam proestanti acceptum refertur. » « Parce que, dans les actions imposées, on a plus de reconnaissance à celui qui ordonne qu'à celui qui exécute », Valère Maxime, *Dits et faits mémorables*, livre II, chapitre II in Michel Eyquem Montaigne, *De la vanité*, Paris, Gallimard, Folio, 121 pages, 2002, p. 52.

[23] E. Levinas, 1994, p. 33.

[24] « Or, la liberté, c'est ce qui se refuse précisément à subir une action. » in E. Levinas, *op. cité.*, p. 34.

[25] Il rejoint en cela Max Weber, 1995 (1922), p. 95.

[26] E. Levinas, *op. cité*, p. 35.

L'action du commandement se résumerait alors à agir comme un écho ou comme un miroir qui révèle la nécessaire utilité enfouie dans l'individu. Cette action est possible dans la mesure où le commandement est raisonnable et où l'institution est rationnelle. En effet, ce sont les contraintes qui fondent l'existence de la liberté mais la liberté n'est saisissable que dans la dimension rationnelle des contraintes affectant la volonté de l'individu. La persuasion à l'obéissance dont se charge le commandement n'est possible que parce qu'elle suppose que le commandement (et celui qui l'exerce) est doté de raison. Dans le cas inverse, le commandement n'induit pas un rapport avec l'Autre. Il introduit la violence comme instrument de destruction du sujet pour atteindre sa liberté.

En résumé, cela revient à dire que le commandement est une forme de rapport social de subordination qui articule des volontés. Cette mise en adéquation est envisageable du fait de la transaction sociale qui s'opère entre un intérêt et une utilité. Cette transaction fonctionne lorsque le commandement n'entrave pas la liberté ou au contraire lorsque le commandement invoque un ordre rationnel que l'individu peut décider de faire sien.

1.3. La bureaucratie comme lieu privilégié de légitimation légale de l'autorité

Les analyses du sociologue Max Weber recoupent celles du philosophe Emmanuel Levinas. En faisant de la sociologie la science qui se propose de comprendre l'activité sociale par interprétation et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets[27], Max Weber en est venu à analyser les raisons des comportements, plus précisément les raisons qu'ont les individus à agir dans un environnement de contraintes. En effet, le sociologue se représente fondamentalement les individus comme étant insérés dans des ensembles sociaux et donc entrant dans un rapport de domination à leur égard. Cette domination n'est pas dénoncée puisque certaines formes de la domination sont légitimes ; c'est-à-dire que la domination répond à des nécessités rationnelles qui ont et font sens. La domination chez Weber est une relation sociale complexe qui suppose un certain nombre d'éléments.

[27] Max Weber, 1995 (1922), p. 28.

D'une part, la domination prend diverses formes. Elle ne se cantonne pas à un type d'organisation proprement dit mais à une légitimité. Chez Weber, la domination cherche à éveiller et à entretenir la croyance en la légitimité de cette domination[28].

Cela suppose alors, d'autre part, que la contrainte absolue n'existe pas et que la domination suppose une volonté à obéir ; c'est-à-dire un intérêt à le faire. Chez Weber, comme chez Levinas, l'obéissance est acceptée dans le cas où les individus ont intérêt à agir. Cette lecture de l'obéissance au travers du prisme de l'intérêt est critiquable. Nous y reviendrons plus bas. Toutefois, pour Max Weber, l'obéissance « signifie que l'action de celui qui obéit se déroule, en substance, comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite et cela simplement de par le rapport formel d'obéissance, sans considérer la valeur ou la non valeur de l'ordre[29]. »

Il existe donc un lien étroit entre la forme et la structure que prend l'organisation et l'autorité, en ce sens que structure et forme de l'organisation invoquent une légitimité. Inévitablement, l'autorité, dans les institutions, est légitime de par le poids de l'Etat[30] qui confère à celle-ci le pouvoir et les moyens de mettre en acte ses actions. Si c'est l'Etat qui légitime l'autorité des institutions, cela revient à dire que les institutions, qui représentent partiellement l'Etat, ont en outre une parcelle de ses pouvoirs. Cependant, établir un lien entre le type de structure (la bureaucratie qui découle de l'Etat) et l'autorité n'induit pas un lien de causalité systématique entre le type de structure et le fondement de la domination dans celle-ci. En effet, ce n'est pas parce que la bureaucratie fonde son autorité sur la légalité que les autres modes de domination exposés par Weber ne sont pas aussi actifs dans l'organisation ou l'institution en question. A ce titre, la domination légale s'apparente ou peut s'apparenter à une conformation *a priori*, voire *a minima*, des individus aux directives émanant de l'organisation. C'est-à-dire que la légitimation légale assure du bon fonctionnement et de la bonne exécution des directives au sein de l'institution. Toutefois, les ordres peuvent également être suivis par invocation ou respect d'autres croyances qui s'ajoutent à la domination légale. Le fait que la structure bureaucratique se repose sur la légalité[31] n'exclut pas que les individus, dans cette

---

[28] « Que l'obéissance soit formellement imposée en vertu de la discipline militaire ou qu'elle soit formellement volontaire en vertu de la discipline d'atelier, cela ne change rien au fait que la discipline elle-même correspond à une domination. » *Ibid.*, p. 287.

[29] *Ibid.*, p. 288.

[30] Max Weber, 1959 (1919), pp. 112-113.

[31] « Autorité qui s'impose en vertu de la " légalité ", en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une " compétence " positive fondée sur des règles établies rationnellement, en d'autres termes l'autorité fondée

organisation, ne puissent pas mobiliser d'autres ressorts à la domination comme la tradition[32] ou le charisme[33]. Le fait que la domination statutaire[34] renforce encore davantage la domination légale n'y change d'ailleurs rien.

Le système de légitimation de la domination chez Weber repose sur la construction d'un système de croyances. Ce sont bien les croyances qui fondent la légitimité des formes de la domination qui s'exerce sur les individus. C'est-à-dire que le système de croyances fonde l'autorité. Ceci explique que l'autorité, dans une institution, ne se repose pas exclusivement sur un unique mode de domination dans la mesure où les institutions sont porteuses de traditions, de croyances, de culte et de liens de proximité forts entre les subordonnés et les supérieurs.

Notre hypothèse est qu'historiquement, l'institution militaire a recherché le consentement volontaire à l'autorité en articulant les croyances, les traditions et la valeur du chef militaire. La structure bureaucratique de l'institution militaire assure à son fonctionnement le respect des principes organisationnels qu'impose le service de l'Etat. L'étiolement de l'institution fragilise le recours aux autres formes de domination et implique, en conséquence, un retour imposé aux seules essences de la domination légale[35]. Cet étiolement de l'institution a pour face visible la déconstruction de la valeur du système de croyances s'appuyant sur les traditions et sur la supériorité du chef de guerre. Précisons ici que le passage de l'institution à l'organisation ne signifie pas que l'organisation perde pour autant son caractère bureaucratique. Evoquer le concept d'organisation n'a pas pour sens que le masque de la

---

sur l'obéissance qui s'acquitte des obligations conformes au statut établi. C'est là le pouvoir tel que l'exerce le " serviteur de l'Etat " moderne, ainsi que tous les détenteurs du pouvoir qui s'en rapprochent sous ce rapport. » in *ibid.*, p. 114.

[32] Autorité de « l'éternel bien » : « celle des coutumes sanctifiées par leur validité immémoriale et par l'habitude enracinée en l'homme de les respecter : " pouvoir traditionnel " qu'exerçaient autrefois le patriarche ou le seigneur terrien. » in *idem*.

[33] Autorité fondée sur la grâce personnelle et extraordinaire d'un individu (charisme) : « dévouement tout personnel des sujets à la cause d'un homme et par leur confiance en sa seule personne en tant qu'elle se singularise par des qualités prodigieuses, par l'héroïsme ou d'autres particularités exemplaires qui font le chef. C'est le pouvoir charismatique que le chef exerçait. C'est là le pouvoir charismatique que le prophète exerçait, ou – dans le domaine politique – le chef de guerre élu, le souverain plébiscité, le grand démagogue ou le chef d'un parti politique. » in *idem*.

[34] Domination statutaire : Obéir « à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue. » in *ibid.*, p. 289.

[35] Ce sentiment est également partagé par F. Dubet, 2002, p. 378.

bureaucratie disparaît ou s'affaiblit tant il est vrai que des organisations peuvent adopter une structure bureaucratique professionnelle et servir légalement l'Etat.

François Bourricaud (1961) conçoit deux systèmes de représentation de l'autorité. Dans le premier, l'autorité découle du commandement traditionnel en ce que ce commandement s'extirpe de l'arbitraire et de la violence. L'autorité est alors fondée si le commandement est rationnel et si le désintéressement de celui qui commande est assuré par la délégation. Dans le second, qui est le concept autoritaire, l'homme n'a alors de compte à rendre à personne puisqu'il est d'une autre essence que celui sur lequel s'exerce son pouvoir. Si le second modèle est une dérive du premier, le commandement traditionnel est tout à fait légitimé par la bureaucratie, et donc par l'institution. Pour François Bourricaud, en effet, le principe de la délégation du pouvoir a pour conséquence l'impersonnalité des rapports bureaucratiques et des rapports sociaux. Cette impersonnalité implique que la rationalité bureaucratique se purge de l'arbitraire. Ceci est ce qui rend possible la subordination rigoureuse des échelons inférieurs aux échelons supérieurs qui s'opère par la discipline des subordonnés et le contrôle sans défaillance des supérieurs. Evidemment, cette rationalisation et cette automaticité dans les rapports sociaux se conçoit *a priori*, et d'autant plus facilement, dans des organisations dont la production se prête à ce genre de mise en relation où la dimension humaine et personnelle s'expurge des relations de rôle.

La forme bureaucratique que prend l'organisation militaire ne lui ôte pas son caractère institutionnel dans la mesure où l'institution est porteuse de croyances et de valeurs fondant le rapprochement social et la proximité dans le commandement. Il est vrai, en outre, que la forte singularité des exigences professionnelles qui peuvent être demandées aux militaires impose une relation de proximité entre celui qui les ordonne et ceux qui les mettent en exécution. De plus, la proximité sociale qu'entretient l'institution, le collectif qu'elle cherche ainsi à générer et l'inégalité hiérarchique constante qui règne dans l'institution conduisent inévitablement à l'élaboration de liens sociaux qui ne peuvent pas se positionner sur la seule dimension de l'impersonnalité, même si cela n'entrave pas l'interchangeabilité des personnels dans l'organisation. Le fait que le supérieur ait un pouvoir intronisé par l'institution ne lui ôte pas la capacité à personnaliser son pouvoir dès lors que celui-ci n'est pas antinomique de son mandat reçu. C'est d'ailleurs même ce que l'institution encourage, sachant que l'adhésion et l'obéissance, dans l'institution militaire, doivent dépasser le prisme clivant de la relation interpersonnelle entre le collectif et le chef militaire. La structure bureaucratique de l'organisation militaire n'est donc pas ce qui, par nature, empêche aux militaires de placer

leur mode de domination sous l'égide des croyances et/ou des valeurs. Car l'institution porte des caractéristiques et des aspérités que la rationalité instrumentale ne parvient à gommer.

1.4. La mise en scène de l'autorité

L'institution militaire est traversée de codes de comportements qu'il s'agit de respecter, de manières de parler, d'attitudes normatives à adopter. Ces codes et ces normes se repèrent rapidement dans cette institution car toutes les interactions sociales entre les militaires donnent lieu à un échange de codes. Aucun militaire n'est exempté dans l'institution du respect de ces codes et de ces normes d'attitudes. Chaque membre de l'organisation connaît les codes légaux en vigueur qui s'apprennent au cours de l'instruction et de l'apprentissage militaires. Si les codes sont nombreux, c'est que l'institution militaire fonctionne suivant une ligne hiérarchique figée. Si les codes sont visibles et se repèrent, c'est qu'ils ont un rôle de faire valoir : celui de mettre en scène la reconnaissance envers l'autorité. Codes et normes ont donc une utilité uniformisatrice dans l'institution militaire. Pourtant, de façon paradoxale, ils servent à sanctionner de façon constante l'inégalité des individus entre eux. Toutefois, tous sont égaux devant la règle. Au point que si les codes de comportement ne sont pas respectés, le contrevenant peut être sanctionné à ce titre. Ces codes et ces normes ont une importance centrale dans l'institution militaire. Ils n'ont pas pour unique intérêt de façonner les relations de politesse et de déférence entre les personnels, ils engagent l'institution même. La validité de ces modes d'expression est stoppée par les frontières de l'institution. C'est-à-dire que c'est l'enceinte de l'institution et le temps de service qui fondent le sens des normes[36]. Les militaires, en tenue civile et en temps libre, ne se saluent pas dans l'espace public. L'espace institutionnel borne bel et bien l'usage et le respect de ces rites qui codifient la bonne façon de parler et de se comporter dans l'institution militaire. Si la validité et le caractère actif de ces modes de comportement sont bornés par l'institution, c'est bien que l'institution impose une théâtralisation de son espace et de son temps. A quelles fins ? La fonction essentielle réside en une reconnaissance de l'autorité.

Dans l'institution militaire, l'autorité prend des formes visibles et extérieures. Ces formes sont propres à l'institution et participent de la théâtralité dans les relations sociales. L'autorité s'y

---

[36] Voir instruction n°201200/DEF/SGA/DFP/FM1 portant application du règlement de discipline générale dans les armées. L'article 22 précise : « (...) En dehors du service, le salut est une marque de politesse ; à ce titre, s'il est souhaitable, il n'est pas obligatoire. (...) »

démontre et s'y manifeste par des signes extérieurs de la reconnaissance de la légitimité. Les cérémonies militaires, les codes comportementaux à l'égard des supérieurs hiérarchiques démontrent le respect de l'autorité représentée et incarnée tout autant que ces signes visibles manifestent l'assujettissement à l'institution plutôt même qu'au supérieur hiérarchique. En effet, les saluts militaires, la façon de marcher, la manière de s'adresser à un représentant de l'autorité par des formules péremptoires, le fait de claquer les talons, d'ôter son couvre-chef, etc. sont autant de signes que l'institution impose à tous ses membres et qui implémentent les interactions sociales dans une dimension décalée des pratiques de la société dans son ensemble. Ces comportements et ces expressions sont propres à l'institution militaire, si singuliers au point que ces manifestations se reconnaissent même à l'extérieur de l'institution. La mise en scène constante de l'autorité dans les armées rappelle l'inégalité naturelle entre ceux qui commandent et ceux qui obéissent[37]. Cette mise en scène permanente de l'autorité rend éclatant le fait que l'autorité impose des normes qui prennent racine dans le passé[38].

La théâtralité autour de l'autorité vise, en effet, à rappeler de façon continue que l'autorité se distingue de la persuasion puisque l'autorité ne suppose ni égalité, ni argumentation[39]. Cette dimension hiérarchique et inégalitaire de l'autorité dans les institutions conduit celles-ci à extérioriser la reconnaissance de cette autorité. Ainsi, les signes et les codes de l'institution militaire n'ont pas pour visée de légitimer l'autorité mais d'asseoir cette autorité sur les bases de la reconnaissance et de la soumission aux sujétions de celui qui en est le détenteur. En même temps, la réitération permanente de la théâtralité dans l'institution militaire (du fait de la position de chacun dans la hiérarchie) tend à démystifier le rôle tenu par chacun puisque tous les individus de l'institution militaire peuvent ou ont à rendre les hommages et le respect à un membre supérieur de la hiérarchie. De même, la réciprocité des gestes et des signes de déférence à l'autorité implique une reconnaissance réciproque des uns et des autres. Le fait que l'initiative de la déférence appartienne à l'inférieur ne fait que rappeler la subordination hiérarchique. Par contre, la reconnaissance implique un échange de geste puisque le supérieur doit, en retour, accepter, par un autre geste ou signe, la déférence que lui porte l'initiateur. Est-ce à dire que la théâtralité est le médium par lequel passe la reconnaissance mutuelle ?

Ces signes manifestent davantage en définitive. Ils symbolisent l'allégeance à l'institution, à son histoire et à ses valeurs. Les rites ont, par conséquent, une utilité sociale plus large que la

---

[37] Hannah Arendt, 1972b.

[38] *Idem.*

[39] *Idem.*

démonstration de déférence à l'égard d'un individu ou de l'autorité. Ils placent les actes dans la continuité et la pérennité de l'institution. Les analyses interactionnistes de Goffman (1974) sont déterminantes et éclairantes quant à la compréhension et à la saisine du sens de ces codes.

Les individus tiennent un rôle dans les organisations. Ce rôle prend forme au croisement de l'idée que l'individu a de ce rôle et de ce que l'organisation attend de lui ou lui impose. Cette représentation de soi ou cette figuration est consubstantielle à tout échange social, à toute interaction sociale. Il ne s'agit pas de dire que seule la solitude offre à l'individu d'être vraiment lui mais de signifier que le social amène l'individu à être lui au travers d'une ligne de conduite qu'il se donne. Cette façon de se comporter n'est évidemment pas toujours en phase avec ce que l'autre ou avec ce que l'organisation attend de l'individu. La ligne de conduite n'est pas un comportement contraint et soumis. L'individu consent à la conformation ou non selon l'intérêt qui est le sien à le faire ou l'indifférence qu'il manifeste à ce sujet. Les interactions, le social, les organisations appellent les individus à la figuration. Cette logique de rôle est constamment bornée par les limites du champ social en tant que tel mais également par les termes de l'échange. En effet, la ligne de conduite de l'individu n'a de sens que parce qu'elle se destine à un échange social avec un autre individu, un groupe d'individus ou une organisation qui réagissent en fonction des signes envoyés par le premier. C'est pourquoi, pour Goffman, les codes rituels sont à la fois des instruments de conformation de l'individu et des moyens d'autonomisation par rapport à l'ensemble social. Que les actes visent à l'accommodement vis-à-vis de l'étiquette ou, au contraire, à une manière d'y contrevenir, ils ont pour conséquence minimale d'inscrire l'individu dans un champ social et d'induire une réaction de celui-ci en retour. D'ailleurs, note Goffman, « un échange ne se termine que (...) lorsque chacun a signifié qu'il se considère rituellement satisfait[40]. » Les armées sont une organisation sociale extrêmement ritualisée où prévaut le respect de l'étiquette. Ces rites y prennent la forme de règles substantielles ou cérémonielles, pour le moins asymétriques. Le rite est, pour l'auteur, un effort d'accommodation ou de conformation que doit fournir l'individu pour surveiller et diriger les implications symboliques de ses actes lorsqu'il est en présence d'un objet qui a pour lui, dans l'organisation sociale, une valeur particulière[41]. Toutefois, l'acceptation de cet effort particulier de l'individu n'induit pas en raison automatique que l'individu soit lui-même déférent à l'égard de celui ou de ce à quoi il accorde

[40] Erving Goffman, 1974, p. 36.

[41] *Ibid.*, p. 50.

une valeur symbolique. La réalisation de l'acte en lui-même ne signifie pas que l'individu soit en accord avec ce qu'il fait. Ce paradoxe est soulevé par Goffman. De plus, celui-ci introduit un autre paramètre, à savoir que l'usage des rites peut dissimuler des façons obséquieuses de le réaliser. Ainsi, l'individu réalise l'acte en conformation ou en déférence mais d'une façon certaine, perceptible ou non par l'interactant, qui traduit, *in fine*, un sentiment inverse à la conduite[42]. Cette possibilité ouverte à l'individu réside dans la tension existant entre l'impersonnalité requise (dans la bureaucratie ou par l'étiquette) et l'uniformité par l'individualisation[43]. Le jeu de rôle qu'accepte l'individu et dans lequel il entre ne suppose pas l'adhésion des individus. Or, les institutions évaluent l'adhésion des individus à leurs comportements, non à ce qu'ils pensent.

Des façons de respecter une norme comportementale

Le système hiérarchique est présent au point qu'il inspire la division et la répartition spatiale. Nous avons pu observer dans l'escadron de chars que les cadres sous-officiers et officiers disposaient d'une salle de repos, dite de convivialité, distincte de celle des militaires du rang. La quasi-totalité des cadres précédent leur entrée dans cette salle d'un salut fixe, que cette salle soit occupée ou non, par *« respect »* et par *« mémoire »*. Dans l'autre salle, une minorité des militaires du rang prend cette peine. Par contre, lorsqu'ils pénètrent dans la salle des cadres, sous le regard hiérarchique, ils opèrent un salut réglementaire. Ceux qui oublient sont rappelés à l'ordre ; ce qui satisfait les cadres, sans autre remarque.
La réalisation de l'acte est plus importante que les motivations à le réaliser. Ce qui implique une adaptation des comportements des individus suivant le regard de l'autorité et non suivant la justesse de la représentations symbolique de l'acte.

---

[42] Nous avons pu observer de tels comportements à l'occasion des rassemblements ou encore, par exemple, lors des séances de chant. Ne peut-on pas chanter en silence ou, au contraire, en forçant exagérément sa voix ?

[43] « Naturellement, il arrive qu'un individu qui, " personnellement ", ne mériterait aucune déférence particulière, en reçoive simplement parce qu'il représente une instance quelconque. Certaines organisations, l'armée par exemple, s'appuient explicitement sur de telles justifications, si bien que les égards, quoique spécifiquement dirigés vers des personnes, y sont en fait impersonnels. Une telle facilité à manifester une déférence que l'on n'éprouve pas peut donner un sentiment d'autonomie interne qui permet de prendre ses distances par rapport à l'ordre cérémoniel, alors même qu'on le soutient en actes. Pourvu que l'on respecte scrupuleusement les formes, on est alors libre de faire sentir son dédain en modifiant soigneusement l'intonation, la prononciation, le débit, etc. ». *Ibid.*, p. 52.

Le problème qui se pose à la hiérarchie est la méconnaissance des pensées des individus. Dès lors que ceux-ci respectent les règles, ils ne sont pas sujets d'une surveillance particulière. Les rites contraignent les individus à enfouir ou dissimuler leurs propres opinions. Ce qui crée pour double effet une loyauté faussement apparente et une hiérarchie qui ne parvient pas toujours à repérer les véritables positionnements individuels[44].

L'autorité dans l'institution militaire se donne les apparats de la mise en scène publique et des formes d'expression manifeste de la reconnaissance. C'est que l'autorité et les institutions ne peuvent généralement s'exonérer de la démonstration de leur pouvoir, ou de leur puissance. L'autorité n'existe que lorsqu'elle est validée visiblement par ceux sur lesquels elle agit. L'institution pèse dans le corps social et/ou politique puisqu'elle est en mesure de prouver l'efficacité de ses moyens. Atteler autorité et institution dans les armées produit alors un cocktail public et théâtral puissant que les critiques, analystes, cinéastes ou citoyens ne manquent pas de caricaturer. Nous sommes, à ce titre, convaincus, comme Georges Balandier (1992), que l'autorité et les institutions ont des nécessités à rendre visibles leurs attributs. S'agissant de l'institution militaire, sa proximité étroite avec l'Etat renforce cette propension historique. Ainsi, l'institution militaire accroît son autorité, son audience ou sa grandeur lorsqu'elle participe aux cérémonies officielles, au protocole de l'Etat, aux manifestations publiques. Au moins, le pense-t-elle.

Une cérémonie publique de passation de commandement

Nous sommes convié à assister dans un petit village champenois à la passation de commandement de l'escadron de chars. Les militaires prennent possession de la petite place du village qui jouxte l'église. Un char est amené à proximité. Les autorités militaires régimentaires, familles et amis, élus locaux sont présents pour assister à la cérémonie. Malgré le froid saisissant, quelques villageois se rapprochent, attirés par la balai millimétré des militaires et l'intonation de la musique. Il y a comme quelque chose de désuet et de surprenant à regarder les déplacements protocolaires, à voir ces drapeaux s'échanger de mains. Une solennité certaine se dégage de la cérémonie et l'assemblée tient le silence. Il est possible

[44] « Le comportement de déférence a un caractère honorifique et traduit peu les sentiments de son auteur. » in Erving Goffman, 1974, p. 53.

alors de comprendre la théâtralisation du pouvoir qui se dégage de cette mise en scène publique[45].

Si les charges du pouvoir ou de l'autorité affectent les hommes, elles affectent également les organisations. C'est-à-dire que le pouvoir impose une mise en scène de l'organisation ou une théâtralisation des rapports sociaux par lesquelles s'obtiennent le prestige et l'obéissance. Ceci explique que les individus détenteurs de l'autorité s'attachent à l'échange des signes de déférence car ils sont en fait attachés à l'institution, c'est-à-dire à ce que l'institution leur offre en terme de grandeur, de hauteur et de prestige.

1.5. La servitude volontaire à l'autorité

Hannah Arendt et Georges Balandier, que nous avons mobilisé précédemment, s'accordent pour établir un lien requis entre l'autorité et l'obéissance. Toutefois, l'autorité ne peut faire usage de la violence comme type de contrainte sans risquer l'échec pour l'une ou la perte de crédibilité pour l'autre. Le système institutionnel qui fonde le recours à l'autorité exclut, en conséquence, l'usage de la coercition comme moyen de régulation des rapports sociaux à l'intérieur de l'institution. D'ailleurs, lorsque les institutions prennent pour forme la bureaucratie, Max Weber rappelle que la domination est à la fois légitime et rationnelle, légitime car rationnelle. Chez Weber, la domination implique que le commandement soit accepté, c'est-à-dire que la sujétion soit reconnue comme légitime[46]. Alors, l'ordre est accepté et l'injonction satisfaite. Pourtant, cette acceptation doit s'opérer sans que l'individu ait les moyens et la possibilité d'évaluer strictement la légitimité et la pertinence de l'ordre. Aussi, la légitimité est-elle apposée de façon *a priori* de telle sorte que ce soit la structure même qui fonde la légitimité et donc, par là même, la soumission à l'autorité.

C'est pourtant un paradoxe que de mettre en lien l'acceptation volontaire et les institutions. Si l'on accepte de voir dans les institutions des organisations d'Etat ayant une capacité de contrainte, alors il faut en sus admettre que tous les membres de l'institution n'ont pas

---

[45] Georges Balandier, 1992, p. 21 : « Tout pouvoir politique obtient finalement la subordination par le moyen de la théâtralité. (...) Mais la représentation implique la séparation, la distance ; elle établit des hiérarchies ; elle change ceux qui en ont la charge. (...) Les manifestations du pouvoir s'accommodent mal de la simplicité. La grandeur ou l'ostentation, le décorum ou le faste, le cérémonial ou le protocole les caractérisent généralement. »

[46] Jacqueline Russ, 1994.

effectivement choisi volontairement délibérément et en conscience, d'en être partie prenante. Il est vrai que les institutions détiennent le pouvoir de contraindre à l'association et que la notion même d'acceptation volontaire des directives, y compris grâce à l'adhésion à des croyances, n'est pas avérée. La Boétie s'est attelé à la résolution de ce paradoxe.

La Boétie remarque que des individus n'offrent pas de résistance franche lorsqu'ils sont soumis à des contraintes fortes, à des souffrances. Il constate même que ces individus n'incriminent pas volontiers le tyran qui les opprime mais davantage ceux qui les gouvernent. Tout se passe, selon ses analyses, comme si les sujets asservis se complaisaient dans leur servitude puisqu'ils ne font rien pour la refuser. Son raisonnement est alors le suivant : si les sujets ne rejettent pas la servitude, c'est qu'ils la veulent. Autrement dit, la servitude n'existe pas, puisqu'elle est volontaire. Cette servitude n'est pas naturelle et réfléchie. Pour La Boétie, le commandement ou l'allégeance ne sont d'ailleurs pas plus naturels que ne l'est l'obéissance du gouverné à l'autorité du gouvernant. C'est pourquoi La Boétie inverse le lien de causalité. Les inégalités sociales ou hiérarchiques qui différencient les hommes leur sont l'occasion de nouer des liens de solidarité solides. La Boétie explique ainsi le lien entre commandement et obéissance par le fait que les différences qui s'expriment alors sont l'opportunité de créer de la solidarité et de la complémentarité. Ce qui signifie donc que l'association dissymétrique des individus n'implique pas tant de la soumission que de l'acceptation volontaire puisque ces individus ont un intérêt à l'acceptation. Sur le même modèle qu'Emmanuel Levinas à propos du lien entre liberté et commandement, La Boétie conçoit la servitude comme un attribut essentiel de la liberté et de l'autonomie des individus. En effet, la servitude produit de la reconnaissance réciproque et de la solidarité mutuelle. Les individus ne sont jamais aussi libres qu'en relation d'interdépendance. Dépendants les uns des autres, les individus perdent la relation de dépendance au pouvoir, ce qui factorise justement l'acceptation de leur destinée.

Les institutions, comme l'institution militaire, sont, historiquement, finalement peu traversées de grandes oppositions explicites à l'autorité. Les cas qui ont été relevés où l'autorité fut rejetée ou défiée concernent des positionnements politiques ou des réclamations quant aux conditions de vie et d'hygiène durablement détériorées. D'ailleurs, comme le démontrent Erving Goffman ou Richard Sennet, il existe de multiples façons de contrevenir à l'autorité et de s'y opposer.

Avec la professionnalisation, il apparaît que l'institution ait incorporé à la lettre les préceptes de la Boétie. La servitude volontaire, chez La Boétie, n'implique pas que les individus se placent par libre choix dans une posture de soumission. C'est la posture dans laquelle les sujets se trouvent qui favorise leur acceptation comme un moindre mal à ce qu'ils en tirent, en

retour. Ces dernières années, un sentiment s'est propagé parmi les cadres : celui que l'engagement par contrat de volontaires implique de façon automatique la subordination ou la servitude des engagés. Chez eux, tout s'opère comme si les engagés ont une connaissance *a priori* et anticipée du fonctionnement de l'institution et décident délibérément de se placer en posture d'exécution et d'assujettissement. Ce raisonnement erroné est à l'origine des tensions nombreuses et des incompréhensions. D'une part, les engagés ne partagent pas, dans leur ensemble, la nécessité qu'ils ont à se placer en posture de domination. D'autre part, sur un plan plus général, l'engagement volontaire n'est pas synonyme d'allégeance naturelle. C'est aussi à l'institution de créer les conditions permettant cette acceptation. L'histoire de la discipline dans les armées nous renseigne à ce propos.

2. Une historiographie de la discipline dans les armées qui met en perspective des liens étroits avec l'Etat : le commandement « traditionnel »

Les militaires adoptent généralement une lecture historique des événements[47], des faits ou des choses comme si tout pouvait s'expliquer par l'histoire et comme si tout était figé dans le temps. L'histoire guide et oriente lecture et vision du monde chez les militaires. D'ailleurs, les militaires érudits trouvent refuge plus facilement dans l'histoire et la littérature que dans les sciences humaines et sociales. Cette grille de lecture historique conférée aux militaires s'impose à eux, également, de par l'empreinte séculaire de l'institution que celle-ci ne cesse de cultiver par des rites, des cérémonies ou des célébrations. L'histoire est ainsi omniprésente dans les armées : depuis les couloirs des régiments où sont exposés les photos et les souvenirs des faits d'armes jusqu'aux salles d'honneur et aux salles de convivialité où reposent les trophées de l'histoire et les trophées de guerre. L'histoire se rappelle constamment aux militaires et dicte, par ce biais, une représentation du monde qui passe par le souvenir des souffrances, des douleurs et des joies. Le passé comme référence principale est l'un des facteurs de la grande stabilité de l'institution des armées et, en outre, l'un des réceptacles de la résistance à l'évolution ou au changement. Car, en adoptant une lecture historique des événements, les militaires ont une propension à concevoir l'évolution et l'institution comme placées dans un canevas rigide qui cercle un continuum. Le référent historique tend à gommer

[47] Idée empruntée à François Gresle.

les ruptures antécédentes de l'institution, à lisser les événements et à donner aux célébrations plus de sens que n'en ont, finalement, les événements eux-mêmes. Notre hypothèse est que la primauté de cette lecture historique du monde et de l'institution militaire même conduit les militaires à sanctifier et à valoriser le passé au détriment du présent et de l'évolutionnisme. C'est-à-dire que le passé a plus de sens que le présent chez les militaires et, en tant que référence, il constitue quelque chose de stable et d'éprouvé qui n'engage pas à revisiter ce qu'il fait valoir.

S'agissant de l'exercice du commandement, notre hypothèse s'éprouve lorsque des militaires, ayant pour référence l'institution, et non l'organisation, sont interrogés. Immanquablement, ces militaires regrettent la crise de l'autorité[48], la perte du pouvoir de sujétion, le manque de qualité des jeunes recrues, leurs difficultés à supporter la douleur et la souffrance dans l'effort physique. C'est-à-dire que ces militaires apposent leur lecture actuelle de l'institution et de l'exercice du commandement à ce que les « anciens » étaient autrefois ou aux représentations de ce qu'ils étaient autrefois. Regretter le commandement tel qu'on se l'imagine antan n'est, en effet, pas l'apanage des militaires anciens et expérimentés. Des jeunes recrues, avec deux ans d'ancienneté, regrettent également le traitement plus « favorable » qu'ont certains de leurs camarades aujourd'hui lorsqu'ils le comparent à ce qu'ils ont eux-mêmes subi. Plusieurs approches sont possibles face à de tels discours. Soit l'analyse vise à repérer des distorsions effectives entre l'exercice actuel du commandement et l'exercice antérieur[49] ; soit l'analyse se porte au contraire sur les discours en ce qu'ils sont porteurs de représentations idéalisées chez ces individus. Notre démarche correspond à la deuxième branche de l'alternative à la condition toutefois de repérer deux choses. La première est la constance de la remise en cause de l'autorité aux époques contemporaines en ce que son usage paraît aux yeux des

[48] Cette recherche n'entend pas analyser en tant que telle la crise de l'autorité dans les sociétés contemporaines. Cette tâche a déjà donné lieu à de nombreux écrits. A notre sens, il s'agit là d'un faux débat dans la mesure où l'autorité ne disparaît pas mais elle se transforme. Et nous analysons alors l'autorité au travers de l'évolution des organisations. Et non l'inverse.

[49] Cette analyse n'est pas réalisable, en l'état, de façon factuelle. L'exercice antérieur du commandement suppose d'être investi par les discours. Tandis que l'exercice actuel du commandement suppose, de façon idéale, une méthodologie différente telle que l'observation participante. Ce qui n'a pas pu être réalisé. En conséquence, nous nous concentrerons sur l'analyse confrontée des discours pour dégager les tendances de l'évolution.

contemporains moins fermes que par le passé[50]. La seconde est d'accepter que l'exercice du commandement évolue véritablement sur le long cours. Ceci étant posé, nous pouvons alors interroger ce passé dont certains militaires se réclament lorsqu'ils constatent un effritement contemporain de l'autorité.

Quel est donc cet « autrefois » que les militaires prennent pour référence lorsqu'il s'agit de les interroger sur le commandement, cet art immuable et éternel ? Quelles sont les caractéristiques de cet idéal de la discipline lorsque les armées ne formaient, dans les esprits et dans les représentations, qu'un seul corps ? Ces questions se posent à l'historien, au sociologue, à tous ceux qui veulent penser la guerre et comprendre les logiques de fonctionnement des militaires sur le terrain. Le sociologue appréhende la réalité par le présent. Il rend compte du passé par l'histoire. Cet « autrefois » se brasse dans les mémoires des militaires les plus anciens, dans les représentations, toutefois, reconstruites. Cet « autrefois » est appréhendable par les récits des combattants, par les analyses intellectuelles (qu'elles portent ou non sur cette institution précise), par les retours d'expérience. Décortiquer le commandement tel qu'il était pratiqué, tel qu'on peut penser qu'il était, c'est effectuer un voyage. Un voyage du même type que le penseur de la guerre qui aimerait se substituer au grand reporter de guerre pour éprouver ses hypothèses sur le comportement du guerrier au combat. Mais le commandement est autant immuable que personnalisé à celui qui l'exerce. Les études de John Keegan (1987) sur des chefs de guerre comme Wellington, Hitler ou Alexandre le Grand montrent une continuité dans la capacité de ces chefs à se faire suivre tout autant qu'une discontinuité dans les pratiques de commandement. Finalement, il semble que ce ne soit pas tant l'usage du commandement qui importe que la capacité de cet usage à construire la discipline. C'est pourquoi, nous centrerons notre propos sur les déterminants de la discipline plutôt que sur les manières de commander, manières trop contextuelles ou personnalisées pour être hissées à un niveau général.

Le but du commandement est d'induire une autre action, d'agir sur les volontés individuelles par des déterminants relevant du système organisé de sanctions, de récompenses et de légitimation de l'action du commandement. Le commandement dit « traditionnel » par les militaires interviewés est un mode d'action qui exacerbe les moyens de satisfaire la finalité première du commandement. Le commandement traditionnel, tel qu'il était exercé, est un acte

---

[50] « Notre temps est dur pour l'autorité. Les mœurs la battent en brèche, les lois tendent à l'affaiblir. Au foyer comme à l'atelier, dans l'Etat ou dans la rue, c'est l'impatience et la critique qu'elle suscite plutôt que la confiance et la subordination. » in Charles de Gaulle, *Le fil de l'épée*, 1998 (1932), p. 179.

plus large que la simple détermination d'une action. Il vise à circonscrire au maximum l'initiative des individus, à les conformer au souhait ; autrement dit, le commandement traditionnel n'est pas seulement un acte légal, il s'agit aussi d'un acte d'autorité[51]. Ce commandement est, dans l'imaginaire social, le symbole de l'institution militaire ; à savoir une institution qui abolit l'individu et fait de lui un sujet abasourdi par la continuité des directives, des ordres et des contraintes qui l'assaillent. De façon claire, le commandement traditionnel, dans l'imaginaire social et dans l'esprit des militaires interviewés, est un commandement dur, impersonnel, collectif, voire inhumain dans la mesure où l'usage de ce commandement autorise le recours à des moyens de coercition et de pression virulents, y compris physiques ou psychologiques. L'exercice de ce commandement suppose la stricte application des ordres, la soumission perpétuelle aux directives des cadres de contact, l'assujettissement physique. La dureté de ce commandement, qui figure dans l'imaginaire à l'aide de certains films de guerre bien connus, fait en outre référence à l'exercice de l'autorité dans certaines unités réputées pour la dureté de leur instruction comme les troupes parachutistes ou la légion étrangère par exemple. L'icône du chef dans un tel usage est très forte. Le chef militaire est la référence principale et essentielle de l'espace-temps de tout militaire. Le chef entretient une proximité forte avec ses hommes, il intervient beaucoup sur les actes de leur vie quotidienne et s'attache à les traiter de façon juste, c'est-à-dire de façon collective. Ce commandement, dans l'imaginaire et dans les représentations, se retrouve plus dans les lieux ou dans les unités qui ont à se préparer à des actions périlleuses. Il semble, en effet, que plus l'unité est en prise avec le risque, plus la préparation doit être minutieuse et le recours à de telles pratiques incontournable.

Dans son analyse historique de la caserne à la fin du XIX° siècle, Odile Roynette décrit l'expérience sociale des appelés au service national. Elle nous renseigne, *a fortiori*, sur l'exercice de l'autorité en usage. L'auteur relate ainsi une initiation à la caserne et au monde militaire sévère et douloureuse qui forge l'adhésion des individus par un mode de commandement et d'instruction méprisant et cassant, composé très souvent d'une grossièreté et d'une brutalité d'autant plus encouragées par l'institution qu'elles demeurent impunies[52]. La caserne de la fin du XIX° siècle apparaît alors comme un monde où la soumission absolue aux ordres du supérieur est exigée et où les punitions disciplinaires conservent une dureté

[51] Ce commandement que l'on peut qualifier de dur ou de brutal vise à décourager l'initiative individuelle.

[52] Odile Roynette, 2000, p. 86.

physique[53] qui vient augmenter la capacité d'imposition sur les conscrits. La discipline militaire se met alors au service d'un contrôle très pointilleux des appelés : la distinction entre le temps de travail et le temps de non travail est très difficilement saisissable puisque l'individu est soumis à un rythme discontinu où l'attente et la flânerie succèdent à l'intensification du travail physique et intellectuel[54]. Le monde de la caserne est à cette époque, et bien souvent, un monde de souffrances et de transformation de l'individu par une expérience où est exigée des conscrits la plus stricte obéissance massive et globale. L'auteur ne manque d'ailleurs pas de noter que si les châtiments corporels sont interdits à l'armée depuis 1790 et si les brimades sont officiellement bannies à l'automne 1887, la dureté de la discipline militaire perdure au point d'en faire le facteur décisif d'acculturation[55]. Ce qui tend bien à montrer que l'adhésion à l'institution n'est abordée que par une initiation qui encourage l'imposition sévère et la douleur[56].

Aujourd'hui, cet exercice antérieur du commandement n'est pas abordable autrement que dans la reconstruction intellectuelle ou dans la conception idéale du commandement chez certains militaires interviewés. De façon globale, ce commandement se caractérise par une exacerbation des principes bureaucratiques (respect de la règle et des procédures, recours à la sanction, impersonnalité), une représentation charismatique du chef militaire puissante, un mode d'expression très injonctif. En effet, ce commandement se manifeste par un asservissement grâce aux sanctions (travaux d'intérêt général, tours de consigne), grâce au pouvoir de l'autorité (empêcher les sorties, reculer les permissions), grâce parfois à des brimades physiques et/ou psychologiques. Il est impossible, en effet, de nier les pratiques qui se sont tenues dans l'institution militaire sans, il est vrai, que le chercheur puisse, en définitive, en mesurer l'ampleur ou la vigueur. Néanmoins, ces coutumes ont existé dans l'institution (les mythes servent a posteriori à relater ces pratiques, certes, en les aseptisant ou en les amplifiant) et certains éléments éparses indiquent qu'elles peuvent encore occasionnellement survenir[57] (y compris sous des formes moins explicites).

La hiérarchie est omniprésente dans l'institution. Elle engage l'individu à se soumettre à une discipline instantanée ; discipline d'autant plus pesante que l'individu est au bas de la

---

[53] *Ibid.*, p. 348.

[54] *Ibid.*, pp. 89-90.

[55] *Ibid.*, p. 355.

[56] *Ibid.*, p. 269.

[57] Voir Michel Bavoil, 2001, p. 78.

hiérarchie institutionnelle et que tous les individus portant un grade supérieur au sien peuvent lui dicter sa conduite. Le commandement traditionnel injonctif est un instrument, une manière d'obtenir cette discipline et cette subordination totales de l'individu à son institution. Les manières de pratiquer le commandement supposent néanmoins que soient réunies des conditions sociales et historiques propices à une connexion étroite et ferme entre discipline et obéissance. Ces conditions sociales, historiques et économiques sont attachées à l'emprise de l'Etat et à l'histoire de l'Etat puisque armées et militaires lui sont dévoués. En effet, l'évolution de l'Etat implique des résonances dans la société et dans les armées. Un Etat autocratique, qui vassalise le peuple, implique un type de lien social dans la société et appelle à l'exercice d'une domination forte dans les armées, souvent alors l'assurance-vie du régime. Lorsqu'au contraire, l'Etat est libéral et démocratique, il tolère dans son armée l'exercice d'une autorité moins oppressante et plus participative. C'est pourquoi, nous retenons ici un découpage politique quant à l'évolution de la discipline dans les armées françaises[58].
L'approche diachronique que nous privilégions ici nous offre, comme le note Bruno Milly[59] de dégager les spécificités du système actuel d'autorité par la comparaison avec la conception des systèmes plus anciens. L'usage de cette logique diachronique est nécessaire à la saisine de l'évolution du rapport à l'autorité et évite de tomber dans le piège d'une reconstruction malléable des pratiques et des comportements.

2.1. Aux origines des armées : le service de l'Etat

Armée et Etat ont un destin lié, entrecroisé et interdépendant. Les armées naissent des Etats, les armées construisent ou défendent des Etats. Les Etats intronisent des armées nationales, les contrôlent pour s'en protéger. Car l'exercice de la violence légitime est déposé dans le sérail de l'Etat, non dans celui des armées qui en assurent la manœuvre. La constitution de l'unité nationale est donc corrélée au rapprochement entre l'armée et l'Etat et à la

---

[58] Cf. Charles de Gaulle, *La France et son armée*, 1998 (1938) et Olivier Barnay, « Le lien de subordination : les diverses conceptions de la discipline dans l'Armée Française », *La Tribune*, n°17, CID, mars 1999, pp. 58 à 61, auteurs auxquels nous empruntons le découpage historique et les analyses afférentes. Il n'existe pas à notre connaissance d'histoire de la discipline dans les armées. Aussi avons-nous choisi comme ces auteurs de présenter de la sorte les évolutions de l'exercice du commandement et du rapport à l'autorité. Pour une brève analyse, voir également : Frederik Mispelblom Beyer (dir.), 2004, pp. 18-20.

[59] Bruno Milly, 2001, p. 80.

vassalisation de l'un sur l'autre[60]. Dès lors qu'Etat, nation et armées lient leurs destins, l'affaiblissement de l'un, les défaites de l'autre entraînent immédiatement la perte des deux. L'obligation est ainsi faite aux Etats d'entretenir leurs armées pour assurer et assumer leur pérennité. Nécessité de loyauté est imposée aux armées pour pérenniser l'Etat et son régime. Lorsque l'Etat ne confie plus aux armées les moyens de son adaptation technologique, c'est l'Etat qui pâtit. Ainsi en est-il du Moyen-âge dans le royaume de France[61]. Charles VII promulgue en 1439, sur avis conforme des Etats, l'ordonnance d'Orléans qui crée l'Armée permanente. Quinze compagnies de gendarmeries, soit environ neuf mille cavaliers, placent entre les mains du Roi une force toujours disponible. C'est le début de l'instauration en France d'une armée professionnelle, placée fidèlement sous l'autorité de l'Etat[62]. Vers 1500, la puissance accrue de l'action des armes dore le blason des fantassins et conduit la France à créer une infanterie nationale et professionnelle. Les régiments se constituent sous François de Guise et l'artillerie est portée à la reconnaissance ; elle devient une arme. Les armées françaises se fédèrent et s'agrègent sous un double rattachement : à l'Etat d'abord, à la modernité des armes ensuite. Ce double mouvement continu professionnalise ceux qui portent les armes et modifie l'exercice du commandement.

> « Autant que la nature des troupes, celle du commandement va changer. Naguère, le seigneur menait à la bataille ceux dont il était suzerain. Or, voici qu'il n'est plus de troupes que royales. Les grades deviennent donc des offices. Il naît un corps d'officiers. (...) Il n'empêche que, peu à peu, le commandement cesse d'être un apanage pour devenir une carrière. Au désir de se signaler est joint, maintenant, l'esprit de subordination. Moins que de passer pour un " Fier baron ", on se fait gloire d'être un " loyal serviteur ". Cette conjonction du vieil esprit de la chevalerie avec la discipline nouvelle suscite une brillante floraison de chefs. (...) Une légion d'excellents capitaines va donner à l'armée permanente l'ossature indispensable. »
> Charles de Gaulle, *op. cité*, p. 351.

La loyauté envers le Roi et la professionnalité des armées modifient l'exercice du commandement. Les corps militaires se forment, les grades deviennent des référents car ils symbolisent l'élévation dans la hiérarchie et la réussite au cours de la carrière. On assiste alors au passage d'un modèle contraint où les troupes suivent par nécessité leur suzerain à celui d'un modèle de service où l'exemplarité du soldat aux ordres du Roi est louée. L'influence de

---

[60] De Gaulle, *op. cité*, p. 331.

[61] Ibid, p. 343.

[62] Ibid, pp. 346-347.

l'Etat est bien prédominante à la constitution des armées et, donc, à la discipline qui y est en œuvre. Les armées débutent une phase d'institutionnalisation[63].

Au regard de ce qui précède, il apparaît que la professionnalisation des armées soit un instrument particulièrement efficace pour le contrôle des armées par l'Etat. En effet, l'Etat cherche à s'assurer de la loyauté des armées dans sa construction et dans son établissement. Outre l'accentuation du contrôle par l'Etat, la professionnalisation se traduit également par une structuration de la carrière militaire. Cette mise en perspective de la carrière est propice au développement de valeurs nouvelles attachées au service des armes : le service de l'Etat. La professionnalisation des armées s'entend, à cette époque, comme une fonctionnarisation des militaires en ce sens où les valeurs du service de l'Etat, de la carrière prédominent. Invariablement, ces tendances induisent un rapport évolutif au commandement et à l'autorité. La loyauté et la vaillance ne s'expriment plus par la récompense du souverain mais par le sentiment de bien servir. Les temps de l'Ancien Régime vont s'atteler à la consolidation de cette institutionnalisation des armées.

2.2. L'Ancien Régime ou la contamination de l'autorité par la cour

Cette période voit la confirmation des tendances amorcées précédemment. A mesure que l'Etat se renforce, que la nation s'affirme, les armées s'institutionnalisent dans un balai mécaniquement réglé. Pourtant, la société de cour, décrite par N. Elias[64], contribue à déliter l'obéissance à l'autorité dans la mesure où la personnalisation de l'autorité (et son mode de désignation) induit une concurrence avec d'autres individus mieux introduits. C'est pourquoi, les armées tendent à conserver le lien de subordination par l'uniformisation. Les armées agissent sur les conditions de vie, sur les uniformes pour favoriser subordination et discipline des troupes. Louvois, ministre de la guerre, prend d'ailleurs les mesures en ce sens.

> « On conçoit fort bien que, pour obtenir et conserver la discipline dans cette armée, de grands efforts soient nécessaires. (...) Il n'est pas aisé d'obtenir des officiers un service régulier et l'obéissance. (...) D'ailleurs les grades donnés à la naissance et à la faveur confèrent une autorité médiocre sur les gens de mérite. Inversement, ceux-ci, mis en situation de commander,

---

[63] Ibid, p. 352.

[64] Norbert Elias, *La société de cour*, Paris, Flammarion, 330 pages, 1997.

> se font difficilement obéir des officiers d'une meilleure noblesse ou mieux en cour. Les grands chefs ne donnent pas l'exemple de la subordination65. »
> Charles de Gaulle, *op. cité*, p. 362.

Il s'agit bien, dans une armée, d' « obtenir » la subordination des individus et la discipline des troupes. Le commandement est l'instrument pour obtenir cette soumission. Selon l'auteur, la subordination relève d'au moins deux conditions soulignées ici. La première est un système de désignation des chefs militaires qui soit juste et qui tienne compte des compétences, des capacités des chefs à tenir leur fonction. Ce système organisé légitime tout autant ce chef qu'il favorise la professionnalité des militaires en les engageant à bien se comporter pour gravir les échelons de grade de la hiérarchie. La deuxième condition est une exemplarité du comportement de ceux qui sont en mesure de commander et de conférer des injonctions[66]. Car ne pas se soumettre à la loi qu'il amène à respecter, c'est discréditer, non seulement celui qui commet l'omission, mais aussi l'organisation ou l'institution dont il tient sa délégation d'autorité.

La période de l'Ancien Régime voit se développer les prémices d'une emprise totalisante de l'institution sur les troupes. Cette emprise est une contre mesure au fonctionnement de la cour royale qui désigne par affinité et sélectionne par humeur. Pour y parer, les armées mettent l'accent sur la ligne hiérarchique et renforcent leur organisation bureaucratique. Un type de lien social apparaît dans les armées, un lien de cohésion, de solidarité et d'honneur prodigue à réaliser l'unité de la troupe[67]. La révolution française, puis l'Empire, vont distordre ce lien et faire de la personne du chef le fédérateur des soldats.

2.3. Avant 1815 : un lien entre individus

C'est, en effet, l'Empire qui instaure comme principe de subordination un rapport personnel d'individu à individu[68]. Il n'est plus ici question d'une vassalisation de la troupe à une institution comme ce fut le cas jusqu'à la révolution. Placées sous le règne des rois, les armées ne pouvaient substituer une autorité institutionnelle à une autre sans passer par le foyer premier de l'autorité, à savoir l'individu consacré. Le type de lien qui unit le chef à ses

---

[65] *Ibid.*, p. 362.

[66] *Ibid.*, p. 364.

[67] *Ibid.*, p. 365.

[68] O. Barnay, mars 1999.

hommes dans l'armée impériale est de type féodal comme entre le suzerain et son vassal. *A fortiori*, il s'agit bien d'une rupture entre l'Ancien Régime qui « mécanicise » la discipline sous un angle organisationnel et institutionnel et l'Empire qui forge son armée sur la vitalité des chefs, leur devenir et leurs victoires. O. Barnay note que, sous l'Empire, ce sont d'abord les chefs que l'on continue à servir. Il en déduit alors que le principe d'attachement personnel connaît une sorte d'apogée. Cette forme de subordination découle d'une absence de codification et de légitimation du pouvoir légal. Au regard des campagnes de Napoléon, il est tout à fait possible de remarquer que la connexion entre discipline et efficacité au combat ne constitue pas un levier d'action sur les armées. Tant que compte le nombre, la tactique et les résultats escomptés, il n'est point nécessaire d'opérer une rationalisation de l'interdépendance des actions (et donc des réactions) au risque d'accepter les défections des grenadiers épuisés. L'Empire repose plutôt sur le modèle d'une personnalisation qui tire du courage et des réussites la légitimité, plus que sur tout autre assise[69] (le service de l'Etat par exemple). L'auteur souligne ici les forces et les failles d'un régime impérial personnalisé jusqu'à son armée. Cette personnalisation, ce manque d'institutionnalisation qui existait auparavant, conduit à la ténacité des hommes qui rampent et remportent contre l'adversité mais dissout l'unité et la solidarité dès lors que le chef s'effondre ou que le verdict des batailles s'incline devant une autre supériorité que celle des serviteurs. Napoléon constitue une armée dans laquelle l'avancement, l'autorité ou le droit ne comptent pas tant que la façon dont se sert le chef de son épée. Les armées renouent ainsi avec un type de lien bien connu et redouté aujourd'hui : celui d'une fidélité au charisme et au chef plutôt qu'au droit et aux normes. Les raisons en incombent au système mis en place par l'Empereur lui-même, système tout en rupture avec l'ancienne époque[70]. Au contrôle social et institutionnel du régime, l'Empereur a sollicité celui du panache et la sanction de la réussite ou de la mort. Devant un tel mode de fonctionnement, on comprend un attachement aussi puissant envers son personnage et ses vassaux. Mais on comprend tout aussi bien que le retour des Bourbons, de la légalité et de la légitimité, engage les armées dans la soumission.

L'armée impériale est une armée qui rompt avec les principes de la professionnalisation et de la bureaucratisation des relations interindividuelles. Dès lors que le service de l'honneur se substitue à celui de l'Etat (sans y être accolé), les armées deviennent une organisation fragile. Fragile car le destin des batailles en destitue le socle au lieu, simplement, de le fissurer.

---

[69] De Gaulle, *op. cité*, pp. 401-402.

[70] Ibid, p. 402.

2.4. De Waterloo à Sedan : les armées redeviennent une institution d'Etat

Le retour des Bourbons et du drapeau blanc entraînent une instrumentalisation des armées par le régime politique et pour l'Etat. La discipline devient dans les armées le principe de base de l'éthique militaire. Le rôle du soldat se borne aux missions et aux ordres qu'il reçoit. Son rôle est limité, son application stricte. La restauration produit une rupture inévitable avec la fougue et les vertus de l'Empire. Les armées adoptent un modèle plus traditionnel qui tend à rompre la personnalisation des relations sociales et à désincarner l'obéissance pour en faire un acte, non plus de sujétion ou d'injonction, mais de subordination à l'ordre établi. Le lien individu/individu est remplacé par un lien individu/Etat. En conséquence, l'Etat jouit d'une meilleure emprise sur les armées qui lui rendent, en retour, une loyauté non feinte.

C'est la période où les armées accentuent leur bureaucratisation, signe du contrôle étatique pesant sur les armées. Cette forme d'institutionnalisation des armées s'inscrit dans la valeur rétablie des règlements militaires qui font loi dans l'institution et dans des procédures de valorisation des militaires qui passent par des reconnaissances institutionnelles que sont les décorations. La médaille militaire, décoration éminente, est instaurée en 1852 par le pouvoir. Le lien soldat/Etat transforme le militaire en un simple fonctionnaire lié au service par contrat plus que par toute autre idée de grandeur. Cette légalisation des actes militaires accroît ainsi leur obéissance[71]. Le vocabulaire religieux vient au secours de la définition du métier des armes, comme pour accentuer encore cette forme de dévouement de la raison obéissante. On parle alors de « sacerdoce », en même temps qu'apparaît l'idée d'« obéissance passive » qui met au jour cette incapacité grandissante des officiers à penser par eux-mêmes, à prendre des initiatives et à rechercher des responsabilités[72]. Cette passivité des armées et la servitude des chefs envers l'Etat s'illustrent dans l'exemplarité de leur soumission aux événements politiques nombreux qui secouent le 19ième siècle.

Des révolutions de 1830 à 1848, de la monarchie à l'Empire puis à la République, les armées témoignent de leur asservissement à l'Etat, de la non expression de leur positionnement, d'une armée aux ordres et obéissante. Les campagnes menées durant le siècle, en Afrique notamment, prouvent la valeur et l'efficacité des armées. Valeur qui, pourtant, s'effondre en

---

[71] Ibid, p. 428.

[72] O. Barnay, mars 1999. Sentiment que confirme Charles De Gaulle, *op. cité*, p. 428.

même temps que son Empereur[73]. Au cours de la campagne de 1870, Napoléon III essaie bien de soulever l'ardeur charismatique du chef et de placer les troupes sous sa propre servitude mais un ancrage des pratiques à la subordination ne parvient pas à faire de cette armée professionnelle une force exploitant sa fidélité à l'Etat face à une armée prussienne organisée et déterminée. Et c'est le siège de Paris qui engage les armées à servir, désormais, l'honneur de la République.

2.5. Vers la Revanche : l'attente d'une armée docile

Ayant renoué avec l'Etat depuis la Restauration, les armées renouent avec la nation à l'occasion de la III° République. Les lois militaires de 1872, 1873, 1875 concernant le recrutement, l'organisation et les cadres obligent le citoyen au service imposé, rendent solidaire la nation de la défense du pays. L'armée devient active, permanente et une force de citoyens. Ainsi, les armées se mutent en une vaste école d'instruction, instruction centrale à la mobilisation de la réserve au jour du danger. La République renforce la soumission absolue des armées à l'Etat-nation. Pour le soldat, seul le pouvoir légal compte. Lyautey[74] cherche à humaniser les rapports hiérarchiques et à engager le charisme du chef comme constitutif de la vivacité de l'action militaire. Mais rien n'est suffisamment puissant pour détourner les armées. Pas même les divisions qui cisaillent la défense nationale lors de la longue affaire Dreyfus, ni même l'application de la loi de séparation de l'Eglise et de l'Etat qui amène les armées à encadrer le bon déroulement des inventaires, éloignant dès lors les armées de ses assises religieuses puissantes. L'armée des débuts de la III° République est une armée qui prépare sa revanche et attend son heure[75]. Mais c'est une armée qui connaît aussi des désaffectations de vocation. Entre 1900 et 1911, le nombre de candidats à Saint-Cyr tombe de 1895 à 871, celui des candidats à Saint Maixent de 842 à 380, celui des sous-officiers rengagés de 72 000 à 41 000. Les guerres vont alors attiser le sursaut national et lier le destin de la nation, du pays à celui de son armée. Destins croisés, destinées illusoires…

---

[73] Ibid, p. 431.

[74] Lyautey, *Le rôle social de l'officier*, Paris, Christian de Bartillat, 150 pages, 2003.

[75] Ibid, p. 455.

2.6. *D'une grande guerre à l'autre : une armée puissante qui se contente de ses acquis*

La première guerre mondiale cimente en France le contrat soldat/Etat/nation. L'armée qui se soulève, dès août 1914, est l'armée nationale, une armée mobilisant les conscrits et les réguliers face à une adversité à laquelle ils ont été préparés militairement mais surtout, évidemment, idéologiquement. Cette forme de guerre, la première totale du genre, sanctifie cette contractualisation entre les soldats, chargés de mener les opérations ; la nation, vivier des soldats de la République ; l'Etat, soutien et organisateur de l'effort de guerre. Cette guerre rend à nouveau vivace le charisme du chef militaire au combat, charisme nécessaire pour « tenir » dans de telles conditions au feu. D'ailleurs, pourrait-on imaginer un tel sacrifice d'une nation pour son Etat si les chefs n'y avaient pas également une part importante ?

La première guerre mondiale forge le mythe des chefs de guerre qui meurent au combat, de ceux qui paient de leurs personnes l'exemplarité de la condition militaire tout autant que l'inutilité de certaines opérations tactiques. On ne meurt pas pour le chef, ni pour l'Etat mais bien pour les deux. L'élément le plus faible parmi ce duo est inévitablement l'Etat, qui perdure, alors que les chefs continuent de mourir avec leurs hommes. Combien de sections sont-elles revenues du front décapitées de leurs officiers ? De la moitié de leurs soldats ? A l'inverse, l'Etat ne semble pas prendre une part visible à la souffrance de la nation alors qu'il exige d'elle des efforts de plus en plus douloureux. L'incompréhension des poilus et les tentatives des mutins de 1917 sont une illustration de la prédominance persistante de la soumission du soldat au pouvoir légal, y compris, et même surtout, au cours du combat[76].

La première guerre mondiale ne remet pas en cause cette forme de subordination à la légalité. Les chefs ne servent qu'à adoucir les derniers soupirs de la mort et à leur donner une coloration plus panachée[77]. Charles de Gaulle témoigne de cette empreinte constante de l'autorité sur une armée, sur des soldats qu'il faut à tout prix maintenir au front pour endiguer la toute puissante force d'opposition. En conséquence, le salut des soldats ne vient pas de l'autorité légitime (qui peut aller jusqu'à contraindre violemment) mais de personnages qui

---

[76] Au sujet de la première guerre mondiale, voir les lettres et carnets rassemblés par Jean-Pierre Guéno et Yves Laplumes, *Paroles de Poilus : lettres et carnets du front 1914-1918*, Paris, Librio, « Radio France », 1998. Ou encore sur un ton romancé le livre de Sébastien Japrisot, *Un long dimanche de fiançailles*, Paris, Denoël, 1991.

[77] Ibid, p. 486.

incarnent le courage et la défense de la patrie. Ces hommes capables de fédérer les soldats sont chef politique (Clemenceau) ou chefs de guerre (Pétain, Foch).
Ainsi la première guerre mondiale s'assure de l'obéissance des soldats au front par une discipline contrainte. Les poilus la supportent grâce à l'incarnation de quelques hommes. Les visites du général Pétain sur le front soulèvent des sentiments que le poids d'une discipline d'aussi longues années n'avait pas réussi à annihiler. D'ailleurs, c'est un procédé toujours en usage dans les conflits modernes que les chefs politiques et militaires se rendent au cœur des opérations (parfois à des moments critiques) pour témoigner par leur présence, de leur soutien.

La période, qui amène les armées victorieuses de novembre 1918 au printemps doux et ensoleillé de 1940, se caractérise par une armée au sein de laquelle la discipline au pouvoir légal demeure prégnante. Certes, les armées françaises combattent en Pologne en 1920/1921 ; certes elles sont considérées comme les meilleures et les plus puissantes du monde mais il s'agit d'une armée atone au sein de laquelle l'immobilisme du débat stratégico-tactique rend compte du manque d'ardeur vers l'avenir au profit d'un culte réifié aux valeurs de la grande victoire. Cette armée développe des mythes, poursuit une modernisation taciturne de son armement mais n'en reconsidère pas l'usage au regard de la philosophie de rupture qui sous-tend cette période de l'après première guerre mondiale.

Cependant, les années trente voient renaître des formes de mobilisation et de participation politiques des militaires (surtout des anciens combattants) au sein des ligues qui se constituent au risque même, comme en février 1934, de déstabiliser le régime républicain. Ces ligues entonnent un chant de la rupture avec les éloges d'une paix éternelle et promeuvent l'idée d'une armée plus rutilante aux yeux d'une nation plongée sous les auspices d'une crise économique tardive mais plus saillante. Car la crise affecte les armées au moins dans leur image. Dans ces années, le corps des officiers perd de sa notabilité sociale, le sort et les conditions de vie des militaires (engagés ou du contingent) n'incitent guère à l'envie. L'armée développe les valeurs de rusticité, voire de frugalité. L'effort est loué au moins autant que ne peut l'être l'action offensive ou l'innovation. Le service de l'Etat au travers des armées est un service obligatoire synonyme de difficultés en tous genres.

La rupture imprévue d'une paix intemporelle prend son sens en mai/juin 1940 quand, lorsque aux souffrances de la victoire, un nouvel ordre se propose de circonscrire l'ordre légal.

2.7. Le choc des consciences : du fonctionnaire au fonctionnaire

Le grand drame de l'officier français, sous la III° République, tient, selon O. Barnay, à son conformisme. Officier auquel on peut accoler l'image du fonctionnaire, qui se soumet à un ordre établi réglementairement, en ignorant plus ou moins volontairement les réalités qui le dérangent. Cette figure du fonctionnaire s'oppose bien évidemment à celle du féodal que les régimes successifs ont progressivement annihilé aux fins de mieux le soumettre à la régularité et à la légalité de l'ordre public. Or un ordre moral vient à apparaître et à se substituer à celui-ci en 1940. Ce facteur nouveau est la rébellion qui intronise comme légitimité la conscience d'un intérêt supérieur et qui réfute, en son nom, le renversement de l'Etat. Cette armée libre ne dissone pas dans son fonctionnement avec les principes de discipline régissant les armées au combat. Mais cette armée, dans laquelle on entre par choix et par volonté, au prix d'une césure ou séparation politique, physique et idéologique, ne se donne pas pour ambition seule de servir nation et Etat ; elle les incarne. Cette armée est plus élitiste à ses débuts (puisque y entrer résulte d'un choix individuel, non d'une contrainte objective) et voit réapparaître le chef de guerre comme la clé du lien social qui relie les soldats aux armées. Ce chef de guerre, auprès duquel on trouve refuge, est celui qui forge le consentement à l'obéissance, au nom de cet intérêt supérieur à l'individu. Dès lors, le soldat se retrouve de nouveau dévoué à la personne même de son chef. Et l'obéissance repose sur la conscience individuelle de s'y soumettre[78]. Force est de remarquer que le conflit voit l'émergence d'une reconnaissance des chefs militaires, reconnaissance qui, à l'inverse de la première guerre mondiale, n'est pas éphémère. Des hommes comme Leclerc, De Lattre de Tassigny ou Chaban Delmas connaissent une aura telle que des hommes les suivront sous d'autres cieux après les dernières opérations victorieuses de 1945.

Cette armée naît d'une rupture forte avec le pouvoir légal et entérine, voire loue, l'insubordination comme moyen de commander, de diriger, de faire valoir ses intérêts. La désobéissance devient un acte de commandement. La désobéissance est presque, par ailleurs, un guide de l'action et des traditions des militaires. Depuis les bahutages des Saint-cyriens jusqu'aux formes de désobéissance insidieuse dans les situations de travail, tout concourt à

[78] O. Barnay, 1999.

limiter, et même à faire valoriser, la moindre emprise de l'institution et de sa discipline sur les hommes, sur les groupes[79].

Cette période consacre à nouveau le rôle du chef militaire capable encore de susciter les sacrifices les plus absolus. Sinon, comment expliquer que des hommes non parachutistes sautent au dessus du camp de Diên Biên Phu alors même que tout leur indique qu'ils n'en reviendront pas ? C'est aussi parce que les armées s'appuient alors plus sur une conscience morale que sur un ordre légal et que cette conscience, morale et militaire, favorise le détachement des armées de la société civile. Ce détachement entérine une nouvelle rupture avec la société à l'occasion des guerres de décolonisation en Indochine et en Algérie ; avec le pouvoir légal à l'occasion du putsch d'Alger en avril 1961[80]. Le putsch manqué de 1961 signifie l'échec d'une nouvelle rupture avec le commandement légal des armées. Les armées reviennent alors peu à peu dans le sérail de la subordination à l'ordre légal, sous couvert de celui qui avait initié le principe de la désobéissance comme fondatrice d'un nouvel ordre moral qui repose sur les consciences. La France prend peur de son armée et de ses parachutistes, de ses légionnaires. Des régiments sont dissous et des unités recomposées. Le modèle qui s'impose est celui du fonctionnaire.

2.8. Eléments de conclusion

Ce tableau socio-politique de l'évolution de la discipline dans les armées françaises indique une connexion étroite entre la conception de la discipline et le régime politique étatique en vigueur. Trois principes d'obéissance se superposent, comme le mentionne O. Barnay : le « féodal », le « fonctionnaire » et le « moral ». Le « féodal » induit un lien puissant entre individus, entre soldats et chef militaire. Le « fonctionnaire » s'inscrit dans le service du pays sous couvert d'une triple dimension : soldat/Etat/nation. Le « moral » substitue à l'ordre légal une autre considération qui heurte et mobilise les consciences.

---

[79] « L'obéissance n'est plus comprise comme un devoir, une obligation morale non contestable, encore moins une soumission ; elle ne se donne pas d'emblée et demande de plus en plus à se fonder sur une conviction, à s'étayer. Pourquoi l'armée échapperait-elle à ce mouvement de remise en cause ? » Line Soubier-Pinter, *Les militaires*, Paris Le cavalier bleu, 128 pages, 2003, pp. 27-32.

[80] *Idem.*

Le « féodal » propose un mode d'obéissance soumis à la figure du chef : on le sert autant parce qu'il contraint que parce qu'il représente le modèle exemplaire du valeureux chevalier ou cavalier qui exhorte le courage de ses hommes au combat.

Le « fonctionnaire » propose une obéissance soumise aux co-contractants que sont l'Etat et la nation. Seules comptent la fidélité et la loyauté mises au service de l'intérêt général et légal établi. C'est la figure du soldat depuis la dernière rupture dans la discipline des armées en 1962[81], figure qui s'impose dans un régime politique stable qui tend à exercer un contrôle social des armées fort, en lui léguant une fonctionnarisation du service plus (la conscription) ou moins (la professionnalisation) dissimulée.

Le « moral » propose une obéissance en rupture à un ordre général en créant un nouvel ordre qui se donne pour objectif de suivre la direction ou la voie la plus favorable à l'Etat, à la nation ou à la Patrie. C'est un ordre loué lorsqu'il remporte la victoire, décrié lorsqu'il s'effondre. Aujourd'hui l'obéissance (discipline au politique) n'est pas foncièrement mise en question dans une armée où prévaut l'ordre légal et où les conflits zonaux ou tribaux ne livrent, qu'à leur marge, aux chefs militaires le soin de briller par héroïsme devant leurs hommes ou devant l'audience du pays. Toutefois, des cas épisodiques, comme celui du Général Morillon à Srebrenica ou l'abandon de Gorazde par le bataillon de l'ONU, placent l'obéissance au centre du registre de l'action armée. De moins en moins, les armées s'acceptent comme un instrument auquel on ôte toute capacité réflexive et toute initiative, d'autant que les règles d'engagement international, de plus en plus strictes, tendent à les cantonner dans ce rôle. Les armées et les soldats réfléchissent au sens et à la signification de la guerre, des opérations armées. Faut-il, à l'occasion de la professionnalisation, concourir à une discipline renouvelée ?

En fait, la doctrine militaire s'est attachée à redéfinir l'exercice du commandement dès les années soixante-dix. Car si la discipline a pour objectif de faire concéder l'obéissance, le

[81] Nous pourrions également invoquer une rupture d'une autre nature que sont les manifestations des appelés du contingent en 1973 qui sont un indicateur des inquiétudes du monde militaire. Le moral des cadres diminue et la scission entre la société civile et la société militaire semble s'élargir. A ces problématiques, il faut ajouter une crise du recrutement dans les années 70 et de fortes interrogations sur l'attractivité des soldes mensuelles (voir Jérôme de Lespinois, 2001, T1, pp. 116-120, p. 151, p. 155, p. 165). La réforme du commandement que nous abordons au point suivant n'y est évidemment pas étrangère.

commandement est une pratique de transmission et d'imposition des directives[82]. L'exercice du commandement relève de la fonction du supérieur hiérarchique. Il s'avère alors nécessaire de distinguer la discipline du commandement. La réforme doctrinale des années soixante-dix s'inscrit dans un mouvement qui entend mettre fin aux pratiques « traditionnelles » antérieures et en même temps fonder le commandement par d'autres principes ou préceptes. L'objectif global étant de rapprocher les pratiques en usage dans les armées de celles en vigueur dans les entreprises, dans la société. Dans les années soixante-dix, les armées comprennent que la rénovation est nécessaire sans pour autant que soient modifiés le fondement de l'autorité et la finalité singulière de l'institution. En tout cas, la doctrine vise à faire disparaître les pratiques anciennes, les pratiques vexatoires, les pratiques les plus rudes. Il s'agit d'obtenir, comme le formule Morris Janowitz, l'obéissance par la persuasion (qui amène à la coopération) plutôt que par la domination (et le commandement historique). L'armée ne change toutefois absolument pas de nature. L'évolution est douce et latente.

D'ailleurs, le récit de Simon Murray (1978) qui retrace son expérience dans la légion étrangère depuis son entrée et sa socialisation jusque les combats menés en Algérie foisonne d'enseignements, d'anecdotes propices à définir ce qu'est le commandement. A la lecture de son expérience dans cette arme, où le commandement est encore réputé très « dur » de nos jours, il apparaît que le commandement traditionnel soit une façon de transmettre les ordres qui s'opère sous le registre des injonctions. Les codes de déférence, vis-à-vis des supérieurs et de l'institution, y sont prégnants et sont à appliquer à la lettre des règlements sous peine d'une sanction qui se donne pour rôle de contraindre à l'obéissance. Ainsi, le commandement traditionnel est rationalisé, en quelque sorte, dans la mesure où l'ordre n'est pas accompagné des explications ou des justifications quant à la mission. L'ordre est souvent hélé ; l'interaction est unilatérale du supérieur vers le subordonné et ne s'accompagne que des seuls apports techniques permettant la réalisation de l'ordre, sachant que l'obéissance, par nature et automatisme, est déjà acquise. Ces injonctions qui s'adressent aux individus ne sont pas des injonctions qui offrent une consistance ou une reconnaissance à l'individu de sa propre existence. C'est même plutôt l'inverse puisque ces ordres, sous l'emprise de l'autorité, sont transmis par occultation de l'individu. C'est-à-dire que les ordres, tant pour celui qui les transmet que pour celui qui les reçoit, procèdent d'une déshumanisation des deux interactions

[82] C'est ce qui explique, en tant que pratique, que le commandement soit aussi délicat à appréhender d'une façon diachronique sauf à cerner les conditions de vie des militaires sous l'uniforme. C'est pourquoi, nous avons davantage insisté sur l'esprit du commandement que sur l'exercice ou l'usage des pratiques.

ou du collectif vis-à-vis de son supérieur. S'agissant du commandement traditionnel[83], en effet, le collectif est prégnant sur les individus qui le composent. Les relations sociales qui s'opèrent ont pour finalité unique d'atteindre le but fixé sans aucune autre considération. En ce nom, les sanctions collectives sont autant un instrument de commandement qu'un moyen de régulation interne au groupe. L'institution légale et rationnelle médiatise les relations humaines et les place sous la dimension de la rationalité et de l'efficacité qui en découle. C'est pourquoi, le commandement traditionnel dans les armées est similaire au style d'exercice du commandement au combat, en opération, au feu.

Au combat, les injonctions sont brèves, circonscrites et appuyées car elles sont nécessaires à la rapidité et à la validité de l'action. Lier l'action de commander aux perspectives tactiques, c'est également établir une relation entre les stratégies sur le terrain et l'exercice de l'autorité que celles-ci impliquent. Par exemple, une tactique défensive en vue d'endiguer un assaut ennemi comme lors de la bataille de Stalingrad en 1942/1943 induit un autre type de lien qu'une action visant à tenir une position comme lors de la guerre de tranchées. Au-delà du positionnement tactique de l'artillerie, de la découverte de la cavalerie ou de l'initiative de l'infanterie, ce ne sont pas tant les places respectives des soldats des armes qui importent que l'objectif qui est le leur et le degré d'imposition que celui-ci nécessite.

Le commandement est ce qui rappelle l'institution. Le commandement traditionnel dans les armées est un commandement qui agit sur de multiples sphères de la vie, des comportements, des pensées afférentes à la nature de l'individualité. En effet, le « dressage » des militaires, en vue du combat, prend la forme de règles de conduite strictes, de la vie en caserne, de la docilité des corps, du contrôle de l'activité et du temps, d'une annihilation de l'être humain en tant qu'individu ou sujet. L'exercice de ce commandement s'inscrit dans un contexte social, politique et économique favorable à cet usage. Dès lors que les armées engagent un rapprochement avec la société, dès lors que les armées se professionnalisent, les moyens d'obtenir l'adhésion changent. Si la logique professionnelle induit des mutations douces, elle n'est pas seule en cause. La logique de conformation des armées à la société civile en est une autre. C'est ce dont le commandement participatif par objectif entend rendre compte.

---

[83] Un tel exercice du commandement est encore partiellement utilisé pendant les phases d'instruction et de formation des jeunes recrues comme le relatent certains interviewés. La formation est éprouvante physiquement (manque de sommeil, marches de nuit) et psychologiquement (occupations diverses et inutiles). Les soldats sont maintenus dans une incertitude permanente quant à leur emploi du temps immédiat ou à court terme. Ils sont rarement laissés seuls et ont une vie rythmée par les revues, les exercices ou les cours.

3. Une doctrine contemporaine de commandement qui insiste sur les valeurs de l'institution

Le commandement et l'exercice de l'autorité (dont découle le commandement) sont au cœur de l'organisation du travail et de l'exercice de l'activité ou du métier de militaire. De façon intrinsèque, l'exercice de l'autorité est au centre de toute activité organisée, de toute organisation collective, de toute institution. L'action collective procède d'une mise en relation, mise en relation apposée à un lien social de subordination dans la grande partie des organisations, que ce lien de dépendance fonctionnelle à l'autorité soit, ou non, affiché. Dans les armées, ce lien à l'autorité est non seulement affiché mais explicité et prodigué. Car l'institution et l'organisation militaires s'appuient sur l'autorité pour conduire leur action. Autorité, discipline et commandement sont même en quelque sorte les « marques de fabrique » des armées car elles rappellent la loyauté des hommes à l'institution, le suivi des ordres et la discipline de soi. Cette mise en relation des hommes entre eux, sous couvert de la discipline, se justifie en raison de la pratique des militaires.

Le combat, qui est une figure non naturelle de l'activité de l'homme, exige une répercussion exacte des directives sur le terrain. Bien évidemment, le commandement n'est pas une exégèse de l'activité militaire contemporaine. Depuis les légions romaines, les ordres de chevaliers ou les bataillons de milices, toute collectivité en armes répond à un code ; code qui structure et édicte un ensemble de règles et de normes que les combattants doivent suivre. La vassalisation des armées au pouvoir politique dans les démocraties n'a fait que donner une consistance plus légale et réglementaire à ce code d'honneur et de fidélité à l'exercice du métier des armes. « Le commandement est un art aussi vieux que le monde[84] » vous rétorqueront certains militaires. Certes, il l'est peut-être. Dans ce cas, pourquoi autant de chefs d'état-major s'évertuent-t-ils à rappeler, lors de leur passage à cette fonction, les principes et surtout les évolutions de cet art immuable ?

En définitive, c'est la question de la production des armées et, *in fine*, de l'efficacité de l'organisation qui est en jeu. L'exercice de l'autorité est un gage de production et d'efficacité dans les organisations. Pourtant, le modèle taylorien connaît des limites dans la période contemporaine ; tout comme une relation stricte et ferme dans les armées n'est plus un gage

---

[84] Général chef d'état-major de l'armée de terre Lagarde, 1er juillet 1980 in Etat-major de l'armée de terre, *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre*, Paris, 82 pages, mars 1986, p. 5.

de réussite et de fidélité. C'est donc que cet art n'est pas aussi immuable si les intéressés, eux-mêmes, éprouvent le besoin de rappeler les principes et leur actualité face à une société changeante. Finalement, ceux des militaires qui invoquent cet argument de la fixité naturelle des relations entre les commandeurs et les commandés sont aussi ceux qui auraient aimé ne jamais voir changer l'armée, ceux qui voient en elle une institution à la marge des autres ; c'est-à-dire des « institués », non des « organisés » pour employer des termes classificatoires que nous détaillerons au long de cette étude. Les plus rétifs au changement s'adonnent pourtant à commenter le commandement et sa pratique ; à enrichir, surtout, sa doctrine.

Le terme de « commandement » est polysémique dans le vocable militaire. Il désigne les rapports humains d'assujettissement dans les armées ; il désigne le système d'organisation militaire vertical qui repose sur une pyramide hiérarchique ; il désigne une structure état-major ou des chefs qui édictent les directives ; il désigne, enfin, les systèmes de commandement comme les moyens de transmissions, les systèmes technologiques d'aide au commandement. Couramment, la dénomination sociale du terme « commandement » évoque la rigueur militaire, la soumission au grade. Nous entendrons par commandement, dans ce point, la relation d'autorité et les rapports humains d'interdépendance qui découlent de l'occupation d'une fonction militaire articulée autour d'une position hiérarchique et de la reconnaissance d'un droit légitime à infléchir, à ce titre, la conduite ou le comportement d'autres hommes.

Le diagnostic de certains militaires est sans appel : « La professionnalisation n'a que peu d'influence sur la façon de commander les hommes, tant celle-ci s'appuie sur des principes éternels[85] ». Pourtant, les colloques ou conférences, documents militaires, réflexions dans des revues, abondent au point de témoigner de la vivacité des débats autour de l'implication d'un mode de commandement à la suite de la professionnalisation des armées. L'armée de terre est source de nombre de ces écrits ou réflexions à propos de l'évolution du style de commandement dans l'armée professionnelle. Deux de ses chefs d'état-major ont ainsi pris le soin, en moins d'une demie décennie, de rappeler les préceptes de ce commandement « éternel » dans deux guides pour la réflexion et pour l'action[86]. Ces deux documents à

---

[85] Les Cahiers de Mars, *Diriger et commander au XXI° siècle, actes du colloque tenu à l'Ecole Militaire le 22 février 2000*, Association « MARS », Paris, 2ième trimestre 2000, 193 pages.

[86] Etat-major de l'armée de terre, *L'exercice du métier des armes dans l'Armée de terre*, Paris, 33 pages, janvier 1999 ; Etat-major de l'armée de terre (Général d'armée chef d'état-major de l'armée de terre Bernard Thorette),

récurrence proche enrichissent la continuité d'une réflexion amorcée dès la fin de la guerre du Golfe[87]. Toutefois, ces écrits sur le commandement s'inscrivent dans la prolongation étroite des principes du Général Lagarde rendus publics en 1980 et réédités massivement en mars 1986[88]. Ces derniers éléments constituent encore aujourd'hui le socle doctrinal du commandement dans cette armée ; socle s'appuyant toujours sur le règlement de discipline générale.

A ces documents officiels, s'ajoutent d'autres productions qui témoignent ces dernières années de la densité d'attention à propos du commandement[89]. L'ensemble de ces éléments offre de rendre compte de l'état actuel de la doctrine officielle du commandement dans l'armée de terre. Notre analyse s'attache donc aux discours officiels en ce qu'ils sont porteurs des représentations, des invectives et des idéologies de l'institution. Ces discours sont un moyen de conviction et d'adhésion des hommes, du moins sont présentés comme tels.

Le commandement des hommes est consubstantiel aux armées, au combat. Que l'on analyse les chefs de guerre comme le fait John Keegan (1987) ou la tenue des armées au combat, tout présuppose de la nécessité d'un commandement. Que l'on se repose sur les écrits lettrés de Lyautey ou De Gaulle, chaque militaire se forge sa propre conception de ces interactions subtiles à conduire en temps de guerre comme en temps de paix. La notion de commandement a été largement éprouvée depuis un siècle. Il est vrai que le terme même de

---

L'exercice du commandement dans l'Armée de terre : commandement et fraternité, in « Vers l'Armée de Terre professionnelle 2008 », Paris, septembre 2003, 40 pages.

[87] Etat-major de l'armée de terre, E*volution du commandement dans l'Armée de Terre*, Paris, février 1992 ; Etat-major de l'armée de terre, *Réflexions sur l'exercice du commandement dans l'Armée de Terre*, Paris, octobre 1992 ; Etat-major de l'armée de terre, *L'exercice du haut commandement dans l'Armée de terre*, Paris, 28 pages, septembre 1993.

[88] Etat-major de l'armée de terre, *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre*, Paris, 82 pages, mars 1986.

[89] Un colloque organisé à ce sujet à l'Ecole militaire en 2000 ; le programme « Vers l'armée de terre professionnelle 2008 » ; des études à diffusion restreinte à ce propos menées par des militaires du centre des relations humaines (il s'agit d'un centre de l'état-major de l'armée de terre qui mène et conduit des études dans cette armée sur le commandement, le stress, le moral. C'est un centre d'appui et d'information au commandement) ; le numéro spécial de la revue du commandement de la doctrine et de l'enseignement militaire supérieur de l'armée de terre (CDES) : *La fonction commandement* (avril 2001) ; des articles de militaires dans des revues essentiellement militaires ou encore des documents plus locaux comme les *Directives pour l'action : lettre aux capitaines commandants d'unité* (2003) que le chef de corps du 43ième Régiment d'Infanterie de Lille a adressé à ses commandants de compagnie.

« commandement » a longtemps été associé uniquement à des considérations purement tactiques dans la mesure où les hommes obéissaient et suivaient de façon automatique ; il n'y avait pas alors besoin de chercher à les convaincre ou à les faire adhérer à la cause. La première guerre mondiale inscrit en France une première rupture dans une vision doctrinale et tactique du commandement. La répression des mutins du chemin des dames (avril 1917) est d'une autre nature que le manque de loyauté des troupes devant une adversité supérieure (les troupes de l'Empereur Napoléon Ier) ou des mutineries sur les bâtiments de combat (novembre 1918). L'industrialisation de la guerre totale montre aux chefs militaires que les hommes ne combattent plus parce qu'on leur en donne l'ordre mais plutôt parce qu'ils recherchent un intérêt à le faire. D'ailleurs, dès les années trente, De Gaulle insiste sur l'armée professionnelle en ce qu'elle est un gage de professionnalisme et donc de choix d'une carrière, d'une vie militaire et de ses contraintes.

La seconde guerre mondiale introduit un autre type de rupture. Cette fois, ceux qui désobéissent au commandement, fut-il même politique, sont loués, reconnus et sacralisés (la France Libre) alors que ceux qui ont continué suivant la légitimité politique (quel que soit sa nature) ont été désavoués. Désormais, les soldats estiment la légalité de leur action et éprouvent le besoin d'en toucher la légitimité. Le vide qui succède à la seconde guerre mondiale en terme de doctrine du commandement démontre bien ce hiatus des militaires. D'autant que les missions des militaires au sortir de la guerre (Indochine, Algérie) ne formulent pas de véritables ruptures tactico-militaires avec les principes de la seconde guerre. Y compris le contingent se plie au commandement. Et lors du putsch des généraux en avril 1961, le contingent opte pour la voie légale plutôt que pour le césarisme dont, pour longtemps, sera affublée l'armée professionnelle, capable de dissidence.

Les années soixante-dix marquent une décennie plus pacifique pour les armées. Il est vrai que la guerre froide fixe la majorité des troupes sur le sol national tandis que les troupes de marine, les parachutistes et légionnaires assurent les interventions de la France. En 1975, le général Lagarde en tire les premières conséquences : « Ainsi s'aperçoit-on aujourd'hui qu'il n'est plus possible de commander comme autrefois. (...) Cette évolution capitale résulte de la prise en compte de deux facteurs principaux : les caractéristiques de la société contemporaine ; le style du combat moderne[90]. » D'ailleurs, toutes les productions de la doctrine du commandement sont rédigées selon la même trame. Il s'agit de rappeler les limites du commandement antérieur au regard de l'évolution de la société et de la

[90] EMAT, 1986, p. 15.

technicisation des armées[91] puis de détailler les principes collectifs et les exigences individuelles. Dire cela, c'est entériner la vision du commandement comme étant un acte éternel. Mais les caractéristiques du social se modifient réellement, la technologie est bien présente. Dès lors, c'est le type de lien social qui mute. C'est ce dont la doctrine tente de rendre compte.

Cette doctrine n'a pas une destinée universelle. En effet, à destination et à l'usage explicite des cadres de contact et des officiers, celle-ci formalise une conception de l'autorité et une façon de l'incarner. Façon de la concevoir et de l'incarner qui montre l'abandon de la domination au profit d'une persuasion par les valeurs institutionnelles. Nous avons choisi une exposition chronologique de l'évolution de la doctrine de commandement puisque la chronologie a ici un sens. La doctrine évolue dans le temps depuis une émancipation progressive de l'individu vers un retour à l'institution et à la liturgie aux abords de la professionnalisation des armées.

3.1. La participation du subordonné à la prise de décision

En 1975, le général Lagarde formalise la doctrine du commandement participatif par objectif. Cette doctrine de commandement tend à vouloir placer le subordonné au centre de la relation commandant/commandés par la notion nouvelle de « responsabilité individuelle ». Le général préconise de passer d'un mode d'autorité où la discipline est intransigeante et exclusive (donc automatique) à une exécution des ordres moins soumise. Cette exécution devant saisir la conscience et la soumission volontaire de l'individu. Tenant compte à la fois d'un mode de combat des armées résolument plus mobile, rapide et technique (impliquant une plus grande responsabilisation et autonomie de l'individu) et d'un décryptage de l'homme moderne, le général préconise que « l'armée tente de fonder les rapports d'autorité sur le respect de la compétence, le droit à la dignité et à la considération, le désir d'apporter sa contribution à l'œuvre à réaliser et le souci de sentir cet effort apprécié[92]. » Ce commandement entend reconnaître l'homme dans le subordonné. Ce qui tend à dire qu'auparavant, il ne l'était pas. Autrement dit, la doctrine cherche à répondre à son analyse de la société moderne et à apporter au subordonné militaire ce qu'il escompte : de la reconnaissance par la considération,

[91] C'est déjà ce qu'invoque De Gaulle.

[92] *Ibid.*, p. 16.

des responsabilités. Cette doctrine cherche à rompre avec les pratiques du passé affublées du qualificatif de « déshumanisantes ».

Dans la suite de son texte, le général définit le commandement par un triptyque d'action ; commander : c'est prévoir, ordonner et contrôler. Autrement dit, le principe de commandement ne rompt pas avec une logique bureaucratique de l'action : commander, ce n'est pas gérer ou coordonner mais édicter et contrôler selon la suprématie et la prédominance de la règle. Les moyens de mise en œuvre de ce commandement sont au nombre de quatre : la communication, la participation, la décentralisation, le sens de l'humain.

La communication permet de ne pas laisser les hommes dans une incertitude latente, d'autant plus accentuée que certains voient dans la détention de l'information le moyen (même modique) d'accentuer leur pouvoir.

La participation des subordonnés « est le moyen de leur manifester la preuve la plus tangible de la considération et de la dignité auxquelles ils ont droit. C'est aussi le meilleur levier pour obtenir l'obéissance active[93]. » C'est-à-dire que la participation[94] implique la confiance envers le subordonné ainsi que sa responsabilisation par la décentralisation. Mais elle implique en plus une rénovation de la concertation dans les armées et une prise de décision plus collégiale par l'écoute de l'avis des subordonnés.

Enfin, le sens de l'humain fait appel aux valeurs essentielles des armées : la connaissance de ses hommes, l'exemplarité dans le comportement et l'attitude, la préoccupation envers leur destin.

Du commandement et des moyens du commandement, le général Lagarde édicte sa vision du chef ; vision s'appuyant sur trois préceptes : la compétence, la force de caractère, le désintéressement. « Etre chef, c'est donc décider, c'est-à-dire déterminer ce qu'il faut faire, trancher, s'imposer et orienter l'action. C'est aussi commander, soit mettre en œuvre les décisions, mobiliser les énergies au service de la mission, susciter et canaliser les initiatives, soutenir l'action de ses subordonnés et les aimer[95]. » Ainsi, le général Lagarde fait du chef militaire le symbole du désintéressement professionnel et personnel et renforce le mythe de la vocation du chef prêt à se sacrifier au nom de sa mission et du service.

---

[93] *Ibid.*, p. 31.

[94] Le terme de participation pourrait suggérer une certaine forme de démocratisation des rapports sociaux dans l'institution militaire. Ce n'est pas dans ce sens qu'il faut l'entendre mais dans un sens plus « souple ». Il s'agit, sans remettre en question la prévalence du grade, de libéraliser le droit des militaires à la prise de parole dès lors qu'ils en respectent les normes.

[95] *Ibid.*, p. 37.

La doctrine du général Lagarde présentée ici constitue aujourd'hui encore le socle de la doctrine du commandement de l'armée de terre. Doctrine dont découle un assouplissement des relations hiérarchiques tendues et un principe pédagogique de formation des chefs militaires. De l'avis des militaires, cette doctrine a permis de rompre avec des pratiques douteuses du passé et d'affirmer le respect de la dignité de l'homme, non acquise auparavant. Toutefois, comme toute doctrine, celle-ci fait référence à des mythes[96] et à un mode d'écriture très détaché de la réalité et des pratiques militaires. Que penser alors de ces doctrines qui stipulent de la reconnaissance de l'homme, qui le placent au centre de l'organisation alors que les pratiques lui sont opposées ?

Formulée au milieu des années soixante-dix et toujours active, cette doctrine de commandement est une profonde rénovation du style de commandement, de la pédagogie et de l'instruction[97]. Elle s'inscrit dans la continuité du règlement de discipline générale de 1966 qui rompt avec le principe intangible de l'obéissance aux ordres et vise à résoudre les problèmes de discipline[98]. C'est sans doute pour ces raisons que son application fut lente et connut des résistances importantes[99].

Aujourd'hui, les militaires en situation d'autorité connaissent ces éléments de doctrine qui créditent l'individu d'une participation à la décision, qui le responsabilisent et l'autonomisent. Certains militaires s'y réfèrent même allègrement avec peu de discernement et en reformulant cette doctrine suivant les enseignements reçus dans les écoles militaires de sous-officiers ou d'officiers[100]. Si cette idéologie du commandement se positionne en rupture avec des pratiques contraignantes, voire vexatoires, qui ne sont pas détaillées, la nature de cet exercice particulier rend âpre une application concrète sur le terrain des préceptes du général Lagarde. Laissés à la discrétion et à l'interprétation des cadres, ces principes de commandement relaient fermement une vision de l'institution militaire et induisent un certain positionnement du militaire dans son institution, dans la société. Si ce texte n'est ni véritablement démagogique, ni *a fortiori* hypocrite, la façon dont certains militaires s'y réfèrent l'est. Car

---

[96] En appendice de ce document se trouvent la lettre du Maréchal de Belle-Isle, un extrait *d'Etudes sur le combat* du Colonel Charles Ardant du Picq, des citations des maréchaux Foch et Lyautey, des extraits d'écrits des généraux De Gaulle et Laurier. Ces annexes renforcent le versant héroïque et humain du chef militaire, du chef de guerre.

[97] Jérôme de Lespinois, 2001, T1, pp. 245 à 252.

[98] *Ibid.*, p. 246.

[99] *Ibid.*, pp. 248-249.

[100] Sur la réforme de la formation des cadres : *ibid.*, p. 251.

l'institution ne forge pas l'esprit critique des militaires. Et lorsqu'ils le sont à l'égard de ce texte, c'est en raison du décalage régnant entre la théorie et les pratiques de travail, non en raison du contenu même du discours développé. L'idéologie doctrinale du commandement dans les armées se conçoit selon une grille de lecture historique de l'évolution de la société. La doctrine de commandement développé par le général Lagarde ne provisionne pas les errances du passé pour les solder ; elle est un instrument parmi d'autres d'adaptation à pas cadencé, puisque à retard, des armées à la société. La doctrine ne prend à ce titre aucune distance avec l'institution car le suprême but est justement d'y faire adhérer.

3.2. Une responsabilisation « schizophrénique » de l'individu

En 1992 et 1993, deux nouveaux documents[101] sont rédigés pour faire face à l'évolution du commandement « dans cette époque de transition, d'incertitudes et de mutations[102] », selon le chef d'état-major de l'armée de terre. Ces documents rappellent la doctrine de 1975 et insistent pour montrer que les mouvements internationaux et géopolitiques, qui ont des implications notoires sur les missions, ne sont pas de nature à altérer la relation commandants/commandés précitée. Ces écrits insistent sur trois points principaux. Ils mettent en exergue la nécessité de renforcer davantage la cohésion du corps de troupe ; l'application impérative du principe d'autonomie dans le respect de la responsabilité et de la subsidiarité ; l'exercice d'un commandement aussi personnalisé que possible. En tendance, ces documents renforcent les évolutions saillantes du commandement participatif par objectif. Non seulement l'individu est humanisé, en tant qu'être mais, professionnellement, il est en charge de responsabilités que son chef direct ne peut et ne doit lui ôter. Par conséquent, cela suppose l'insertion du militaire dans une communauté militaire dont il fait pleinement partie (esprit de corps) et que le chef doit savoir, certes diriger dans le travail, mais encore manager. Il est vrai que ces compléments à la doctrine sont orientés vers le haut commandement ; commandement qui, bien évidemment, s'aligne sur une gestion plus individualisée que collective et régulée par les textes.

Ces évolutions dans l'exercice du commandement sont portées par quatre données « nouvelles » et « capitales » : l'évolution de la société, le poids du contexte politico

---

[101] EMAT, *L'exercice du haut commandement dans l'armée de terre*, 1993, 28 pages ; EMAT, *Evolution du commandement dans l'armée de terre*, 1992, 16 pages.

[102] EMAT, 1992, p. 3.

médiatique, les conséquences de la nouvelle organisation des armées, l'élargissement des missions.

Les militaires insistent, dans leur vision de la société, sur l'individualisme ambiant qui signifie, pour eux, une meilleure prise en compte de la vie humaine. De là découlent un soutien des forces mieux organisé et une organisation du travail plus souple, plus flexible dont le fonctionnement est plus régi par une « coordination de l'action » que par « un système strictement hiérarchique[103] ».

De plus, l'exercice du haut commandement est à intégrer dans une logique double contemporaine : d'une part une proximité plus grande entre les politiques et les militaires ; d'autre part une nécessité impérative de communiquer puisque guerres et opérations militaires sont accompagnées des journalistes et de l'information.

Quant à la nouvelle organisation des armées, elle enregistre une complexification du commandement de la défense. En effet, l'entrecroisement de chaînes organiques et de chaînes hiérarchiques produit un partage des attributions des responsabilités et implique une plus grande autonomie des services[104]. La réforme de ces structures rend obligatoire un commandement par l'arbitrage et la coordination, mieux adaptés que la règle et la procédure.

Enfin, l'élargissement des missions confiées à l'armée de terre induit un apprentissage de la maîtrise et de l'emploi de la force, l'adoption d'une organisation plus souple et modulaire pour coller aux contingences du terrain, une coopération interarmes, interarmées et interalliés élargie avec les incidences que ces coopérations supposent.

A lire ces documents, le lecteur pourrait être amené à croire que l'armée ne fonctionne plus sur le principe de la hiérarchie et du grade mais qu'elle lui a substitué un principe de fonctionnement collégial et d'arbitrage des décisions, du moins en temps de paix. Ce n'est pourtant pas le cas. Destinés à des officiers supérieurs ou généraux, ces éléments de doctrine s'apparentent à ceux en œuvre dans les plus grandes organisations civiles. Mais est-il possible à cette institution de faire cohabiter des partisans de la rigueur institutionnelle et des militaires se déclarant proches d'une ouverture de type organisationnelle ? Ces éléments de doctrine traduisent la « schizophrénie » latente de l'institution militaire depuis maintenant plus d'une décennie. A lire ces documents, il est aisé de comprendre que l'institution poursuit une politique doctrinale de rapprochement de son fonctionnement avec celui d'autres formes d'organisations non militaires. Toutefois, cette quête s'effectue sans que l'institution, ou ses

---

[103] *Ibid.*, p. 16.

[104] Ici, le commandement est à entendre au sens des structures de commandement.

cadres, consentent à abandonner la singularité et la finalité de son mode de relations internes. Tout se passe comme si l'institution a conscience de la nécessité d'adapter sa structure, ses modes de fonctionnement aux impératifs nouveaux du métier militaire et de conformer le discours, dans une logique de recrutement, à celui répandu dans le marché du travail. Mais tout se passe aussi comme si cette résolution consciente des hauts dirigeants militaires et civils de l'institution ne peut s'imposer plus bas dans la hiérarchie de peur de heurter les militaires les plus réceptifs aux valeurs de l'institution. Les généraux, comme le montre la doctrine, semblent avoir peur de « casser leur outil » au point que cette peur les empêche de voir que l'outil se fissure par le bas. Dès lors, la « schizophrénie » de l'institution ne se résout que dans une seule échappatoire : la haute idée de l'institution.

3.3. Une institution nationale : le retour au collectif et à la communauté

En 1999, alors que l'armée de terre se professionnalise, le choix de la doctrine est fait : l'armée de terre est une institution d'Etat, non une organisation dans laquelle s'exportent des principes visant à rompre avec son fonctionnement légal. C'est la thèse essentielle du document de 1999 signé du chef d'état-major de l'armée de terre[105]. Ce document se présente comme un « guide pour la réflexion et pour l'action », une « référence éthique[106] » qui tire sa source de la reformulation des grands pans de la doctrine exposés plus haut. Il faut remarquer d'ailleurs que la fonction de militaire devient un métier, suivant ainsi la campagne publicitaire de recrutement diffusée à cette même époque : « l'armée de terre : plus de 400 métiers ». Ce métier impose aux individus des « directives de commandement et de formation, des codes de comportement, individuels et collectifs[107]. » Le registre de ce texte est pleinement celui de l'institution : « Une telle institution reste aujourd'hui nationale, même si on assiste à l'émergence de solidarités élargies entre les peuples[108]. » En conséquence, la notion d'institution fait appel à celles de communauté, de spécificité et d'adhésion identitaire collective puissante. Ce document réaffirme la spécificité du service des armes et entérine en quelque sorte la fonctionnarisation du métier militaire, que dissimule la professionnalisation,

[105] EMAT, *L'exercice du métier des armes dans l'armée de terre : fondements et principes*, janvier 1999.

[106] *Ibid.*, p. 4.

[107] *Ibid.*, p. 10.

[108] *Ibid.*, p. 13.

par un appel à la constitution d'une communauté militaire véritable. A cette époque, un tel discours a deux principaux objectifs.

Premièrement, éviter la séparation entre les armées et la nation après la suspension du service national ; deuxièmement, donner un fondement mythique au métier des armes au moment même où les premières études du Centre des relations humaines de l'armée de terre commencent à évoquer la dissolution communautaire dans cette armée, sous l'effet de la professionnalisation.

Le vocable utilisé symbolise, sous la plume du rédacteur, la connexion étroite qui doit exister entre la communauté[109] militaire et l'efficacité des unités sur le terrain. Ce texte assure la primauté du collectif[110] sur l'individuel alors même que le texte de 1993 prévoit une forme de personnalisation du commandement. On retrouve donc sans surprise une terminologie très empreinte des croyances et valeurs militaires : « il revient [au chef] de susciter et de fédérer les capacités et les énergies qui permettent d'atteindre les objectifs, puis de contrôler et d'évaluer les résultats. La compétence, la clairvoyance, la détermination, le caractérisent comme l'exemplarité du comportement ainsi que le respect et l'attention portée aux subordonnés[111]. » De la même façon, le document favorise le culte des traditions pour affirmer l'identité collective et l'esprit de corps. Enfin, sont rappelés les liens étroits que la communauté militaire doit impérativement entretenir avec une autre communauté : la communauté nationale. Ainsi, le drapeau, la devise « honneur et patrie », le service de la patrie jusqu'au sacrifice sont-ils inscrits comme des légitimités de la spécificité militaire qui forgent le lien social de cette communauté militaire.

Concrètement, les codes de comportement du militaire lui sont rappelés ; codes prescrits dans les textes des armées ; codes liés à l'exercice de l'autorité et à la conduite de l'action. On assiste ici à un quasi revirement de la doctrine militaire du commandement vers le rappel et la promotion des valeurs ancestrales des armées. Le rappel de ces valeurs est d'autant plus surprenant qu'il s'affiche comme contradictoire avec le discours institutionnel de recrutement

---

[109] Avant de discuter, au chapitre dix, des termes de communauté et de collectif, nous entendons par communauté : « un ensemble social qui se structure autour d'une autorité charismatique dans une logique d'autosubsistance et de clôture sur soi renforcée par des règles rituelles visant le sacré », in Claude Giraud, 1999, p. 21.

[110] Par collectif, nous entendons un ensemble social qui prend la forme « d'une action organisée visant à faire aboutir ses représentations et valeurs à travers une organisation de ressources diverses non stabilisées », in Claude Giraud, 1999, p. 21.

[111] *Ibid.*, p. 22.

et d'ouverture des armées. Il semble ainsi qu'en interne, le discours diffusé aux militaires soit celui de la promotion et de l'application des traditions, de la valeur militaire alors qu'à l'extérieur, l'institution vilipende une rhétorique davantage axée sur l'organisationnel et le gommage des particularismes par rapport à d'autres institutions publiques ou privées. En fait, ce discours, qui s'adresse essentiellement aux officiers et aux cadres, est destiné à éviter une rupture de croyances chez ceux-ci alors que le discours porté vers l'extérieur de l'institution se donne pour finalité de rallier par adhésion des jeunes. Le premier principe de ces codes de comportement met en exergue la fonctionnalité valorisante du service des armes par le culte de l'exemplarité de soi et la rigueur professionnelle[112].

Le fascicule complète son analyse par l'évocation d'un second principe dont la finalité est de transcender le sentiment collectif d'appartenance[113].

Le troisième principe précise le cadre communautaire traduit dans le second : il s'agit pour le militaire de fédérer une communauté dont le service et les valeurs servies lui confèrent une marque de distinction au sein de la patrie, même si ce dernier mot n'est pas explicitement présent[114]. Il est d'ailleurs étonnant, en effet, que le mot patrie ne figure pas comme un point d'ancrage des armées à la nation. Tout fonctionne comme si ce mot ne pouvait être évoqué, au regard des connotations qu'il porte, comme si les armées ne souhaitaient plus prendre le risque d'un lien trop vigoureusement affiché avec l'essence même du peuple. A contrario, le peuple français est présent à travers la « République » ou « le citoyen », les armées réaffirmant par ce biais terminologique leur subordination au politique et à l'exécutif du régime.

Un quatrième principe complète les codes de comportement prescrits au soldat professionnel : « cultiver des liens forts avec la communauté nationale[115]. » Ce principe est redondant du précédent. Il stipule simplement que les armées viennent de la nation et que les traditions, les rituels ou cérémonials patriotiques constituent la visibilité de cette filiation.

Ce document de 1999 entérine une distorsion dans le discours institutionnel rénové des armées depuis les années soixante-dix. Dans ce document, les armées apparaissent comme une institution nationale, une institution d'Etat à part entière qui doit faire prévaloir sa

---

[112] « Cultiver et pratiquer des règles de conduite qui fondent, sur des consciences fermes et fortes et sur l'excellence professionnelle, la mise en œuvre résolue d'une force maîtrisée » in *ibid.*, p. 30.

[113] « Faire vivre des communautés militaires unies dans la discipline et dans la fraternité d'armes » in *ibid.*, p. 31.

[114] *Ibid.*, p. 32.

[115] *Ibid.*, p. 33.

singularité devant la hauteur des valeurs qu'elle sert et du passé qu'elle honore. Ce document est une réponse à la friabilité constatée de l'adhésion de certains militaires aux assises sur lesquelles les armées reposent. En quelque sorte, la doctrine se radicalise comme si l'institution se sentait menacée par le vent du soulèvement de la normalité. C'est pourquoi en s'adressant, de façon privilégiée et naturelle, aux officiers et cadres, la doctrine entend maintenir, auprès de ceux perçus comme étant les plus sensibles à la vocation, un socle de traditions et de loyauté à répercuter à leurs subordonnés.

3.4. Un engagement commun dans une communauté et une institution

En 2003, un nouveau chef d'état-major de l'armée de terre renoue avec la doctrine du commandement dans le cadre du programme « Vers l'armée de terre professionnelle 2008 ». Il s'agit du dernier document en date qui accompagne le développement de l'armée de terre avec la loi de programmation militaire 2003-2008. Un tel document est surprenant, de par sa forte proximité avec le dernier en ce genre ; par le fait qu'il ne remet pas en cause et n'apporte pas de nouveautés fondamentales aux directives de commandement de 1975. Pourquoi un tel document ?

La doctrine de 2003 met l'accent sur l'adhésion sans réserve sur laquelle s'appuie le commandement des hommes. C'est-à-dire que le commandement s'appuie sur un engagement présupposé commun des militaires ; engagement et adhésion qui se forgent dans le culte et l'esprit du dévouement, de l'initiative, de la rigueur et de l'exemplarité dont s'affuble le monde militaire. Cette auto-proclamation ne répond pourtant pas à la question de la construction du commun dans une armée professionnelle où les motivations et désirs des uns ou des autres ne sont pas tranchés, où les valeurs ne sont plus, ou moins, opérantes que jadis. Pourtant, le chef d'état-major réaffirme la centralité du commandement et de l'autorité placées au cœur de l'organisation du travail et de l'exercice du métier. Ainsi, le commandement consacre la singularité du métier militaire qui se lit au travers de la fraternité et génère un « sentiment d'appartenance à une communauté militaire fière d'elle-même et confiante dans son aptitude[116]. » Autrement dit, cela consiste en un rappel des valeurs et des singularités de l'institution militaire. Ce commandement devient possible car il s'appuie sur

[116] EMAT, septembre 2003, p. 7.

une discipline librement consentie et parce que le commandement est facteur de performance. L'outil de performance, qu'est le commandement, s'appuie sur trois acceptions : la communauté militaire, la fraternité d'armes, l'esprit de corps. Il est donc logique de retrouver ici les mêmes effets rhétoriques repérés précédemment[117].

D'une façon identique, les fondements personnels du commandement sont détaillés. Ils s'appliquent aux chefs en situation de commandement. Le commandement militaire représente : l'exigence, la compétence, l'esprit de décision, l'humanité, la justice, la confiance. En effet, le chef d'état-major rappelle la fin du commandement dur et sévère[118] qui ne place pas l'individu au centre de l'attention du couple commandé/commandeur.

La doctrine met l'accent sur la fin du commandement brutal fait de hauteur et d'incertitudes pour le subordonné. Cette doctrine, sous l'effet de la professionnalisation, formalise même l'idée nécessaire et impérative d'un suivi individualisé de chacun des soldats aux fins de construire avec lui son cheminement professionnel dans l'armée. Les soldats mènent une carrière et cette dernière contraint les chefs à pratiquer une gestion des ressources et des compétences. Cet accompagnement individuel, seule véritable nouveauté formalisée ici, ne dissimule pourtant pas les chimères que fait encore valoir la doctrine à propos du commandement[119].

Le dernier fascicule n'apporte pas de nouveautés fondamentales par rapport aux directives de commandement de 1975. Les évolutions sensibles de la doctrine se portent sur la carrière des recrues, et l'individualisation des parcours professionnels, mais la doctrine ne remet pas en question la batterie des croyances et des valeurs qui fondent le commandement et l'exercice de l'autorité. Au contraire, la doctrine, qui s'adresse aux cadres, la radicalise dans le sens où elle ne fait qu'accentuer les disparités que les cadres repèrent sur le terrain. Au lieu de leur donner les moyens d'y répondre et de comprendre, la doctrine s'enferme dans la promulgation

---

[117] « Il s'agit bien, en responsabilisant et en valorisant les subordonnés, de leur porter l'attention qu'ils méritent. Il s'agit bien, en leur offrant la satisfaction de servir, de les respecter. En les conduisant à précéder l'ordre par une discipline librement consentie, il s'agit bien de les grandir. Il s'agit bien, en un mot, de les aimer » in *ibid.*, p. 15.

[118] « Façon d'être épanouie, style de relations humaines simple et direct, permettent l'instauration d'un climat de respect mutuel. Ce climat de respect mutuel, de confiance réciproque relève d'un état d'esprit fait de cohésion et de discipline librement consentie, celle par laquelle l'ordre est exécuté sans qu'il ait été besoin de le donner » in *ibid.*, p. 23.

[119] *Ibid.*, p. 39.

de la communauté, dans son culte de la singularité, dans ses chimères liturgiques et son auto-consécration. L'engagement est certes commun mais le commun se construit dans l'autonomie, non plus dans la communauté.

Au lieu de cela, la doctrine forge un peu plus encore le fer de l'institution. Une notion est centrale dans l'institution militaire lorsqu'il est question du commandement. Volontiers, certains militaires, les « institués », parlent d'« amour » éprouvé envers leurs hommes. C'est-à-dire que les militaires s'insèrent dans un collectif où le lien dominant est affectif et paternaliste. Cette notion fonde et soude le collectif. Mais cette notion est aussi le signe d'une appropriation certaine de la doctrine.

3.5. L'amour ou la rhétorique institutionnelle

Le terme d'amour apparaît régulièrement dans les textes managériaux produits par l'armée de terre. L'usage de ce terme est pour le moins surprenant dans cet univers social, surtout dans des directives qui ont pour credo d'orienter les moyens en vue d'une action. Une lettre, qu'un chef de corps d'un régiment d'infanterie adresse à ses capitaines commandants de compagnie en 2003, a retenu notre attention et nous sert de support. Le titre de cette lettre à visée opératoire s'avère, en effet, en complet décalage référentiel avec son contenu. Une ferveur rhétorique, et parfois émotionnelle, transparaît de l'analyse de ce document. Etonnant car une utilisation objective des moyens est décrite sur un registre strictement subjectif.

Cet alignement mêlé de valeurs et de concepts montre que l'obéissance et la discipline participent d'une idée forte chez les militaires : l'idée que la soumission à l'autorité relève d'un choix et que cette soumission volontaire contribue à la création d'un lien de solidarité et d'une communauté de partage qui dépassent le cadre de l'action[120]. Mais de tels principes

---

[120] « Ainsi, l'obéissance n'est pas la soumission servile à l'autorité mais l'adhésion volontaire d'un individu pour la réalisation d'une mission où le chef et le subordonné sont également solidaires. L'obéissance ainsi comprise n'abaisse pas, elle élève au contraire le subordonné en le faisant participer à l'œuvre commune. Elle devient, de ce fait, la clef de voûte de l'efficacité militaire tout en préservant l'épanouissement de l'exécutant qui a choisi librement son état et sa fonction. (...) Dans ce cas, l'obéissance devient un acte de confiance dans l'autorité, voire d'amitié. La forme la plus achevée de l'obéissance se résume, en effet, dans cette belle formule du général FRERE que je cite dans cette lettre pour la deuxième fois tant elle est admirable : " obéir d'amitié ". Cela est possible quand le chef commande lui-même d'amitié. (...) C'est la raison pour laquelle toute attaque contre la discipline est une entreprise de destruction de notre institution. La discipline n'est pas seulement une règle de

s'appuient sur des postulats qui sont à revisiter : ceux d'un choix volontaire et non contraint d'une posture de soumission, ceux d'un désir d'appartenir à une communauté de vie plus large que la communauté professionnelle. Quant à la notion d'obéissance d'amitié, elle joue le rôle de calque ou de filtre incompréhensible car idéologique et formulée dans la croyance que toute relation sociale engendre un partage de proximité et de don ou d'exposition de soi, quand bien même il y a accord ou adhésion sur l'action et ses finalités.

La même éloquence rhétorique figure dans la notion de cohésion et d'esprit de corps[121]. La cohésion est un mythe de la solidarité et de la fédération des destins dans les armées. L'idée de communauté entretient un lien avec celle du cloisonnement. La communauté militaire est donc à la fois ce qui constitue la force du corps de troupe par le repli sur soi et sa protection réaffirmée par rapport à l'extérieur. Les armes de ce cloisonnement sont « l'exemplarité » et la lutte contre toute initiative agissant contre la communauté. Les traditions[122] confèrent une visibilité à la nature de ce lien social.

Le terme d'amour[123] mérite d'être précisé en son sens[124]. Premièrement, il vient du terme « philia », sens actuel d'amitié qui désigne une reconnaissance réciproque des mérites de chacun. L'amitié induit la tenue d'un rapport d'égalité dans les relations entre les individus, d'autant plus important que ceux-ci semblent au préalable dans une situation d'inégalité.

BU LILLE I

---

conduite commune fondée sur la subordination ; elle est aussi une état d'esprit. » in *Lettre aux capitaines commandants d'unité : directives pour l'action*, 32 pages, 2003, pp. 13-14.

[121] « Vous m'entendez souvent parler de cohésion. Elle est avec la discipline la force principale des armées. La force d'une unité ne réside pas dans l'addition mathématique des capacités individuelles mais dans les liens de foi, d'estime, de solidarité et d'amour qui unissent les individus qui y servent. La cohésion est un ciment qui rend un ensemble uni et solidaire ; c'est la solidité et la cohérence de la communauté que nous formons. Toute ce qui renforce la cohésion doit être favorisé, tout ce qui s'y oppose doit être rejeté. (...) La cohésion ne se décrète pas, elle se forge tous les jours. Elle est le fruit des sentiments de rigueur, d'exigence, de confiance, d'attention, de bonne humeur que vous saurez faire vivre autour de vous. Elle a deux ennemis pour lesquels vous ne devez avoir aucune indulgence : l'égoïsme et la mauvais esprit. » *Ibid.*, p. 14.

[122] « Sans cérémonial, sans tradition, il n'y a pas d'armée. Le cérémonial qui vise à honorer (...) manifeste la valeur d'une unité. (...) La tradition, c'est donc ce que l'on a reçu des générations qui nous ont précédés et que l'on transmettra à notre tour. C'est un héritage des vertus que nous sommes chargés de faire vivre et fructifier pour le transmettre à notre tour et non pas le stériliser. (...) Je suis très attaché aux traditions. Je le suis par caractère et par nécessité. Elles impriment un style, elle font le charme de la vie militaire. Elles développent l'esprit de corps en nous reliant aux générations passées et nous rendant fiers d'appartenir à une communauté particulière. » *Ibid.*, p. 15.

[123] « On ne commande pas sans aimer. » *Ibid.*, p. 4.

[124] Claude Giraud, 2005, p. 82.

Deuxièmement, le terme prend pour origine « éros », c'est-à-dire l'amour. Il s'agit alors de la puissance du désir qui pousse un individu vers un autre. L'amour implique une privation et un investissement de l'objet, une canalisation de la violence.

L'emploi du terme d'amour montre bien que deux univers contradictoires se côtoient dans cette institution. D'un côté, un univers de référence où la solidarité et l'estime favorisent l'efficacité de la rationalisation de l'action par la professionnalité. De l'autre, un univers où la foi et l'amour produisent de la subordination par l'engagement et la subjectivité des relations[125].

C'est ici que se joue le glissement de l'institution. Comment maintenir la tradition au cœur de la professionnalité ? C'est-à-dire, comment composer et articuler ces deux univers de référence qui coexistent ? Pour le moment, l'institution connaît des tensions entre des rapports de commandement subjectifs qui ne reposent pas sur des argumentaires et des relations professionnelles nécessairement opératoires.

3.6. Eléments de conclusion : à destination des cadres, la valorisation d'un commandement basé sur des croyances absolues

Cette troisième partie a pour objectif de faire un état des lieux de la doctrine militaire du commandement. Cette doctrine s'adresse de façon unidirectionnelle aux cadres[126] plus précisément aux officiers. Si l'exercice du commandement est légalement codifié[127], la doctrine du commandement s'attache, elle, aux formes de pratiques de cet assujettissement. Comme toute doctrine, celle du commandement fait état de principes idéologiques, rhétoriques puissants. Dans l'époque contemporaine, le commandement est régi par les directives de 1975 du général Lagarde ; directives qui introduisent le commandement participatif par objectif, en écho au management participatif. Ce commandement place les subordonnés au centre de la relation de commandement et entend les impliquer dans le processus décisionnel. Depuis 1975, les ajouts et commentaires à cette doctrine ont été effectués dans le sens d'une certaine forme de radicalisation des valeurs militaires.

---

[125] *Ibid.*, p. 87.

[126] Car ce sont eux qui exercent le commandement.

[127] Il est réglementé par plusieurs textes juridiques : le statut général des militaires, le code de justice militaire, le règlement de discipline générale (décret n°75-675 du 28 juillet 1975).

L'attachement à la nation, l'institutionnalisation des armées, les postulats de la vocation et de la discipline librement consentie concurrent à formuler auprès des cadres une vision idyllique, voire mythologique du commandement. Le commandement repose, selon la doctrine, sur l'adhésion sans réserve de tous, l'engagement dans la communauté, un respect réciproque.

La professionnalisation n'a pas affecté la doctrine qui s'offre aux cadres. Elle ne remet pas en question les principes de 1975 et, surtout, ne relaie pas explicitement les discours non doctrinaux qui font l'apologie du management, et non plus du commandement. Absent de la doctrine, le mot management l'est incontestablement. Signe que la doctrine n'a pas nové pour se conformer à l'armée professionnelle. En fait, la doctrine promeut un mode de commandement tel que les armées aimeraient qu'il soit : un corps de troupe uni derrière les mêmes objectifs. Or, nous le verrons, la professionnalisation des armées bouscule les postulats fondateurs de cette doctrine.

C'est justement là que se créent les distorsions importantes dans l'exercice du commandement. Les cadres ont pour unique référence une doctrine qui n'est visiblement plus adaptée à la réalité des pratiques de commandement. La doctrine n'est alors plus opérante dans le sens de sa rédaction. Instrument de l'institution, elle contribue plus à durcir le commandement qu'à l'assouplir. La raison en incombe à l'institution elle-même. Le code du soldat[128] est l'incarnation de cette consistance idéale du soldat. Figure idéale que les cadres ne retrouvent plus et qu'ils tendent à vouloir recréer en durcissant leur style de commandement. Ce qui crée un écartèlement identitaire chez les cadres.

* *
*

Trois leçons peuvent être tirées de ce chapitre.

La première est que l'autorité n'est pas le pouvoir. Or, les institutions confondent autorité et pouvoir, c'est-à-dire qu'elles misent sur l'application de l'autorité légale qui est respectée car consentie et acceptée. L'autorité atteste et valide les échanges sociaux mais le bon fonctionnement de la régulation suppose une certaine servitude inconsciente des acteurs.

[128] Voir annexe deux.

La seconde leçon est que la façon d'exercer l'autorité à travers l'histoire est inextricablement liée à la place des armées au sein de l'Etat ainsi qu'à la nature du régime politique. Cependant, la rencontre progressive entre les pratiques militaires et l'évolution globale des pratiques sociales doit être ajoutée à cette variable. Certes, la discipline est recherchée, mais les moyens de l'obtenir ne dépendent pas uniquement de ce qui est demandé aux armées, ils varient selon le contexte de la demande. L'éloignement avec le modèle du commandement traditionnel signifie la fin des méthodes « dures » ancrées historiquement, sans que ce modèle ne disparaisse tout à fait totalement.

D'ailleurs, troisième leçon, la doctrine de commandement s'attache à prendre note de ces évolutions tout en accentuant, surtout depuis la professionnalisation, la dimension de solidarité que le commandement doit parvenir à générer. Cette doctrine laisse le sentiment d'individus cherchant à combattre les influences d'une société extérieure ou ne se résolvant pas au changement. C'est pourquoi, tel que nous le verrons dans le prochain chapitre, une certaine rigidité est toujours de mise dans l'armée.

CHAPITRE 5 : UNE INSTITUTION NORMALISÉE, SOCIALISANTE ET CONTRAIGNANTE

Les individus sont socialement confrontés à des institutions. Qu'ils entrent dans un rapport de clientélisme ou de service avec elles, dans une relation de distance ou de proximité, de séduction ou de passion, les institutions se laissent à voir aux individus. Il est même de leur nature de se laisser entrevoir pour que chacun puisse accéder à une parcelle de leur réalité sociale, de leur fonctionnement. Ce visible de l'extérieur est autant ce qui fonde la connaissance préalable de l'institution que ce qui la dissimule. En effet, l'image que les individus se font d'une institution, alors même qu'ils l'observent ou s'y confrontent de l'extérieur, n'est pas en tous points identique aux pratiques de fonctionnement de celle-ci. Les citoyens perçoivent une image de l'institution militaire par la force de l'histoire, par le relais des militaires en service ou dégagés des obligations militaires, par la communication médiatique. Mais lorsque ces citoyens deviennent militaires, ils se confrontent à la nature même de l'institution. Cette découverte est toujours surprenante voire déstabilisante. C'est, en effet, que les impétrants ne connaissent pas les codes et les normes de l'institution ; normes et codes invisibles ou difficilement perceptibles depuis une fenêtre extérieure. La rencontre avec l'institution est au moins une confrontation symbolique, toujours une période d'apprentissage et de socialisation.

Si les impétrants ne connaissent pas véritablement l'institution avant de l'intégrer, la faute en incombe à la nature de l'institution qui, même et surtout lorsqu'elle n'entame pas une démarche de séduction et de recrutement, tient pour le moins opaque son intériorité. La propension des institutions à imperméabiliser leurs frontières directes avec leur environnement s'entend comme une dynamique protectionniste à l'égard de l'extérieur. Les institutions se maintiennent ainsi constamment dans un entre-deux paradoxal entre une propension nécessaire à se porter à la connaissance des autres (pour assurer la survie) et un désir fort de cacher au monde les interactions qui s'y nouent. Les institutions font référence à un ordre social de par leur capacité à la fermeture et au repli. Il est vrai, comme le note E. Goffman[1], que les institutions se résument à une enceinte confondant lieu de vie et lieu de travail où prévalent le traitement collectif des individus, la césure avec le monde extérieur, un

[1] E. Goffman, 1968, p. 41.

système de règles puissant. Le système de règles est directement au centre de l'institution car il émane de son cœur même, à savoir l'autorité. Le statut des règles dans l'institution militaire est à rapprocher du statut de la procédure dans la bureaucratie. Les règles ou les procédures y ont statut de loi ; loi qui encadre et organise son suivi comme sa violation. Il est vrai que la vie militaire à l'intérieur comme à l'extérieur des casernes est extrêmement régulée par un système omniprésent. Ce système normatif possède la particularité d'être porté de façon quasi systématique par écrit ce qui tend à accentuer la force de la loi dans l'institution et à codifier le fonctionnement de la société militaire. D'ailleurs, la société militaire est réputée communément autant pour son rapport à l'autorité que pour les nombreux règlements qui régentent la vie des militaires.

Le plus étonnant, et c'est sans doute ce qui fonde son caractère institutionnel, est que l'institution codifie et porte par écrit les convenances que les interactions sociales doivent respecter. Ce critère d'écriture inscrit dans le temps les normes de comportement dans l'institution militaire tout autant qu'il les égalise puisque la règle, comme la loi dans la bureaucratie, est uniformisatrice, égalisatrice et homogène dans l'institution militaire. Cette homogénéité des règles assoit la normalisation des comportements à adopter dans l'organisation et forge la contrainte ambiante qui émane du droit écrit qui s'y exerce.

Par leurs caractéristiques d'ordonnancement de l'action et des interactions, les armées sont toujours à n'en point douter une institution. Les armées sont une institution qui offre un cadre de vie normé et rigide, séparé du monde extérieur, à l'intérieur duquel règnent des lois particulières. Les armées ont, en outre, la possibilité de contraindre les individus à y résider[2], y compris par la contrainte, lorsque les situations l'exigent ou lorsque les individus sont en formation professionnelle. Les armées procèdent à une socialisation puissante : mise en conformité des comportements, instruction totale (physique, intellectuelle, professionnelle, personnelle). Les armées édictent, régissent, contrôlent et surveillent les comportements des individus.

En quoi le fonctionnement de l'institution fait-il penser à la communauté ? Quelles sont les caractéristiques et les étapes de la socialisation ? Qu'est-ce qui permet de rappeler que l'institution militaire est encore une institution totale ?

---

[2] L'article 20 du règlement de discipline générale précise : « Le commandement peut imposer aux militaires de résider soit dans des limites géographiques déterminées, soit à l'intérieur du domaine militaire. »

1. Une organisation normalisée qui fait référence à la communauté

Historiquement, les armées se construisent sur le socle de la singularité de leur finalité, au nom de laquelle les armées établissent et élaborent des spécificités organisationnelles. Les armées recrutent en ponctionnant la nation tout en érigeant une barrière avec elle. Les armées servent l'Etat mais en se positionnant à l'écart de ses autres composantes. La finalité de combat, au nom de laquelle les armées jouissent de droits et de devoirs dérogatoires, est véritablement le prisme qui explique la césure entre l'univers militaire et la société. Non pas que la société soit homogène. Celle-ci est bien la résultante de la coexistence de micro espaces-temps qui s'articulent et se rencontrent de façon séquentielle. Mais les armées ont cultivé une nature singulière qui se construit à l'écart et en dehors du regard social. Cette érection en une organisation à part s'explique par une construction sociale autour du sacré, par un certain esprit cultivé par un collectif qui devient communauté, sous la médiation forte de l'enfermement et du partage solidaire d'une idée certaine du risque (parfois de son effectivité). Evoquer la communauté, pour les sociologues, relève d'une prise de risque puisque cette notion de communauté fait appel à des présupposés éclatés et qui ne correspondent pas toujours à des réalités sociales probantes.

Pourtant, nous émettons l'hypothèse qu'une institution est une forme d'organisation propice au développement d'un lien social de type communautaire, même si celui-ci est faible[3], dans la mesure où l'institution construit une réalité sociale indépendante et relativement imperméable de la société, où des règles particulières sont en œuvre et où la solidarité se crée à l'aune d'une vie recluse par la contrainte de l'organisation, certes, par la force de la finalité, surtout. La communauté se caractérise par une intégration forte des membres, par un type de domination qui repose sur des croyances. Le mode de domination a pour objet la normalisation du comportement des membres de l'organisation accentuée par un repli de la communauté sur elle-même ; repli qui offre les conditions nécessaires à la ritualisation des règles et au développement de la loyauté à l'égard des membres de la communauté. La régulation sociale de la communauté par des rites institue tout autant qu'elle renforce la nécessaire obéissance des membres de la communauté à la forme qu'y prend l'autorité,

[3] Cf. François Guérin, « Le concept de communauté : une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales ? », Communication, *13° conférence de l'AIMS*, Normandie, juin 2004.

généralement de type charismatique ou paternaliste. Enfin, la force des symboles invoqués par la communauté appelle à un enfermement social, spatio-temporel de nature à accroître l'emprise de la communauté sur les membres. C'est pourquoi, la communauté est porteuse d'un mode de pensée, d'une grille de lecture du monde que les membres adoptent, peu ou prou, mais qu'ils s'engagent à respecter.

1.1. Un espace-temps avec des règles propres

Les enceintes militaires (bases aériennes, citadelles, ports) sont aisément identifiables et repérables au sein des villes dans lesquelles elles se trouvent. Leur emplacement est précis et guidé ; ce qui en fait, généralement, des lieux importants de la ville[4]. Pourtant, au-delà des murs imposants, des grilles ou des barrières, les enceintes donnent l'impression de lieux austères et secrets. Il est vrai que les difficultés à pénétrer dans les enceintes militaires contribuent à cloisonner et à fermer ce lieu de l'extérieur. Les casernes militaires ne sont pas des environnements ouverts et libres. Les casernes sont fermées de l'extérieur et fermées à l'extérieur, au-delà même des objets ou matériels qu'elles abritent. Si les casernes militaires sont aisément identifiables dans l'espace public, les militaires le sont déjà beaucoup moins. Leur exercice de travail les conduit de façon seulement marginale à sortir en tenue des enceintes militaires. Et dégagés de l'exercice du travail, c'est dans une autre tenue ou dans un véhicule qu'ils rejoignent le domicile. Les uniformes militaires ne sont pas présents dans nos villes et dans nos campagnes comme ils ont pu l'être à une époque antérieure, pourtant récente. Les uniformes n'ont pas libre cours, apparemment, dans l'espace public alors que, pourtant, les citoyens n'ont jamais vu autant d'uniformes militaires à l'occasion de la surveillance générale du territoire par l'intermédiaire de l'activation du plan Vigipirate. De même, les militaires n'exploitent plus les terrains en jachère de nos campagnes à l'occasion des fameuses manœuvres, aujourd'hui moins fameuses car moins récurrentes, en métropole du moins. Les enceintes militaires se distinguent encore de l'architecture de nos villes par la nature de leurs installations. Erodées par l'histoire ou rénovées, les casernes militaires ont une signification voire une portée historique forte. Cette singularité des lieux se transcrit dans

---

[4] Sur cette thématique, voir les rapports de recherche suivants : Pierre Leroux (dir.), *Présence et implantation de l'institution militaire dans la ville*, Paris, Les Documents du C2SD, n°54, 260 pages, mars 2003 et Valérie Bérette, Benoît de Saint-Vincent, *L'implantation locale des régiments : l'expérience des régiments anciennement professionnalisés*, Paris, Les Documents du C2SD, n°59, 67 pages, septembre 2003.

l'espace au point que les bâtiments militaires, autour desquels nos villes se sont construites (pour leur défense), sont rapidement visibles même lorsque les militaires les ont désertés et que l'Etat s'est emparé de ces murs épais et protecteurs. L'espace dans lequel évoluent les militaires est bien un espace distinct de l'environnement public.

Cependant, il ne l'est pas tant que cela. Il n'est pas rare de visiter des enceintes militaires qui reproduisent en miniature tout ce dont les individus au travail, voire même en dehors du travail, ont besoin : logements, restauration, lieu de culte, cinéma, magasins. Les enceintes militaires répondent aux besoins essentiels des individus, ce qui accroît leur fermeture à l'extérieur. D'ailleurs, tout est fait pour que les militaires vivent entre eux et ne se séparent pas les uns des autres ; que ces enceintes soient situées au cœur des villes ou à l'écart de celles-ci. Les enceintes militaires représentent la reproduction d'un espace public autonome à ceci près que cet espace réplique celui d'un autre temps, voire d'un autre siècle. Les militaires travaillent, évoluent, voire vivent dans des lieux dont tout est fait pour qu'ils diffèrent de l'espace public. Et en même temps, tout est fait pour s'y conformer au mieux afin de conserver les militaires dans ces murs. Evidemment, s'agissant d'une telle institution, il n'est nullement question de pouvoir généraliser les caractéristiques des lieux de travail dans les armées. Néanmoins, il est absolument vain de croire que l'exercice du métier militaire peut-être en soi tout à fait identique selon que l'on se trouve dans un état-major au cœur de la ville de Lille, à proximité visuelle des montagnes à Bayonne ou dans les plaines de l'est et du centre à Mourmelon. D'ailleurs, l'institution impose à ceux qui ont choisi comme carrière le service des armes d'être mobiles professionnellement et géographiquement. Cela est certes une manière d'empêcher les féodalités mais également de gommer les effets de la disparité géographique et de ses avantages ou contraintes.

La confusion qui existe dans l'espace militaire entre lieu de travail et lieu de vie pousse à un partage de l'espace placé sous des instances singulières. Il n'est pas rare, pour les appelés d'autrefois et pour les engagés d'aujourd'hui, qu'il y ait une véritable proximité entre ces deux espaces couramment dissociés dans l'espace public. Nombre de jeunes engagés vivent et travaillent dans les mêmes couloirs[5]. Cette fusion accroît la disponibilité permanente du militaire au travail, la surveillance hiérarchique et le contrôle de la vie privée. Car l'institution

[5] C'est ce que nous avons pu constater à l'escadron 2/501 du régiment de Mourmelon.

s'immisce dans tous les interstices de la vie privée du militaire qui habite en caserne[6] : contrôle des entrées et des sorties, contrôle de la chambre, de la propreté, contrôle des effets personnels. La chambre partagée à plusieurs n'appartient pas à l'espace privé des militaires. Les supérieurs ont la possibilité d'y pénétrer, de faire régner l'ordre, de contrôler l'agencement de l'espace. L'institution militaire régule même, par des notes écrites[7], la vie dans les chambrées. Ces limitations dans le droit de possession et ces interdictions induites donnent le sentiment à certains engagés volontaires d'étouffer, d'être infantilisés et leur donnent le sentiment d'un manque de confiance de leurs supérieurs.

> *« L'institution fonctionne un peu comme l'école : on a des punitions, on reçoit des menaces et on est collés. »*
> Maréchal des logis chef, 27 ans, 10 ans d'ancienneté, chef de char, semi-direct[8], RC52.

> *« Les engagés sont logés, nourris et rentrent le week-end chez leurs parents. »*
> Maréchal des logis chef, 31 ans, 10 ans d'ancienneté, sous-officier administratif, RC40.

Ces deux sous-officiers relaient l'image ou la métaphore de l'école, ce qui les amène à appréhender les engagés comme des élèves qu'il faut punir ou récompenser mais aussi libérer le week-end. Leur discours indique qu'ils pensent l'engagé comme un individu jeune et inexpérimenté, qu'il faut sévèrement encadrer pour l'instruire. Cette idée est renforcée par l'image de l'internat.

Pourtant, l'institution a engagé depuis plusieurs années un plan de réhabilitation des espaces vie des engagés[9]. Ce plan a permis de rénover les logements militaires, de construire des logements équipés pour quatre personnes, faisant ainsi disparaître les chambrées collectives de plus d'une dizaine de lits. Evidemment, ce plan n'est pas achevé et les efforts sont à poursuivre puisque des escadrons sont obligés d'ajouter des lits de campagne dans certaines chambres pour loger tous les engagés.

---

[6] D'autant que l'armée procède à une répartition organique et hiérarchique de l'espace, comme le note André Thiéblemont, 2001, T2, p. 198. Dans la gendarmerie nationale, les logements sont affectés aux gendarmes par ordre dans la hiérarchie d'abord, suivant la composition de la famille ensuite.

[7] En certain endroit, des notes auraient été écrites pour limiter le nombre de nounours dans les chambres, interdire les vivarium, exiger que les vélos ne soient pas entreposés dans les chambres mais dehors.

[8] Cela signifie que le recrutement dans le corps n'est pas direct. Ce sous-officier a, au préalable, servi dans le corps des militaires du rang avant d'obtenir une promotion, après un séjour en école.

[9] Il s'agit du plan Vivien.

Un autre effet de la professionnalisation des armées et de l'inscription des personnels d'exécution dans une temporalité plus importante que les appelés du contingent est de rendre plus sensible la question de l'intimité pour les militaires. Seule catégorie de personnels à jouir légalement d'une chambre militaire, les engagés n'ont pas le même profil que les appelés. Ils gagnent en âge dans l'institution, leurs besoins s'accroissent avec elle tout autant qu'avec la solde qu'ils perçoivent et que ne percevaient pas les appelés du contingent. Ces effets ajoutés à la construction d'une vie familiale (pour des personnels qui peuvent rester jusqu'à vingt-deux ans dans l'institution) agrémentent la sortie des militaires des casernes. Aujourd'hui, les militaires sont moins contraints à l'enfermement et au cloisonnement sauf lors de périodes d'instruction précises. Néanmoins, bon nombre d'entre eux continuent de vivre sur leur lieu de travail. Ce partage des espaces (vie et travail) est à la source de la formalisation d'un nombre important de règles et de pratiques : entretien des espaces communs, punitions de nettoyage (travaux d'intérêt général) que même les femmes de ménage présentes dans les unités ne parviennent à faire disparaître. Les armées demeurent une institution où le partage de l'espace implique une contribution (sous forme de contrôle ou de sanction) à l'entretien des lieux de vie et de travail. Ces activités n'ont pas pour unique fonction de rendre dociles les personnels militaires ; elles témoignent, en outre, du symbole dont est affublé l'espace dans l'institution.

La professionnalisation a accentué la sortie des militaires des casernes. Moins nombreuses à l'occasion des dissolutions de régiments et d'unités, les casernes militaires sont aussi désertées dès que les militaires le peuvent : le week-end, voire le soir. Pourtant, la gestion de cet espace s'est libéralisé : entrées et sorties plus libres pour les militaires, pas d'horaires stricts à respecter[10], aménagement de chambres plus conviviales. Néanmoins, les marques de l'institution demeurent vives : surveillance hiérarchique de la vie en chambre, disponibilité permanente, confusion entre lieu de travail et lieu de vie « privée ». Les locaux sont réservés aux seuls militaires, ce qui empêche l'entrée du privé et tempère l'intimité. Les conséquences de cette prédominance du caractère professionnel sur le privé prennent des dimensions concrètes : les individus au travail ne peuvent s'absenter de leur lieu de travail, y compris pendant les pauses du déjeuner puisque les militaires du rang sont contraints au déjeuner dans l'enceinte militaire.

Le partage de l'espace induit la création de liens de type communautaire pour les individus qui vivent, travaillent et sont obligés de déjeuner ensemble dans les mêmes locaux. D'autant

[10] L'obligation est seulement d'être présent à l'heure le matin au rassemblement.

que l'institution permet rarement aux militaires de choisir ceux avec qui ils souhaitent autant partager. Toutefois, les liens, qui se nouent à cette occasion dans les garnisons de l'armée de terre, ne sont pas les mêmes que ceux qui se nouent dans la gendarmerie nationale. Tous les gendarmes (quel que soit leur grade) sont logés par nécessité absolue de service. Ce logement obligatoire est à l'origine de liens communautaires d'une autre nature car les brigades de gendarmerie sont fermées de l'extérieur et à l'extérieur ; les gendarmes y vivent avec leur famille ; le contrôle hiérarchique des comportements est présent ; les gendarmes n'ont pas le choix de leur logement. Toutefois, ce qui distingue l'armée de terre et la gendarmerie est la nature du lien entre les militaires et l'institution. Dans l'armée de terre, c'est le militaire qui est en contact avec l'institution et qui voit sa vie contrainte par elle. Dans la gendarmerie, c'est toute la famille du gendarme qui est directement en prise avec l'institution. C'est-à-dire que, dans les deux cas, l'espace institutionnel crée un entre-soi vivace mais auquel le gendarme a moins d'opportunités d'échapper. Le terrien engagé est à cet égard plus libre.

L'espace se distribue, en outre, hiérarchiquement. Cela signifie, d'une part, que c'est la hiérarchie qui attribue les espaces que peuvent occuper les militaires : lieu de travail évidemment mais surtout lieu de vie. Le confort de la vie est bien alors à la discrétion de la hiérarchie militaire. D'autre part, cette distribution hiérarchique de l'espace détermine une segmentation hiérarchique de l'espace. Le fait que l'institution militaire se lise à l'aune de la division hiérarchique des tâches permet de comprendre que l'occupation et l'utilisation de certains espaces soient hiérarchiquement réservées.

Par exemple, les mess des garnisons militaires ne sont pas ouverts à tous les personnels militaires. Si aujourd'hui, la tendance vise en un regroupement mixte des mess réservés aux officiers et aux sous-officiers, les militaires du rang sont toujours exclus de ces lieux. La professionnalisation des armées risque de remodeler cette distribution hiérarchique de l'espace en ce sens qu'une telle division sociale des lieux se justifie plus difficilement à l'égard des militaires du rang anciens qui justifient d'un nombre important d'années de service. D'ailleurs, quelques-uns d'entre eux ont manifesté leur amertume à cet égard, surtout lorsque cela les entrave de rejoindre les sous-officiers dont ils sont proches.

> *« L'ancienneté pour un militaire du rang est quand même reconnue. (...) Mais ce statut de militaire du rang est là pour vous rappeler que vous êtes militaire du rang, homme de troupe. Quelques fois, on vous le fait sentir. Il y a certains endroits où on est toléré, même si on a 37 ans. Par exemple, le mess de garnison est réservé exclusivement aux sous-officiers et officiers. Un sergent de 21 ans peut y aller, un capo-chef de 37 ans doit se faire inviter. »*
> Caporal-chef, 37 ans, 18 ans d'ancienneté, magasinier NBC, RP76.

Ce militaire du rang ne cherche pas à cacher que si l'ancienneté est une dimension de la reconnaissance professionnelle, c'est tout de même le grade ou le corps qui clivent. Celui-ci ne conteste pas cette inégalité mais remet sensiblement en question l'opportunité d'un telle division.

Tous les individus ne partagent pas non plus le même rapport au temps. Il s'avère que selon les positions occupées dans la hiérarchie, tous les militaires n'ont pas un rapport au temps qui est identique. Néanmoins, et avant de détailler ce point, il nous faut remarquer que le temps qui s'écoule est tout aussi singulier que l'espace. Le temps y apparaît hors norme ou s'écouler d'une façon distincte tant le cloisonnement de l'institution ne rend pas la vie militaire et le travail perméables aux contingences extérieures. A n'en point douter, du moins aux yeux du chercheur, le cloisonnement spatial implique une temporalité qui semble déconnectée du reste de la société. Ce sentiment subjectif de déconnection implique une vision de l'espace-temps militaire particulière. Mais le temps, sans aucun doute plus que l'espace, est plus sujet aux incertitudes et aux soubresauts variables selon l'activité, la fonction ou les missions dévolues aux militaires. La quiétude qui rythme les va-et-vient des militaires dans leur caserne ne peut être mise en parallèle avec le temps qui s'écoule lors des marches commandos ou lorsqu'il est question de piloter un char.

Autant l'espace de l'institution est repérable, identifiable et cloisonné, autant le temps qui s'écoule dans l'institution manque de clarification. C'est, en effet, que de nombreuses incertitudes règnent sur les militaires à propos du temps et que la gestion de ces incertitudes par le commandement contribue à accroître la domination qui s'exerce sur les individus et sur le collectif. Les pressions sur le temps des militaires s'exercent de la façon la plus vive lorsque les militaires font leurs classes et lorsqu'ils sont en instruction. De manière générale, les militaires du rang n'ont pas jouissance de leur temps. Lorsqu'ils résident dans l'institution, l'heure de réveil est imposée. S'agissant de tous les militaires, la disponibilité sous les drapeaux implique que l'heure de la fin de journée de travail ne soit pas non plus formellement connue. A ce stade, il convient d'opérer immédiatement une distinction entre le travail en unités de combat et le travail en état-major (régimentaire ou central). En unités de combat, l'incertitude est la plus grande sur la durée de la journée de travail.

> *« On ne sait jamais si on travaille le vendredi après-midi ou pas. »*
> Maréchal des logis chef, 27 ans, 10 ans d'ancienneté, chef de char, RC52.

A l'inverse, en état-major, la régularité des horaires de travail, voire une certaine fonctionnarisation du travail, permettent aux personnels militaires de mieux gérer l'articulation entre le temps professionnel et le temps privé, chose que les combattants[11] parviennent plus difficilement à opérer, du fait de leur activité. Cela ne signifie pas que les combattants dépassent toujours la durée légale de travail et que les non combattants ne la dépassent jamais. Il s'agit de pratiques que l'on juge en tendance.

La professionnalisation des armées et la réduction du temps de travail ont amené à une réflexion. Celle-ci a été contrainte par une mise au grand jour de difficultés inhérentes au service des armes. Les premiers à sonner le tocsin ont été les gendarmes[12]. Lors des événements de décembre 2001, les gendarmes ont bruyamment et visiblement manifesté dans les rues de France pour réclamer de meilleures conditions matérielles pour l'exercice de leur travail et également pour demander que leurs horaires de travail soient revisités. Ce premier coup de canon a été suivi d'un second beaucoup plus étouffé dans l'armée de terre. En février 2002, des terriens prennent la parole dans les médias, sous couvert de l'anonymat, pour faire part à l'opinion publique de la surchauffe de l'activité dans cette armée et de problèmes de disponibilité des matériels militaires. A l'occasion d'une réunion exceptionnelle du conseil supérieur de la fonction militaire[13], le ministre de la défense, Monsieur Alain Richard, accodre aux militaires un ajustement à la réduction du temps de travail en leur octroyant deux semaines de permissions supplémentaires[14] en compensation des temps d'activités et d'obligations professionnelles des militaires (TAOPM). La réflexion sur la réduction du temps de travail a soulevé de vifs débats dans une institution où la disponibilité est érigée en

---

[11] La distinction entre combattants et non combattants est une division des rôles très prégnante dans l'institution militaire. Il ne s'agit pas ici pour opérer cette distinction de repérer ceux qui sont amenés à être portés sur la ligne de front et ceux qui ne le sont pas immédiatement. Par combattants, nous entendons donc les militaires affectés en unités de combat : qu'ils soient pilote de char, fantassin ou secrétaire. Par non combattants, nous visons réciproquement ceux qui ne sont pas affectés en unités de combat. Il s'agit là de la distinction fonctionnelle et courante qu'opère l'institution.

[12] Les gendarmes ont été au cours de ces dernières années à la pointe de la remise en cause du fonctionnement de l'institution et du système hiérarchique.

[13] Cette réunion est en fait un appendice de la réunion du CSFM du 14 février 2002. Cette réunion s'est déroulée le 28 février 2002 en présence du secrétaire d'Etat à la défense, du chef d'état- major des armées, des chefs d'état-major et des directeurs, des secrétaires généraux du CSFM et des CFM, 80 officiers généraux exerçant les principaux commandements des trois armées, de la délégation générale pour l'armement et des services communs, pour leur présenter les mesures d'amélioration de la condition militaire décidées par le gouvernement.

[14] Dont une semaine rémunérée.

principe de fonctionnement et où le fait de ne pas compter ses heures de travail participe de l'évaluation de ce qui fait un « bon » militaire. A la non clarification du temps, la réduction du temps de travail a ajouté des positionnements de valeurs sur lesquels nous reviendrons plus bas.

Cette non clarification du temps prend d'autres acceptions. Les militaires, surtout en unités de combat, connaissent des incertitudes quant à leurs permissions[15], quant à l'activité du lendemain. C'est une véritable pression sur les hommes que peut exercer le commandement grâce à l'instrument du temps. En effet, des permissions peuvent brutalement être annulées en raison des nécessités du service et de l'actualité, que les militaires soient ou non déjà partis. De même, le fait que les ordres soient donnés aux hommes de façon courante au jour le jour contribue à entretenir des incertitudes sur la temporalité et sur l'organisation professionnelle. Evidemment, de telles incertitudes pèsent davantage sur les personnels d'exécution que sur les personnels d'encadrement.

Toutefois, ce sont les différentes phases que traversent les militaires dans l'institution qui implémentent un vrai rapport au temps. Le travail courant et quotidien en unités de combat n'est pas comparable au temps de l'instruction ou au temps en opération extérieure. Lors de l'instruction, le militaire est de façon constante soumis aux sujétions des instructeurs. L'incertitude la plus totale pèse, y compris sur les jours de repos. Mais les instructeurs jouent également du temps comme un moyen de la formation militaire. Les instruits ne disposent que de courts temps pour eux ; les temps qu'on leur donne pour exécuter des tâches sont parfois délibérément insuffisants ; le temps de sommeil est régulièrement comprimé pour façonner la résistance des militaires. Certes, ces périodes sont réduites mais ce sont des périodes par lesquelles tous les militaires passent et qui les font plonger dans un espace-temps véritablement hors norme et déconnecté du temps de l'institution, et même de la société.

Enfin, le temps est aussi l'indicateur de mesure de l'ennui, du temps de latence où le militaire est livré à lui-même. Nous y reviendrons au chapitre dix.

La notion de l'espace dans l'institution militaire se distribue principalement de façon hiérarchique. La notion de temps se distribue suivant deux césures fonctionnels/opérationnels et résidents/non résidents. Cette double césure s'entend par le fait que chacune des parties

---

[15] L'article 14 du règlement de discipline générale précise : « (...) Sauf pour les permissions pour événements familiaux, la détermination de la date de départ et de la durée de chaque permission tient compte des nécessités du service. Lorsque les circonstances l'exigent, l'autorité militaire peut rappeler les militaires en permission. (...) »

renvoie à un environnement et à des pratiques professionnelles distinctes ; pratiques plus ou moins largement dominées par la hiérarchie militaire.

1.2. Une institution qui repose sur des croyances

Le socle normatif régule les comportements au sein des armées mais aussi en dehors. La façon dont les militaires s'expriment, se déplacent,se comportent les uns envers les autres dévoile une communauté ritualisée. Les rites en vigueur ou les cultes répondent à des fonctions précises, sont le réceptacle d'une histoire ancrée dans les esprits, dans les pratiques et dans la transmission des savoirs militaires. Ces normes sont d'abord l'objet d'un apprentissage et d'une restitution permanents. Leur non application peut être sanctionnée.
Le respect de ces règles de comportement et d'interpellation est aujourd'hui un enjeu fort pour l'institution.

Une situation d'observation : cheminement et salut

Nous accompagnons un groupe de cadres du régiment de chars à l'ordinaire. En chemin, nous nous trouvons face à un groupe de militaires du rang sortant d'un bâtiment. Quelques-uns regardent le groupe de cadres. Aucun n'esquisse le moindre geste. Un sous-officier leur reproche de ne pas avoir salué. L'un des militaires du rang répond qu'ils ne sont pas leurs chefs, ni de la même compagnie. Ce sous-officier dissimule mal son énervement et précise que c'est le grade que l'on salue, non l'homme. Il pourrait, dit-il les sanctionner. Le militaire du rang reste fixe. Le groupe repart. Le sous-officier n'a pas eu son salut.
Autre lieu, autre ambiance. Accompagné d'un lieutenant, nous traversons le régiment de Bayonne de part en part. Nous croisons militaires du rang et sous-officiers. Aucun ne salue le lieutenant qui, lui, en échange un avec un capitaine. Résigné, le lieutenant nous confie qu'au régiment les hommes se prennent pour des guerriers. D'ailleurs, personne ne cherche plus à les faire saluer.

Ces exemples nous enseignent que si le respect des normes est un enjeu, celles-ci se reposent sur une somme de croyances qui fondent la légitimité de ces normes. Ces croyances font que certains individus entretiennent un rapport fantasmatique à l'institution tout autant que l'institution s'appuie grâce à elles sur un patrimoine historique.

« L'uniforme représente le pays. On peut aller jusqu'au sacrifice pour lui. Je me suis engagé pour servir, pour être là au déploiement. Ce sont les anciens qui ont gagné toutes les fourragères. C'est une fierté de passer derrière eux ! L'armée a toujours été et sera toujours. »
Sergent, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, chef de groupe, RP59.

Le rapport fantasmatique que ce sergent entretient à l'égard de l'institution est au croisement de plusieurs variables qui viennent accroître la dimension mythologique de l'institution. Au premier plan, les récits des aïeux, des anciens combattants, les films de guerre ou les spots publicitaires propagent dans la société des images et des références militaires mythologiques auxquelles certains militaires sont particulièrement sensibles. Au second plan, l'institution, s'attache à entretenir grâce à sa propre mise en scène, grâce aux relais médiatiques mais surtout grâce à la doctrine et aux discours officiels une certaine image. Ainsi, ce sergent est sûr de la noblesse de sa tâche et semble prêt à aller très loin au nom de cette cause. C'est le cas de cet adjudant, également.

« Je me suis engagé par vocation par amour du pays et de la patrie, et du drapeau. C'est un phénomène de société que l'on vit aujourd'hui : les gens sont moins attachés à leur pays. Ils n'ont pas les mêmes valeurs qu'il y a 15 ans. J'étais patriote à l'engagement sans savoir vraiment dans quoi je m'engageais. J'avais le goût de l'aventure. J'en suis maintenant à mon quatrième régiment. »
Adjudant, 34 ans, 15 ans d'ancienneté, sous-officier transit, RP71.

Ce sous-officier postule la nécessité des valeurs patriotiques pour s'engager. Ses croyances lui servent de justifications et de motivations reconstruites mais aussi de filtre pour analyser le comportement des engagés actuels. Ce serait, selon lui, la perte du sens des valeurs qui fragiliserait le socle de l'institution.

Outre ces valeurs d'action et de panache attachées à l'Etat, l'institution militaire exige de ses membres qu'ils satisfassent un certain nombre de façons d'être qui symbolisent et rendent dignes le port des armes[16]. Pour reprendre les termes d'un officier subalterne, il est question dans l'institution militaire *« d'apparence et de gueule : les soldats doivent avoir de la gueule. »* Et avoir de l'allure est, pour cet officier, avoir le regard fixe (ne pas baisser les yeux devant un supérieur), se tenir droit.

---

[16] Etat-major de l'armée de terre, *Directive relative aux comportements dans l'armée de terre*, Paris, 21 pages, mars 2001.

Les croyances ne légitiment donc pas que l'action. Elles doivent se traduire par des comportements, par des preuves. La cohésion recherchée du corps social ne se réalise pas uniquement par le partage des croyances. Encore faut-il en avoir l'esprit et l'attitude. Et si l'individu manifestent ces signes, c'est qu'il est entré dans la famille.

> *« Après avoir fait ses preuves au cours de la formation, on rentre dans la famille. »*
> Sergent, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, chef de groupe, RP59.

Les croyances débordent le simple cadre de l'action. Elles arborent une façon d'être et de penser dans l'institution mais également en dehors. Car l'institution entend former, socialiser voire formater des individus qui sauront assurer la responsabilité de leurs charges dans l'institution mais qui sauront en outre propager au travers d'eux une image positive et fiable de l'institution.

2. Une socialisation singulière et totale ?

L'institution militaire est un espace-temps cloisonné qui tisse des barrières avec le monde extérieur. Ces barrières sont symboliques et concrètes. Car l'institution militaire procède à l'enfermement et à la retenue des militaires ; elle tend à inculquer des façons de penser et de travailler iconoclastes en comparaison de la diversité de ces façons dans la société. L'institution socialise de façon particulière les individus aux fins de les rendre aptes professionnellement, physiquement et moralement au service des armes. Il s'agit d'un parcours de socialisation complet puisqu'il implique des apprentissages multiples qui forment un sérail encadrant rigoureusement l'individu, voire un certain formatage. Pour qu'un tel parcours de socialisation soit possible, il s'inscrit dans le temps, dans la durée. Les logiques de la socialisation étant bien celles de la conformation et de l'indifférenciation. Pour qu'une telle socialisation soit acceptée dans la durée, cela implique également un assentiment de l'individu qui résulte du choix d'une carrière ou d'un service plus long, ce qui signifie alors une convergence probable entre le cadre de référence de l'individu et celui de l'institution.

Les armées sont une institution qui inspire de la crainte. Cette crainte était sociale pour certains jeunes citoyens masculins cherchant à échapper à l'emprise obligatoire du service national sur leur temps. Cette crainte est institutionnelle pour certains engagés qui se réveillent dans une institution dont ils ne connaissaient rien préalablement et à laquelle ils ne peuvent plus échapper en raison de leur contrat de travail. La validité et la force des barrières

que l'institution tissent envers le monde extérieur nécessite donc deux éléments. D'une part, une volonté certaine de l'individu à accepter l'état de militaire et les sujétions afférentes. D'autre part, une socialisation continue et puissante en mesure d'inculquer des savoirs professionnels et des savoir-être assurant la conformité aux comportements institutionnels souhaités. La force de cette socialisation explique que celle-ci est propre à l'institution et débute dès que l'individu y pénètre, que celle-ci peut commencer même en dehors de l'institution, qu'elle se poursuit de façon continue. Car la socialisation dans les armées entend atteindre deux objectifs principaux : une socialisation à la discipline, une socialisation professionnelle.

2.1. Les raisons de l'engagement des militaires : la socialisation aux frontières de l'institution comme catalyseur de la réussite de la trajectoire professionnelle

Notre analyse principale vise, finalement, à étudier la façon dont un individu devient militaire et à repérer le moment à partir duquel il se sent militaire. Cette analyse nous pousse à nous interroger sur les raisons du choix de la carrière militaire. Evidemment, nous nous cantonnons aux militaires qui le sont encore (du moins statutairement) et non pas à ceux qui ont quitté les armées. Parmi ceux que nous avons rencontrés, certains souhaitent le rester ; d'autres pas. Notre étude n'entend pas non plus approcher cette question par la biographie complète et intégrale de chacun. Cette partie montre que le choix de devenir militaire ne résulte pas de façon systématique d'une socialisation antérieure et extérieure à l'institution.

Avant de reprendre la classification des motivations à l'engagement des militaires du rang de l'armée de terre, il paraît important d'effectuer un certain nombre de remarques. Si l'on se place en dehors de toute stratification hiérarchique, il semble que l'on ne soit pas militaire par hasard. La décision d'engagement est une décision importante que la grande diversité des contrats facilite. Des individus deviennent militaires pour des raisons aussi multiples qu'éclatées. La vocation militaire empreinte de valeurs, de métaphores et de patrimoine historique est toujours présente dans l'institution même si elle se retrouve de façon plus affirmée chez les sous-officiers ou officiers (quel que soit leur parcours d'accession). A la vocation sont accolées les valeurs traditionnelles de l'institution militaire : don de soi, sacrifice, service des armes de la France, patriotisme.

Des individus peuvent, en outre, rejoindre les armées parce qu'ils sont en quête de repères identitaires familiaux, personnels ou professionnels. Ici, l'institution joue un rôle traditionnel d'accueil et de formation de jeunes qui ont besoin (ou qui en ressentent le besoin) de discipline, d'ordre, que leur vie soit dictée par un cadre normatif rigide et, surtout, rassurant.
D'autres individus entrent dans l'armée, non pas pour se stabiliser, mais pour changer de vie, pour l'exotisme, pour les opérations à l'étranger voire pour une certaine représentation ou idée du risque. Le goût des voyages, l'envie de vivre des choses inédites, les activités sportives encouragent ces individus à rejoindre les rangs militaires.
L'aspect communautaire de l'institution est également une source d'attirance. Certains entrent dans l'armée parce qu'elle est une institution qui dégourdit, qui masculinise. On retrouve ces motivations chez des individus qui emploient un discours communautaire parfois infantile. Ils parlent des copains, des exercices militaires sur le terrain qui leur font penser à du camping entre amis.
Mais il y a également des individus qui sont incapables de décrire ou d'analyser avec précision les raisons pour lesquelles ils en sont venus à s'engager. Ils disent y penser depuis de longues années sans pouvoir établir les véritables motivations de leur engagement. Généralement, ces individus s'engagent sans véritable projet professionnel réaliste. Ils sont les plus déçus de leur passage à l'armée. Ce sont aussi ceux qui posent le plus de problèmes de gestion au commandement.
Enfin, d'autres individus pénètrent l'institution par stratégie professionnelle. Ce qui les intéresse est le métier, la spécialisation professionnelle. Soit cette spécialisation les attache au milieu militaire, soit l'acquisition de qualifications dans l'institution militaire est un moyen de parfaire la formation générale en vue de l'insertion dans le milieu civil.
Deux études de recherche publiées[17] nous offre une typologie de décryptage des motivations à l'engagement des militaires du rang de l'armée de terre[18]. Les auteurs établissent une typologie à quatre entrées : les « carriéristes », les « idéalistes », les « opportunistes » et les « réfugiés ».

---

[17] La première est : Benoît-Guilbot Odile et Pfirsch Jean-Vincent, *La décision d'engagement volontaire des militaires du rang : l'armée de terre*, Paris, Les Documents du C2SD, 156 pages, mai 1998. La seconde : Pfirsch Jean-Vincent (dir.), *Cinq ans après, que sont devenus les engagés volontaires de l'armée de terre ? Etude cohorte*, Paris, Les Documents du C2SD, 114 pages, mai 2003. Voir également Jean-François Léger, « Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? » Revue française de sociologie, 44-4, 2003, pp. 713 à 734.

[18] Cf. Jean-Vincent Pfirsch, 2003, pp. 7 à 10.

Les « carriéristes » se définissent avant tout comme des militaires. Leur statut militaire est prégnant sur les autres aspects de leur identité personnelle car l'identité professionnelle est fortement valorisée. Ces individus réussissent au sein de l'institution militaire car ils ont parfaitement intégré les règles du jeu et les règles de gestion de l'institution. Pour intégrer ces règles, ils s'appuient sur un réseau familial ou amical qui a déjà été en contact avec le monde de la défense. Leur affectation résulte d'un choix professionnel défini et réfléchi en fonction de certaines variables : matériel, prestige du régiment, fonction... Ils se voient avant tout comme des militaires au point que leur grille de lecture du monde extra militaire s'opère par l'intermédiaire des principes inculqués dans l'institution. Ils appréhendent la poursuite d'une carrière professionnelle dans l'institution.

> *« Je suis motivé pour partir en opex. Je suis rentré dans l'armée pour mon père, militaire, qui disait que c'était bien. Je l'ai fait pour lui mais je reste aussi parce que ça me plaît. Le but est de monter en grade et de changer de catégorie. Mais ça dépend aussi des supérieurs. »*
> Brigadier, 22 ans, 2.5 ans d'ancienneté, tireur et pilote de char, RC25.

> *« Je viens d'une famille de militaire. Mon père est adjudant dans la cavalerie. Mon frère est lieutenant en gendarmerie. Je voulais faire un travail de combattant. C'est un rêve d'enfant : le sport, l'aventure, l'action. J'ai vu mon père dans ses missions. J'ai grandi dans des rangers. Les hélicos, le parachute, l'action... Je ne me vois pas autre part que dans l'armée de terre. »*
> Sergent, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, chef de groupe, RP59.

Le choix de l'engagement n'est pas fantasmatique mais plutôt pragmatique. Ces militaires évoquent leur connaissance de cet univers par l'entremise d'une filiation familiale et, dans le même temps, confèrent aux armées le soin de satisfaire leurs espoirs. Pour l'un, il s'agit de l'ascension sociale, pour l'autre des missions et de la prise de risque.

Chez les « idéalistes », l'engagement résulte de l'annonce d'une vocation précoce qui s'est formulée avec ou sans l'accord de la famille. Ils sont les plus frappés par le décalage qui réside entre leur idéal et la réalité du fonctionnement et des pratiques de l'institution militaire. Ces individus, en conséquence, sont assez rapidement désenchantés et ont donc des difficultés professionnelles importantes en terme de carrière ou de discipline. Ils sont en recherche d'une famille, d'une communauté et se retrouvent donc de façon privilégiée dans les unités combattantes. Leur désenchantement s'accroît dans la mesure où la famille qu'ils trouvent ne leur paraît pas aussi forte et solidaire qu'ils le pensaient. Les idéalistes ont des logiques

d'appropriation des règles de l'institution extrêmes : soit ils se conforment en tous points aux règles, soit ils les dénoncent et les décrient par l'injustice, voire l'absurdité. Les désillusions de l'engagement militaire ont des répercutions sur la construction personnelle de l'individu en dehors de l'institution mais également sur la stratégie de sortie de l'institution : soit ils en sortent de façon brutale ; soit ils cherchent à s'accrocher aux fins d'obtenir une pension. Mais la réalité de leur engagement est brouillée par les tensions entre leurs métaphores et la réalité de l'institution militaire.

> *« Je me suis engagé pour partir à l'aventure, faire des missions, voir du monde. Je suis démotivé totalement. Il y a un décalage dans le système. On est des pions, on exécute les ordres, et c'est tout. »*
> 1ère classe, 19 ans, 2 ans d'ancienneté, technicien sur char, RC23.

> *« J'ai un contrat de 5 ans. Je ne tiendrai pas 15 ans dans le brun. Je ne suis pas venu à l'armée pour qu'on me dise de mettre un slip et des chaussettes. Je suis venu pour apprendre le métier de soldat, pas pour être cocooné. (...) Je n'ai pas voulu devenir sous-officier. Je ne veux pas gagner les galons en faisant des courbettes. Mais je n'ai pas de problèmes d'intégration. Mon père et mon frère sont dans l'armée. Ils sont jugés, eux, à leur valeur humaine parce qu'ils sont bosseurs. »*
> 1ère classe, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, tireur canon 20mm, RC48.

Ces extraits d'entretien dévoilent un autre type de rapport à l'institution. Plus qu'un idéal déçu, il est question d'une remise en cause profonde, voire acerbe, du fonctionnement de l'institution. Les deux expriment une critique à l'égard du système hiérarchique. Pour le premier, c'est la posture de constante soumission qui serait inacceptable tandis que le second met l'accent sur la posture d'infantilisation et sur la logique biaisée de la reconnaissance.

Les « opportunistes » sont attachés à la profession militaire ou au métier qu'ils exercent dans l'institution. Ce qui les intéresse est l'équilibre qui s'établit entre ce que l'institution leur apporte et ce qu'ils lui doivent. Leur intérêt à se trouver dans l'institution militaire est guidé par une stratégie professionnelle. Le métier militaire est perçu comme un métier normal. Ces individus recherchent donc un équilibre entre leur vie privée et leur vie personnelle. D'ailleurs, les fonctions qu'ils occupent dans les armées, plutôt administratives, les placent dans une posture d'ouverture au civil sensible. Leur travail est globalement irréprochable puisque la carrière de ces individus se conforme à ce que l'institution attend. La carrière dans

les armées n'est pas un objectif unique dans la mesure où leur ouverture personnelle et professionnelle leur permettent de se projeter en dehors de l'institution.

> *« J'en avais ras-le-bol du civil. J'avais besoin de règles. J'ai travaillé pour la SNCF, j'ai été serveuse, boulangère, vendeuse en grande surface, j'ai même travaillé dans la mécanique automobile. J'éprouvais un manque de reconnaissance dans le travail, un manque de rigueur. J'ai besoin de mériter ce que je gagne, d'être occupée huit heures. J'apprécie la rigidité de l'armée. Mon père, mon grand-père, mes oncles sont militaires. Mon père est adjudant dans les troupes de Marine. Il m'a encouragé à m'engager. Mon dernier boulot, c'était hôtesse. Sur huit heures de travail, j'étais occupée deux heures ! C'était l'ennui ! Je ne supporte pas de rester sans rien faire ! »*
>
> Caporal (F), 26 ans, 2.5 an d'ancienneté, secrétaire, RP74.

> *« Je me suis engagé tardivement. J'ai fait un premier dossier à 18 ans mais j'ai choisi un autre boulot et j'ai fini barman dans un pub. Ce n'était pas un boulot très sérieux : une vie décalée et pas très saine... Puis je suis devenu commercial avec une voiture de fonction... J'avais à 21 ans le même boulot que mon père. Et puis, j'ai tout planté : boulot, appart, gonzesse. J'en avais marre du loyer, des factures EDF, de la télévision... Je suis retourné vivre six mois chez les parents. Je suis engagé en fait par rupture avec la vie antérieure. Personne au CIRAT ne m'avait bien renseigné. Je voulais un truc de barjot, je voulais aller chez les paras et que ça bouge. Un truc qui bouge : le 1er RPIMa. Je fais le choix au CSO en regardant la cassette. Et j'ai signé en bas à droite. »*
>
> Caporal, 24 ans, 2 ans d'ancienneté, équipier rapas, RP94.

Chez ces individus, l'armée n'est pas un choix vocationnel. Elle est plutôt un recours. Mais celui-ci est d'autant plus réfléchi qu'il se construit dans la confrontation avec de précédentes expériences professionnelles. Dès lors, ces individus sont en mesure de relativiser ce qu'ils vivent dans l'armée au regard de ce qu'ils ont déjà connu. L'armée est alors un recours professionnel pour se stabiliser ou un recours personnel pour se construire.

Les « réfugiés » se positionnent au croisement d'incertitudes identitaires, professionnelles et personnelles. Leurs trajectoires sont faites de ruptures et leur engagement relève plutôt d'un concours de circonstances. Ces individus semblent peu attachés à leur identité militaire mais sont plus attachés à leur régiment, à leur unité. Leur devenir dans l'institution militaire est mis en questionnement. En effet, ils sont plutôt insuffisamment formés et armés pour affronter le marché du travail. Leur engagement s'inscrit dans une temporalité présente sans réelle perspective ou stratégie d'avenir calculée.

« Je n'ai aucun diplôme. Je cherchais un travail. Le char ça me plaisait. C'est énorme et puissant. C'est pratiquement indestructible. »

1ère classe, 19 ans, 6 mois d'ancienneté, combattant, RC50.

Les « réfugiés » peuvent se repérer dans l'organisation à la durée, notamment de leur contrat initial. Le fait qu'ils souscrivent prioritairement un contrat court d'une année indique leur motivation résignée tout autant que le type de contrat renforce leur précarité et leur manque de formation au sein des armées. Les raisons de l'échec sont finalement présentes dès les causes de l'engagement.

Cette classification[19] des motivations à l'engagement des militaires du rang de l'armée de terre nous permet de comprendre et de penser le rapport de ces individus à l'institution. Il semble que nous puissions regrouper ces quatre catégories en deux autres : les « institués » et les « organisés » ; c'est-à-dire ceux qui relèvent de l'institution et ceux qui se réfèrent à l'organisation[20]. Les « carriéristes » et les « idéalistes » sont les tenants de l'institution alors que les « opportunistes » et les « réfugiés » sont les tenants de l'organisation. Les « carriéristes » sont ceux qui réussissent dans l'institution, les « idéalistes » sont ceux qui y

---

[19] Deux remarques s'imposent. La première est que nous pouvons étendre cette typologie aux autres catégories de personnels et non pas seulement aux militaires du rang. S'agissant du cas des officiers de réserve, Mohamed Madoui (2002) distingue l'engagement vocationnel, l'engagement pragmatique, l'engagement passionnel (pp. 11-17) qu'il associe à des catégories d'acteurs : les traditionalistes, les stratèges, les aventuriers (pp. 17-27). La classification que nous avons décrite pour les militaires du rang se rapproche donc fortement de celle des officiers.

La seconde remarque est que ces classifications sont combinatoires. S'agissant des raisons de l'engagement des militaires du rang, sous-officiers et officiers, Frederik Mispelblom Beyer (2004, pp. 133-136) montre que les militaires s'engagent parfois pour plusieurs raisons. L'équipe de recherche distingue trois types d'engagement : l'engagement par vocation (identitaire ou appel à l'engagement) ; par rupture (par rapport à la famille, à l'école ou à la vie professionnelle) ; par pragmatisme (travailler dans une entreprise comme une autre, bénéficier d'un lieu de formation professionnelle ou jouir d'une première expérience professionnelle dans un environnement qui offre des activités extra-professsionnelles).

[20] L'intérêt de cette nouvelle segmentation est de comprendre autre chose du fonctionnement de l'institution. Cette typologie est également héritée d'Eric de la Maisonneuve qui distingue deux tendances opposées qui concourent à la dévaluation et à la marginalisation du métier de soldat (2002, pp. 189-190). Les traditionalistes sont des militaires qui s'inscrivent dans la linéarité de l'histoire de la guerre et des armées. Tandis que les réalistes contribuent à une condamnation de l'armée classique ; ils apportent une nouvelle vision de la guerre et des armées.

échouent. Les « opportunistes » suivent un chemin valorisé par l'organisation tandis que les « réfugiés » s'y perdent.

La socialisation des « institués » débutent généralement à l'extérieur de l'institution. Soit les individus s'appuient sur un réseau familial ou local qui guide et oriente la vocation militaire, soit les individus construisent leur idée de l'institution militaire à travers le prisme de métaphores appropriées par l'intermédiaire d'une représentation fantasmatique de l'institution que celle-ci, d'ailleurs, organise. La socialisation anticipée aux règles de fonctionnement et aux règles du jeu de l'institution est un facteur clé de succès du passage des individus dans l'institution militaire. Non pas que cela soit une condition *sine qua non* de la réussite mais la socialisation à l'institution (en dehors d'elle) participe du succès et accroît les chances de satisfaction dans l'institution. Cette socialisation anticipée s'appréhende à divers degrés selon l'intégration de l'individu à cette institution. Selon que l'individu ait simplement des connaissances proches qui ont été en relation directe avec l'institution, ou que celui-ci ait eu l'occasion de s'y confronter par l'intermédiaire de son parent ou à l'occasion de la fréquentation d'un univers scolaire militaire, son degré d'appropriation des règles du jeu militaire est plus fort. Nous pouvons même avancer qu'une socialisation anticipée forge la vocation et est de nature à déconstruire, avant l'engagement, les métaphores ou les illusions dont sont victimes les idéalistes. Ceux-ci se sont, en effet, engagés dans l'institution pour elle-même en dehors de la prédominance d'une stratégie professionnelle. La confrontation avec l'institution déconstruit les métaphores et crée un schisme identitaire puissant. Les idéalistes gèrent leur désenchantement en fonction de leur défection à l'institution. Soit ils se conforment à elle dans l'attente de l'obtention d'avantages (pension), ce qui impose un effort personnel durable ; soit ils s'opposent à l'institution et à l'autorité en dénonçant ce qu'ils s'estiment en droit d'obtenir. Parmi les « institués », on est donc face à une triple attitude possible : soit une conformation extrême à la règle, soit une opposition, soit le suivi des règles du jeu.

Les « organisés » n'ont pas de connaissance *a priori* des rouages de fonctionnement ou des pratiques concrètes de l'institution militaire. Car les « organisés » établissent des stratégies dont l'organisation militaire n'est qu'une partie. Les « organisés » rejoignent l'organisation militaire en vertu de ce qu'est la profession militaire (en termes d'avantages/inconvénients) ou en vertu de la possibilité d'acquérir des qualifications professionnelles. De manière générale, les « organisés » entrent dans un rapport instrumental à l'organisation militaire.

Mais ils n'y adhèrent pas par vocation en ce sens où ils ne font pas de la profession militaire un sacerdoce. Ils cherchent à maintenir un équilibre stable entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Ces individus, de par leur activité, sont les plus ouverts au monde civil et sont en mesure d'envisager une sortie de l'organisation dès lors que leur objectif de qualification est atteint ou dès lors que l'équilibre entre avantages et inconvénients ne leur semble plus pertinent. Ce sont des individus guidés par leur intérêt professionnel et/ou personnel. Une autorité trop dominatrice ou une autorité qui les éloigne du cœur de leur activité est de nature à ne plus les satisfaire et à enclencher le processus de sortie des armées. Les « réfugiés », de leur côté, sont en rupture avec l'organisation puisqu'ils n'élaborent pas de stratégie globale, y compris professionnelle. Leurs incertitudes et leurs questionnements identitaires les amènent à conclure des contrats courts pour essayer le secteur militaire, y compris en tant que dernier recours possible à leur situation. Cela amène les « réfugiés » à adopter un comportement d'attente à l'égard du commandement. Ni en opposition, ni en force de proposition ou d'initiative, les « réfugiés » expérimentent plutôt la soumission la plus totale, car elle rassure ces individus en quêtes de repères sociaux et d'ordre.

L'intérêt de regrouper les typologies précédentes en deux divisions réside dans le fait que celles-ci s'appliquent, par la professionnalisation des armées, à toutes les catégories de personnels, à toutes les catégories hiérarchiques. Avant la professionnalisation, l'institution avait tendance à appréhender les militaires officiers et sous-officiers comme répondant à l'appel de la vocation militaire qui les amenait à effectuer une carrière dans les armées. Ce que la professionnalisation met à jour sont des stratégies individuelles croisées qui s'exonèrent des barrières hiérarchiques. A notre sens, s'agissant des raisons de motivation et d'engagement, il ne s'agit plus d'adopter une lecture hiérarchique mais une lecture croisée. Ainsi, des militaires officiers se réfèrent à l'organisation et l'instrumentalisent tout autant que des sous-officiers, y compris ceux qui manifestent le désir d'effectuer une carrière. La professionnalisation des armées rend nécessaire une lecture des armées qui s'entend au travers d'une articulation institution/organisation et non plus sur le seul registre hiérarchie/vocation. Car des individus peuvent réussir leur cheminement dans l'organisation alors que d'autres qui ont la vocation ou pensent l'avoir peuvent échouer dans l'institution. Si la connaissance ou la socialisation préalable à l'institution sont des facteurs clés de succès dans l'institution, elles ne le sont pas nécessairement dans l'organisation. Pas nécessairement car les armées restent une institution où les processus de socialisation sont puissants et singuliers.

2.2. Une institution qui apprend discipline et métier

Les armées sont une forme d'organisation particulière. Le lien social qui y domine, la finalité de son action collective, les règles précises qui y règnent concourent à un double apprentissage : un apprentissage professionnel et un apprentissage à la discipline. Ces deux apprentissages sont nécessaires et étroitement dépendants l'un de l'autre. Quiconque envisage de mener une trajectoire dans l'institution militaire doit avoir incorporé les règles et pratiques de fonctionnement. Nous avons vu dans la partie précédente que, dans le cas des armées, une socialisation précoce à l'institution (quoique en dehors d'elle) est un facteur clé de réussite de l'insertion et de l'intégration dans cette institution. Nous avons vu également que les multiples stratégies qui conduisent les individus à s'engager ne les prémunissent pas d'une rencontre surprenante avec un univers saisissant et particulier. A bien des égards, la socialisation que prodigue l'institution militaire s'assimile à une socialisation primaire : l'institution apprend aux individus une manière de marcher, de se comporter, de dormir, de manger, de s'exprimer... C'est que l'institution militaire cherche à fabriquer, à partir des jeunes hommes, quelque chose qui n'existe pas encore, à savoir des militaires.

Chez Hannah Arendt[21], l'objectif d'une organisation totalitaire est de fabriquer quelque chose qui n'existe pas en dehors de cette organisation. Pour cela, l'organisation totalitaire dispose de l'endoctrinement idéologique et de la terreur absolue. Evidemment, l'institution militaire n'est pas une institution totalitaire mais elle emploie des artifices adoucis de ceux qu'utilisent les organisations totalitaires. L'institution militaire dispose de son objectif à l'aide des valeurs et du discours institutionnel (que nous pouvons nommer doctrine), à l'aide de la discipline qui, il faut bien le reconnaître, n'est pas sans occasionner, chez certains, une certaine terreur. Pour réaliser cette conformation de l'individu à ce qu'elle attend de lui, l'organisation totalitaire transforme la personnalité humaine en une simple chose. Pour ce faire, l'individu est extrait du monde des vivants et devient une entité que l'institution malaxe. Les armées pratiquent, une fois encore, d'une façon similaire quoique plus douce. L'individu qui pénètre dans l'institution militaire est coupé du reste de la société : pendant quelques jours, voire quelques semaines, il ne peut pas sortir à sa guise de l'enceinte militaire et demeure constamment sous l'emprise des désirs de ses instructeurs. Sa liberté est donc extrêmement restreinte puisque son activité ne lui appartient plus et il demeure soumis à un régime pour lui tout à fait nouveau : déplacements groupés, chants, nouvelle terminologie.

---

[21] Hannah Arendt, 1972a.

L'empreinte de l'institution se manifeste et s'exprime sans doute dans sa forme la plus aboutie à l'occasion de ces phases d'instruction initiale ou d'instruction spécialisée. En effet, l'institution militaire est l'une des seules institutions qui soit encore en mesure de nos jours de contraindre autant la vie d'individus, y compris quand ceux-ci en sont membres depuis plusieurs années et que la société les appréhende comme des êtres autonomes et responsables. Car l'institution militaire, comme le remarque Hannah Arendt à propos des organisations totalitaires, dépouille littéralement l'individu lorsqu'il pénètre dans l'institution ou lorsqu'il est amené à suivre des séances complexes et durables d'instruction (cas des instructions commandos par exemple). A son entrée, l'individu découvre un nouvel espace-temps où le choix lui est en partie ou même de façon absolu ôté ; cet individu est habillé par l'institution (il reçoit un ensemble complet) ; cet individu est indifférencié avec ceux avec qui il partage son sort. Cette destruction de l'individualité est couronnée de succès, nous apprend Hannah Arendt, lorsque celui-ci renonce et abandonne son destin à l'initiative de ses supérieurs. C'est d'ailleurs pour cette raison que la socialisation à la discipline précède toujours l'apprentissage professionnel. L'objectif de l'institution est de dresser l'individu pour qu'il soit plus réceptif aux informations ultérieures qu'il recevra. Il faut d'ailleurs noter que le dressage de l'individu est plus aisé lorsque l'individu intègre l'institution sans apprentissage professionnel préalable. Le fait que, depuis sa professionnalisation, l'institution recrute des jeunes diplômés des grandes écoles ou des universités distribue la socialisation d'une façon différente. Ces jeunes reçoivent une instruction exclusivement militaire sans que l'institution puisse se reposer sur celle-ci pour moudre l'individu à ses pratiques ou à ses bonnes façons de faire. C'est ce qui rend le sort des officiers sous contrat si ambiguë car ils symbolisent tout autant l'ouverture professionnelle que la diminution de la main mise de l'institution sur ses membres. Le sentiment que certains éprouvent de n'être pas militaires tire son origine d'une socialisation à l'institution moins complète et surtout moins longue.

L'intégration dans l'institution donne lieu à des événements ritualisés et réitérés qui ont pour fonction de déposséder peu à peu l'individu de son identité ancienne. Erving Goffman décrit ces cérémonies d'admission dans les institutions comme répondant à une volonté d'homogénéiser les individus, de les conditionner et de les programmer. La coupe de cheveux, l'uniforme, la visite médicale sont autant de passages obligatoires ou conseillés qui précèdent l'initiation proprement dite de l'individu mais qui le placent en posture de programmation. Si l'institution met en œuvre un certain nombre de processus favorisant cette programmation, elle doit s'accompagner, pour réussir pleinement ou plus aisément, de la volonté de l'individu à accepter cette programmation. L'institution militaire se dissocie des

institutions totales ou totalitaires en ce sens où elle n'est pas (ou plus) en mesure de forcer par des moyens de coercition puissants la soumission de l'individu à ce qui lui est édicté. Autrement dit, le fait de dépouiller l'individu à son entrée, de lui donner un nouveau cadre de référence ne suffit pas si celui-ci n'effectue pas de son côté les manœuvres d'apprentissage ou de conformation nécessaires. L'hypothèse implicite de Goffman est même que cette intégration ne fonctionne réellement que lorsque l'individu s'est déjà mis en posture pour intégrer un nouvel univers[22]. Ce qui nous ramène à la fois à l'idée du consentement volontaire et à l'importance d'une socialisation aux frontières de l'institution. Pourtant, nous verrons que la notion de choix ne mobilise pas, en tant que telle et de façon automatique, celle de consentement. La multiplicité des bonnes raisons du choix ne garantit pas, en effet, que tous les individus aient intérêt à consentir à l'autorité. Or, la plupart des cadres qui se réfèrent à l'institution ne sont pas en mesure de concevoir l'éclatement des raisons du choix. Ils ne misent que sur le volontariat en ce qu'il désigne, à leurs yeux, à la fois un partage des valeurs de l'institution et un désir d'en respecter les principes et règles de vie. Pourtant, l'intérêt qui détermine le choix à l'engagement dans les armées rend rationnel certains comportements comme ceux de la vive critique ou de l'opposition tacite.

E. Goffman décrit d'autres attributs de la socialisation de l'individu dans les institutions totales. Outre la perte des attributs de l'identité par le port des vêtements, les individus perdent le sentiment de la sécurité et de l'intégrité physique. L'institution place les individus dans une situation potentielle de risque ; que ce risque soit physique au travers des exercices physiques ou des châtiments corporels ou qu'il soit moral par les situations humiliantes. L'auteur remarque que l'engagement dans une institution contamine résolument l'individu. C'est-à-dire que, dans les institutions, tout rentre dans l'espace public : y compris les effets personnels jusqu'aux pensées intimes. Puisque l'institution enraye la construction de l'individu et qu'elle place cette construction sous sa domination. Enfin, note Goffman, les relations dans une institution sont forcées, pas seulement sous l'égide de l'autorité, mais également par le fait que les individus ne disposent pas du choix de ceux avec qui ils entrent dans une promiscuité contrainte[23].

---

[22] « Je pourrais ajouter que, lorsque l'entrée dans l'institution est volontaire, la recrue a déjà partiellement rompu avec son univers familial ; l'institution ne fait souvent que trancher nettement un lien qui avait déjà commencé à se relâcher. » (à propos de l'académie militaire) in E. Goffman, 1968, p. 58.

[23] Par exemple, les membres des forces spéciales travaillent toujours en binôme. Cependant, ils ne peuvent choisir leur collègue. C'est la hiérarchie qui constitue les équipes ce qui est potentiellement et

Nous pouvons donc dire que les premiers moments de la socialisation dans une institution visent à entériner la césure qui existe entre l'univers institutionnel et la société. La socialisation érige des barrières entre l'institution normative qui impose un style de vie et la société où l'individu est plus libre quant à ses activités et pensées. En socialisant, l'institution agit sur les individus. Des rituels qui entourent l'admission jusqu'à l'homogénéisation progressive de tous ; tout concourt à façonner l'individu et à extraire de lui tout ce que comporte son identité. Car l'institution procède de façon collective et classificatoire. Ce qui enserre l'individu dans une tenaille verrouillée.

Des militaires nous renseignent sur la façon dont se passe cette fameuse socialisation par l'institution. Quand il s'agit d'aborder cette question, les militaires abordent immédiatement la période des classes, c'est-à-dire la période initiale d'instruction appelée aujourd'hui formation militaire générale. Il semble que cette période soit à peu près identique dans toutes les unités et régiments, y compris s'agissant de la formation militaire des officiers recrutés sur titres[24].

> *« A mon arrivée à la gare de Bayonne, je n'étais pas tout seul. On s'est regroupé à cinq, six... Je suis arrivé à Bayonne à 20h30. En arrivant au régiment, on nous a fait attendre puis on nous a installé dans les chambres. Je me suis rasé le bouc. Le lendemain, 5h30 réveil, 6h30 petit déjeuner,... Je suis passé par l'infirmerie, les papiers et le matériel. On nous a expliqué le laçage des chaussures... Je suis resté 3 mois sans sortir du tout. On est tout le temps occupé : activités sportives, révisions, cours, ordre serré, TIG, revues. Tout est prétexte à nous travailler le moral. Lors des revues de placard, tout vole par la fenêtre. Qu'est-ce qu'ils veulent ? Pour des conneries, on fait 100 pompes. C'est comme ça et on n'a rien à dire ! J'ai vu tellement de films sur l'armée que je m'attendais à cela. Quelques fois, j'en avais marre. Ils nous taquinent moralement. On est fatigué et on nous fait copier des lignes. On avait des trucs de dingue : 20 000 lignes à copier pendant le week-end ! Pour nous occuper, on nous faisait gratter. De toute façon, il y avait toujours quelqu'un en permanence avec nous. Ce sont les caporaux qui font les classes. A 22h, tout le monde est au lit. Des fois, à 3h du matin, ils venaient voir comment le lit était fait. Alors là, si on est assis ou allongé, c'est l'explosion ! On doit sortir pour le rassemblement. Il n'y a jamais de punitions individuelles. Ils veulent une cohésion entre les bons contre les mauvais. Ceux-ci finissent par partir mais c'est long... »*
> Caporal, 24 ans, 2 ans d'ancienneté, équipier rapas, RP94.

---

professionnellement problématique lorsque l'on sait qu'un binôme peut vivre ensemble en vase clos pendant plusieurs jours.

[24] Le cas des officiers recrutés par une école militaire est à distinguer de ceux recrutés sur titres universitaires.

Ce jeune militaire décrit le processus individuel de mise en conformité. Cette appropriation est individuelle car l'individu se prépare lui-même (en se rasant par exemple). Il est aussi contraint par le commandement (activités, revues). Dans ce cas, la pression exercée par l'autorité est très forte et témoigne de toutes ses capacités d'action. Le but est bien de fatiguer physiquement et nerveusement les individus pour automatiser leur docilité.

Ces classes constituent une période structurante et importante dans la vie institutionnelle des militaires. Il est vrai que les conditions dans lesquelles celles-ci se déroulent ou se déroulaient sont propices à marquer les recrues militaires.

> *« Pendant les classes, on peut faire 10h de revue sans dormir, on sort sur le terrain, on a fait 15 jours de combat, on marche... c'est dur ! On nous réveille à 3h du matin pour marcher. Mais les chefs au moins, ils pompaient avec nous ! Je suis fière d'avoir terminé septième sur quarante. La fille pleure et repart. Pour le mec, c'est fini. »*
> 1ère Classe (F), 20 ans, 1.5 an d'ancienneté, comptable, RP68.

Le principe des classes est de former les militaires, voire de les formater à l'exercice de leur activité, sans oublier de les initier aux difficiles conditions de travail dans lesquelles ils pourraient être projetés. Mais les classes sont également une manière très instituée d'asseoir la discipline. Les individus ne jouissent que rarement de moments de liberté, les exercices physiques les mettent en difficultés, le manque de sommeil diminue leur résistance morale et psychologique. Par cet extrait d'entretien, se dessine une modalité de reconnaissance de l'autorité. Pour cette jeune fille, il est important que les instructeurs pratiquent les mêmes exercices qu'eux car c'est à la fois le signe de leur aptitude et le témoin d'une habileté qu'elle peut espérer atteindre.

Une autre fonction des classes est également d'inculquer les codes normatifs de comportement et de pensée propres à l'institution militaire.

> *« L'armée, c'est un formatage militaire. Il faut saluer tout le monde, être au garde à vous quand on est en bas de la hiérarchie. Au début, on salue tout le temps et puis, on ne prend pas le melon quand on est caporal. Ca fait partie de la formation. On peut respecter les gens même si on n'est pas au garde à vous. Il faut bien des règles. Toutes sortes de gens entrent à l'armée. Certains ont besoin de limites droite et gauche. Je suis militaire avant tout. Je m'éclate et je me régale dans le travail. Je n'ai pas de vie privée. Je vis sur la citadelle. »*
> Caporal (F), 26 ans, 2.5 ans d'ancienneté, secrétaire, RP74.

Cette jeune femme a exercé, avant son engagement dans les armées, plusieurs fonctions dans le civil. Ces postes ne la satisfaisaient pas par manque de reconnaissance, de rigueur. Issue d'une famille où tous les hommes sont militaires depuis plusieurs générations, elle ne semblait pas retrouver en dehors de l'institution les repères qui ont aidé à sa construction personnelle et aux premières formes de la socialisation militaire aux frontières de l'institution. Logiquement, cette jeune femme s'est conformée avec facilité à l'environnement militaire. Par contre, pour d'autres militaires, la rencontre avec cet univers fut très déstabilisante.

A notre demande, un marsouin parachutiste, en attente d'instruction, détaille sa première rencontre avec l'institution et la socialisation inhérente. Les souvenirs de cette période sont proches chez ce jeune homme qui affiche dix mois d'ancienneté au moment de l'entretien. A 20 ans, il est titulaire d'un DEUG de droit et s'est engagé pour l'image d'honneur et de prestige qu'il accole à la fonction de commando. Son regard très lucide sur sa situation, ses motivations et son expérience en fait l'un des témoignages les plus ironiques.

> *« J'ai fait le choix du 1er RPIMa sinon rien. Commando, c'est un métier un peu exceptionnel avec des voyages et des grosses expériences humaines. Les classes durent six mois. C'est une formation militaire de base et un apprentissage de la spécialité. Le premier saut intervient au bout du troisième mois. Depuis, j'ai fait 15 sauts. Dans les trois premiers mois, on apprend les bases, sur les armes. Ils nous cassent le moral : ils s'acharnent sur des détails de revues de chambre. Ca n'a pas tellement d'intérêt. Dix sur quarante sont partis. C'est aussi une sélection physique : on a une marche de nuit une fois par semaine dans les Pyrénées. On suit un cadre qui marche devant nous. On est divisé en trois groupes et on marche 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 kilomètres. Au maximum, on a marché 14h sans arrêt. On a un sac avec 24h de vivres. A partir du troisième mois, on est tout seuls. Les seuls liens avec les cadres, c'est la radio. Mais ils sont à 25km et juste là en sécurité en cas de problèmes. On a plus de responsabilités après. Les revues des chambres s'espacent. On se débrouille seuls pour le ménage. C'est la même chose pour le maniement des armes. (...) Ensuite, on a un mois de stage commando 1. A Bayonne, c'est trois semaines, en fait. On apprend les techniques commando, les explosifs, le combat. C'est intense. C'est du 24h/24. On est trois semaines dehors. En plus, c'est en septembre, octobre, juste pendant les pluies. Ensuite, il y a une semaine de permission pour ceux qui ont réussi. On a fini à 15 sur quarante, fatigués physiquement et mentalement. C'est un passage obligatoire pour la future formation. J'étais beaucoup intéressé. »*
>
> Marsouin parachutiste, 20 ans, 10 mois d'ancienneté, sans fonction, RP75.

La socialisation connaît une gradation certaine. Plus la formation avance et plus l'étreinte sur les militaires se relâche. Cet extrait nous montre bien, ici, l'enchevêtrement entre la

socialisation à la discipline et les prémices de la socialisation professionnelle. Les contraintes mentales et physiques qui s'exercent sur les hommes sont très présentes. L'objectif est une préparation aux étapes futures de la spécialisation de commandos. Mais l'on voit bien combien l'institution est présente, pressante voire oppressante au cours de ces phases d'instruction. Il est impossible aux individus de l'oublier ; d'autant que celle-ci accentue son emprise par l'obligation qui est faite aux recrues de s'occuper à des activités qui sont fonctionnellement inutiles mais qui servent symboliquement à entretenir le lien de soumission entre l'individu et l'institution. D'ailleurs, les difficultés que crée l'institution renforcent la solidarité du collectif.

> *« Pendant les classes, on se déplace toujours en chantant et en groupe serré. Pendant le stage, on se déplace en groupe et en chantant... Tourner en rond pendant des heures en chantant, ce n'est pas réjouissant ! »*
> Marsouin parachutiste, 20 ans, 10 mois d'ancienneté, sans fonction, RP75.

Nous pouvons en déduire que la solidarité et l'esprit de corps, tant recherchés, se créent dans le partage des épreuves en ce qu'elles sont des activités âpres et redoutées par leur difficulté ou récurrence.

La socialisation initiale à l'institution est faite de ruptures avec le monde extérieur des recrues. L'objectif et l'importance de cette socialisation sont de formater l'individu aux pratiques en œuvre dans l'institution. Toutefois, ce formatage initial n'est pas suffisant pour créer le sentiment de se sentir véritablement et pleinement militaire. Cela signifie que l'identité de militaire s'acquiert et se construit dans la durée ; autrement dit que la socialisation dans l'institution est continue.

2.3. Une socialisation continue au long de la carrière

L'institution militaire est une institution complexe qui développe une idéologie propre. En conséquence, la socialisation est un enjeu d'importance dans cette institution puisqu'il n'est pas possible d'être socialisé à cette institution en dehors d'elle-même et parce que la socialisation est un indicateur de l'efficacité de cette institution à produire des actions. En effet, l'institution militaire vit constamment dans un état de tension et d'attente. Ce qui démontre son utilité et son efficacité sont les phases ou périodes d'actions militaires ; autrement dit des situations de guerre. *In fine*, c'est au cours de ces actions que l'institution se

retrouve pleinement en phase avec elle-même car la guerre lui offre de rencontrer sa finalité. Peut-on dire alors qu'en temps de paix, ce qui est la norme de cette institution, celle-ci dysfonctionne ?

L'enjeu de la socialisation est de produire un discours et un mode de conformation capables de placer les individus en situation d'attente et de disponibilité tout en n'altérant pas leur efficacité sur le terrain dès lors qu'un événement survient. C'est-à-dire que l'enjeu de la socialisation réside dans l'apprentissage du métier et de l'esprit militaire en ce que cet apprentissage s'effectue dans un contexte qui ne correspond pas à celui effectif de l'action militaire. La socialisation est efficace si les individus se sentent militaires alors même qu'ils n'ont pas l'opportunité de pratiquer l'essence de leur métier et de mettre en pratique ce qu'ils ont acquis. Les valeurs nombreuses que promeut l'institution servent alors d'outils de justification et également de légitimation de l'attente et de la disponibilité.

L'autorité, quant à elle, est un outil nécessaire qui contribue à imposer aux individus, en temps de paix, des tâches parfois ennuyeuses, quelquefois déconnectées de leur savoir-faire ; c'est-à-dire des occupations. C'est justement pourquoi la socialisation se doit d'être continue[25] dans l'institution. A tous les grades ou stades de leur carrière, les militaires sont régulièrement confrontés à des périodes d'apprentissage, de formation ou d'examens au cours desquelles l'institution rappelle les valeurs qui fondent son action et l'exercice du métier. C'est aussi pourquoi il ne suffit pas d'être dans l'institution et de porter l'uniforme pour se sentir militaire. Il semble que les individus se sentent militaires lorsqu'ils acceptent ou adhèrent aux croyances de l'institution, lorsqu'ils en connaissent les règles de fonctionnement. C'est l'ancienneté qui permet cette acquisition du sentiment de se sentir militaire. L'ancienneté est un point clivant. Ceux qui ne sont pas en mesure d'accepter les croyances font défection à l'institution alors que ceux qui comptent parmi les plus soumis ou les plus attirés par l'institution y demeurent.

L'individu se sent militaire lorsqu'il y a convergence entre son cadre de référence et de pensée et celui de l'institution. C'est bien l'individu qui établit le lien et parcourt le chemin. C'est un chemin dont une partie peut être effectuée avant même l'entrée dans l'institution tout

---

[25] La socialisation est continue par les stages que suivent les militaires pendant leur trajectoire professionnelle, par les retours aux écoles dans le cas d'une mobilité professionnelle inter-catégorielle : les écoles de Saint-Maixent pour les militaires du rang qui deviennent sous-officiers et les écoles de Coëtquidan pour les sous-officiers devenant officiers. Par ailleurs, certains officiers suivent également une scolarité au collège interarmées de défense dans le cadre de leur seconde partie de carrière.

en considérant, néanmoins, que la majeure partie de l'itinéraire doit l'être au sein même de l'institution. En tout cas, de façon consensuelle, il n'existe pas de point de rupture ou de fait majeur qui constituent un basculement d'un état civil à un état militaire. La conformation se déroule progressivement. Certains se sentent militaires avant d'y évoluer par rapprochement idéologique. D'autres s'y découvrent progressivement une identité. Alors que des derniers, constatant l'impossibilité du rapprochement, en sortent.

A ce titre, le fonctionnement de l'institution militaire est proche de celui de l'institution scolaire. Outre les punitions, les colles, les menaces, ceux qui réussissent le mieux dans l'institution scolaire sont ceux qui ont le mieux intégré les règles, les pratiques ou les croyances de l'institution ; c'est-à-dire ceux qui s'y conforment le mieux. L'institution militaire fonctionne sur le même modèle. Ceux qui s'adaptent le mieux sont également ceux qui y réussissent le mieux[26]. Car pour y réussir, il faut accepter ce que l'institution émet comme contraintes et comme sujétions. Que ces contraintes soient idéologiques ou économiques, elles présupposent une acceptation d'ensemble de ce qu'est l'institution.

A l'inverse ceux qui y échouent sont également ceux qui considèrent l'institution comme une organisation classique et l'uniforme comme leur vêtement de travail. C'est-à-dire qu'il y a confusion, chez ceux que nous appelons « institués », entre le métier et l'identité alors que cette confusion n'est pas active chez ceux que nous nommons « organisés ». Lorsqu'un individu considère que le métier militaire est un travail comme un autre, que le port de l'uniforme ne signifie pas être et se sentir militaire, alors cet individu réunit quelques conditions de l'échec dans l'institution. D'ailleurs, celui-ci est moins sensible à la socialisation dont il critique le contenu et la répétition, il est aussi moins sensible aux croyances et traditions dont l'institution est porteuse. C'est-à-dire que le métier exercé n'est pas assimilable à une façon de vivre en tant que telle mais à l'exercice d'un travail dans une organisation classique. La socialisation n'est pas alors synonyme de continuité mais de rupture.

Or la professionnalisation injecte dans les effectifs de l'institution des personnels à vocation de durée courte ou moyenne, ce qui est contradictoire avec la socialisation que pratique l'institution. D'ailleurs, depuis 1996, les crises ou les failles de la socialisation dans l'institution militaire se font sentir et apparaissent à la connaissance des hauts gradés. Si la

---

[26] Il ne faudrait pas comprendre ici que la réussite dans les institutions relèverait uniquement de capacités d'adaptation et de conformation. C'est une variable qui vient s'ajouter à celle du mérite.

formation initiale des militaires (de tous grades) est depuis en continuelle réforme[27], l'institution ne répond pas à ce qui constitue son foyer commun et qui est aujourd'hui en péril, à savoir la création dans le temps d'un esprit militaire. Une fois encore, l'institution est aux prises avec une attitude duale et « schizophrénique ». L'institution a besoin d'individus spécialisés en cycle court, tout en sachant qu'elle n'a pas en ses moyens toutes les possibilités pour les former à l'esprit militaire. Dans le même temps, elle a constamment besoin d'individus qui partagent son idéal. L'enjeu réside donc bien dans la régulation de cet ensemble et dans la cohabitation des uns et des autres. Car l'efficacité de l'institution militaire se mesure en temps de guerre ou de situations de guerre et il faut pour cela que des individus consentent à s'y rendre ou à se défendre. Une organisation privée peut être capable d'assurer, dans une certaine mesure, ces prestations mais cela suppose des moyens de rémunération que l'institution n'est pas en mesure de délivrer. Ce qui explique que l'institution ne puisse abandonner l'idéologie qui confère aux individus des bonnes raisons, non économiques, d'exécuter ce qui est attendu d'eux. C'est pourquoi la socialisation est centrale car elle mesure le niveau d'attachement et les raisons des risques que les uns ou les autres sont alors prêts à prendre.

Il n'en reste pas moins que cette tension paradoxale n'affaiblit pas les aspérités les plus traditionnelles et fasse toujours des armées une institution à part entière qui agit, contraint et contrôle les vies, les corps, les temps.

3. Une institution totale

L'institution militaire est une institution contraignante, voire oppressante. La force de l'autorité, le pouvoir dont celle-ci jouit, la puissance même de l'institution appellent à l'exercice d'un pouvoir de contrainte. Il ne s'agit pas dans cette partie d'analyser les fondements légitimes de ce pouvoir. Ceux-ci trouvent des explications dans la finalité de l'institution, dans son histoire, dans ses liens avec l'Etat. Il serait plutôt question ici de montrer en quoi cette institution est vraiment oppressante. Nous avons, dans la partie précédente, montré en quoi la socialisation de l'institution était de nature à contraindre les individus en ce qu'elle suppose notamment une socialisation initiale ou primaire qui prive

[27] Depuis la professionnalisation, tous les cursus de formation des militaires ont été amendés et réformés. Sur ce point, voir : Bernard Boëne (dir.), *A missions nouvelles des armées, formations nouvelles des officiers des armes ?*, Paris, Les Documents du C2SD, n°46, 200 pages, octobre 2001.

l'individu de grandes parcelles de sa liberté de mouvement et de parole, de la jouissance de son temps. Dans cette partie, il est question de la vie courante et quotidienne dans l'institution, ou en quoi l'exercice du métier militaire est-il accolé à l'acceptation soumise d'un certain nombre de contraintes et de privations orchestrées par des règles, jugées par le commandement. Ces contraintes et ces privations s'appliquent sur l'individu en ce qu'il a parfois de plus intime, à savoir sa vie amoureuse et son corps ainsi que dans les relations que l'institution lui permet de nouer avec sa famille. Il ne s'agit pas de dire ici que l'institution contrôle les vies mais de dire que les servitudes du métier militaire aboutissent à une vie régulée par l'institution, du moins en certaines conditions. Il est vrai que l'institution se forge une image de l'individu idéal ; image qui entre en concurrence avec l'idée que les individus se font des sacrifices qu'ils sont prêts à concéder à l'institution. Des aspérités s'élèvent de l'institution ; aspérités qui touchent au corps, à l'intime, au privé. Même si l'institution a fait des efforts pour adoucir les conditions de vie et de logement des individus, même si les règlements ont évolué, certains militaires constatent une contradiction certaine entre leur libre arbitre et l'autorité.

En soi, toutes les organisations produisent du contrôle social, du contrôle professionnel qui peut s'étendre jusqu'au mode de vie des salariés, même si cela demeure rare à des niveaux d'exécution peu élevés. A l'inverse des organisations classiques, se rapprochant ainsi des organisations tayloriennes, l'institution militaire accroît le contrôle social sur les individus au fur et à mesure que celle-ci descend l'échelle hiérarchique. Dans les grandes organisations civiles et privées, ce sont, en effet, plutôt les cadres et dirigeants qui sont soumis à des formes de contrôle plus abouties que certains autres de leurs collègues. L'institution militaire fonctionne de façon inverse peut-être parce qu'elle se doit davantage de convaincre cette catégorie de personnels du bien fondé de son action. Sans doute, est-ce également dû au fait que ce sont les seuls militaires qui sont encore encasernés.

La fin de l'encasernement contraint est d'ailleurs, pour le commandement, assez problématique car toute une partie des fondements du contrôle social s'effondre. Ce phénomène traduit à la fois la fin de la survivance d'une période traditionnelle d'assujettissement total des militaires à leur institution et la fin de ce même pouvoir d'assujettissement sur les jeunes appelés d'abord, sur les engagés ensuite.

Pourtant, des effets inhérents à l'encasernement sont toujours valides alors que d'autres se créent à l'aune de l'accaparement d'autres formes de coercition. Au travers du contrôle social, c'est une idée de la déviance et de l'image des armées qui transparaît. L'institution demande aux militaires, qu'ils portent ou non l'uniforme, de faire preuve de façon constante de dignité, d'exemplarité dans leurs comportements ou pensées. En conséquence, cela implique un contrôle social qui débute dans l'institution. Et puisque celle-ci interdit par l'uniformité toute déviance en son sein (du moins une déviance perceptible), cela nécessite un contrôle sans faille à l'intérieur. Nous verrons, toutefois, que ces privilèges ont des prolongements dans la vie privée des militaires et de leur famille.

3.1. Une institution qui agit sur les vies hors travail et amoureuse

Ce qui caractérise le temps de travail est une incertitude et une instabilité certaine. Les militaires, notamment ceux du rang en compagnies de combat, n'ont pas le libre choix de leurs permissions, voient parfois leurs permissions annulées quelques jours avant qu'elles ne surviennent, travaillent de façon inopinée le vendredi après-midi, normalement chômé. Ces contraintes pèsent évidemment sur l'organisation de la vie privée et de la vie hors travail. D'autant que le commandement utilise ces incertitudes et ces instabilités, nous le verrons plus bas, comme un instrument de pression sur les hommes, comme un outil de commandement. Ces actions sur le temps accroissent les servitudes du métier militaire. Car si l'institution entend régir la façon dont les militaires jouissent de leur temps au sein de l'institution, elle entend également contrôler celui-ci en dehors de son enceinte. Ceci implique que les vies privées des militaires s'organisent compte tenu des sujétions de l'institution et du commandement.

Une anecdote : aller et revenir

A l'occasion des entretiens, plusieurs militaires nous ont relaté une anecdote. S'il convient de l'appréhender compte tenu de la subjectivité des acteurs et de leurs récriminations à l'égard du commandement, la récurrence des témoignages laisse peu de doutes.

Les militaires de l'escadron de chars achèvent le vendredi soir une semaine d'exercices dans le sud de la France. Certains sont originaires de la région et demandent à être libérés pour

rejoindre plus facilement leurs familles. Le commandement refuse. Le vendredi soir, ils prennent alors avec leurs camarades le train en direction du nord. Après une nuit de voyage, ils regagnent leur chambre, se changent et reprennent le train en sens inverse.

C'est bien l'exercice du travail qui conditionne la tenue de la vie privée et de ses aléas. A ce titre, la gendarmerie nationale nous offre une illustration du contrôle social qui s'applique et des effets de ce contrôle et du travail sur la vie des gendarmes. Dans la gendarmerie départementale, notamment, l'organisation de la vie collective se place sous les auspices de la communauté. Le fait que les gendarmes résident ensemble sur leur lieu de travail, sous le contrôle de leur hiérarchie, implique une autolimitation de soi dans la façon de vivre sa vie privée mais également une disponibilité constante qui pèse sur l'organisation de la vie familiale. Le contrôle social en œuvre dans l'institution militaire s'opère donc par les deux entrées que sont l'exercice même du travail et le contrôle hiérarchique rendu possible par une vie entre soi, même si la vie des militaires n'est pas, à l'instar des gendarmes, autant cloisonnée.

Il demeure néanmoins des militaires résidant dans l'enceinte militaire. Pour ceux-là, militaires du rang généralement jeunes et en début de carrière, le poids institutionnel est davantage présent que sur les autres. Nous excluons ici de notre propos les militaires du rang résidant à l'extérieur ainsi que les sous-officiers et officiers, y compris les célibataires géographiques qui jouissent d'une amplitude de vie plus importante et peu contrôlée en comparaison des militaires du rang.

Le fait de vivre à plusieurs dans une enceinte militaire pose des problèmes collectifs et humains. Aujourd'hui, les armées se confrontent à l'émergence d'un phénomène nouveau : la constitution de couples militaires. La féminisation des armées crée un appel propice aux rencontres. Les armées ont à gérer ce nouveau phénomène. Il est d'une acuité d'autant plus importante lorsque les deux militaires vivent et logent dans le même régiment, voire dans le même escadron. Le contrôle social et hiérarchique s'exercent alors de façon plus concentrée sur les femmes militaires puisque celles-ci disposent de quartiers réservés.

Intimité et serrure

Une jeune femme de 18 ans nous explique qu'elle entretient une liaison avec un homme de son régiment. Ils ont tenté de dissimuler le plus longtemps possible leur union à la hiérarchie.

Mais celle-ci en a eu connaissance. Une nouvelle règle est apparue : la jeune femme a reçu l'interdiction de fermer la porte de sa chambre lorsque son ami s'y trouve.

Cet exemple concret nous montre que l'institution est face à un croisement des espaces : entre le public et le privé. Car les logements mis à disposition par l'institution relèvent d'une gestion collective et publique alors que les militaires en ont un usage et une appropriation privée (puisque concrètement, ils y vivent). Il se cristallise ici en quelque sorte un hiatus d'incompréhension. Pour les uns, une référence au privé et à l'intime. Pour les autres, une exigence du public et du collectif. Les exigences de l'institution sont, en ces termes, tout à fait compréhensibles et s'expliquent par la nécessité de maintenir dans les enceintes militaires un certain ordre social et moral. D'ailleurs, les mesures que prend l'institution, en faveur du relâchement des contraintes et des procédures qui s'exercent sur les militaires lorsqu'ils désirent s'unir ou se marier, est un signe de la volonté de l'institution d'exporter les couples militaires en dehors de l'espace public. Des tensions vives ne manquent toutefois pas de s'exprimer à l'égard de ces positionnements institutionnels et personnels.

Des problèmes d'une autre nature se posent lorsque les militaires sont astreints à la mobilité. De façon globale, lorsque les militaires en question ne sont pas légalement unis (et parfois même lorsqu'ils le sont), l'institution dissocie la gestion de la carrière de l'un et de l'autre. Des tensions et des frustrations apparaissent alors au grand jour.

> *« J'avais une image de l'armée qui était celle du sport, de la discipline. On s'imagine plein de trucs quand on n'y est pas. Je voulais partir en mission... Je m'imaginais partir dans un truc carré et plein de discipline. Finalement, il n'y a pas tant de respect, ni d'esprit de solidarité. Je suis profondément déçue. J'ai beaucoup donné et je n'ai rien reçu en retour. Mon copain est chef ici. Ils l'ont envoyé en séjour. Il est quand même parti car l'armée ne tient pas compte de la famille. On lui a dit qu'il aurait 20 jours d'arrêt et sa carrière de foutue s'il ne partait pas. Mais certains ne sont pas partis et n'ont pas été punis. C'est une injustice quand on a de bonnes raisons de ne pas partir. Ils ont foutu mon couple en l'air. C'est pour cela que j'ai de l'amertume. »*
>
> 1ère classe (F), 20 ans, 1.5 an d'ancienneté, comptable, RP68.

La politique de gestion des ressources humaines et les servitudes professionnelles du métier militaire sont à l'origine de contraintes fortes sur la façon dont les militaires peuvent vivre leur vie privée, leur vie amoureuse. Car les parcours professionnels dans l'institution impliquent des résonances sur les parcours de vie et donc, sur le temps personnel et les familles.

3.2. Une institution qui agit sur les familles, sur le temps

La famille est une autre valeur forte du monde militaire. La famille supporte les absences répétées des militaires, elle prévient la logistique, elle dédouane le militaire de ces soucis pour qu'il puisse se concentrer sur sa mission. Tel est du moins l'un des objectifs que l'institution souhaite confier aux familles. Il est vrai que l'activité militaire produit des effets sur les relations que les militaires peuvent entretenir avec leur famille. La disponibilité temporelle et la mobilité géographique sont des contraintes fortes qui pèsent sur le noyau familial. Même si la professionnalisation diminue en tendance la fréquence de la mobilité géographique, rares ne sont pas ceux qui mènent encore une vie de nomade (surtout chez les officiers). Car si le militaire est historiquement mobile et nomade, la nature de son activité entraîne des absences récurrentes. Ces absences sont d'autant plus prolongées que des militaires n'hésitent plus à partir seuls dans leurs nouvelles affectations. Plus encore que le métier militaire, le célibat géographique est un choix de vie pour une famille. Le choix du célibat s'effectue pour diverses raisons : épouse qui occupe un emploi, scolarisation favorable des enfants, achat d'une résidence dans une certaine région. L'activité militaire produit donc du décalage, voire de la distance entre le militaire et sa famille. Cette distanciation est spatiale, temporelle, voire sociale. Ce sont les sujétions du métier qui éloignent les militaires de leur famille. Ces sujétions peuvent être résumées dans le mot disponibilité.

Car la disponibilité implique des horaires de travail qui s'allongent au gré des incertitudes, des départs en exercice ou en opérations dont les dates de retour ne sont jamais véritablement fixes, des permissions parfois annulées, des jours de permissions qui ne peuvent pas toujours être pris, et à sa guise, dans une année. La famille apparaît comme centrale dans la vie ou la carrière institutionnelle du militaire. Car si l'institution opère une mise à distance entre le militaire et sa famille ; la famille assure, *a contrario*, une ouverture du militaire au monde. En effet, si entrer dans les armées équivaut à une rupture sociale, le rôle joué par la famille est essentiel pour contrecarrer la fermeture certaine du monde militaire sur lui-même. Aujourd'hui, d'ailleurs, l'institution tient compte des familles plus globalement qu'elle ne pouvait le faire antérieurement. Car les armées comptent sur les familles pour diffuser une image positive de la défense et pour cela, aident les familles lors de l'absence des militaires. Au sein des régiments, des cellules sont dévolues à ce rôle d'entretien des liens entre les armées et les familles de militaires. Evidemment, ces cellules se mobilisent davantage à l'occasion des départs et absences des concernés. En outre, les armées tiennent compte du fait

que, à l'instar du processus sociétal en cours, les femmes de militaires exercent, beaucoup plus qu'antérieurement, une activité professionnelle. Ainsi, l'institution ne se replie plus totalement sur elle-même et s'ouvre aux familles tout autant que les familles ouvrent l'institution au monde extérieur. Cette ouverture des militaires par les familles, cette ouverture de l'institution grâce aux familles ne dissimulent pas le maintien d'une relation de distance entre militaires et famille. S'agissant de certaines activités professionnelles, notamment dans les unités de combat, plus particulièrement dans les commandos, c'est la discrétion indiquée par l'institution même qui règne entre militaires et familles. Il est vrai que les activités des militaires se positionnent dans un registre du secret et de l'opacité, y compris à l'égard des familles.

> *« Ma femme a pris l'habitude que je sois parti au moins quatre mois par an. Avec les enfants... En Afghanistan, c'est six mois, c'est trop long ! Ca fait beaucoup ! Beaucoup divorcent. Attention à la famille ! (...) Je ne dis jamais rien. Surtout pas à la famille. En plus, il y a le problème de la télé qui amplifie tout ce qui se passe à l'extérieur. Et puis, avec les communications des téléphones portables... (...) En opex, tout est amplifié. »*
> Caporal-chef, 29 ans, 10 ans de service, chef de binôme, RP87.

Le secret sur les activités est également un moyen de protéger les familles devant les risques qu'encourent les militaires lorsqu'ils sont en opérations. Mais cette discrétion est en outre ce qui contribue à éloigner le militaire de sa famille.
D'ailleurs, la répétition des missions, qui éloignent les militaires de chez eux favorise, notamment, chez les commandos, la construction d'une vision de l'armée ou du groupe comme étant une alternative à la famille. Un caporal-chef nous renseigne sur les missions qu'il a effectuées depuis ses dix-huit années de service. Outre deux ans de séjour à la Réunion et deux ans en Guyane, ce caporal-chef a participé à certaines opérations.

> *« J'ai connu beaucoup de missions outre-mer et beaucoup d'opex. J'ai fait la Côte d'Ivoire en 1987, 1988 ; le Tchad en 1989 et 1990 ; à nouveau la Côte d'Ivoire en 1991 ; le Sénégal en 1992 ; la Yougoslavie en 1992 et 1993 ; Le Burundi en 1994 ; Les Comores en 1995 ; l'Albanie en 1997 ; le Tchad en 1997/1998 ; le Gabon en 1999 et la Réunion ; la Côte d'Ivoire en 2003. »*
> Caporal-chef, 37 ans, 18 ans de service, magasinier NBC, ancien commando, RP77.

La charge de l'activité des armées françaises depuis le milieu des années quatre-vingt-dix a considérablement accentué les départs des militaires français en opérations extérieures, les

éloignant ainsi un peu plus de leur famille. Il est aisé de comprendre alors que les militaires se retournent plus facilement sur leur groupe de combat qui devient pour eux une référence d'autant plus centrale qu'elle est présente en opération et en métropole.

> *« Le groupe, c'est la seconde famille. On essaie de se voir fréquemment. Peut-être pas avec tout le monde mais avec ceux avec qui on a le plus d'affinités. La confiance vient naturellement lors des entraînements. Quand quelque chose ne va pas, on en parle et on le refait de la bonne façon. »*
> Caporal-chef, 30 ans, 10 ans de service, équipier invex, RP70.

La solidarité professionnelle rend propice la construction d'une solidarité plus large entre les membres d'un groupe commando. Ce qu'exprime ce militaire est assimilable à ce que connaissent les gendarmes mobiles. Ceux-ci sont absents de leur domicile pendant près de deux cents jours, pour des durées s'étalant parfois jusqu'à trois mois. En conséquence, cela place les relations de famille sous la régulation de l'activité que demande l'institution. Et les militaires ne peuvent que compter sur la force des liens qui les unissent à leurs familles. Car si la vie professionnelle se stabilise depuis la professionnalisation, les exigences internationales exportent plus régulièrement les forces militaires à l'étranger et les placent, sur le territoire métropolitain, plus fréquemment en alerte.
L'institution régule et contraint la vie de famille des militaires, elle en fait autant avec les corps.

3.3. Une institution qui agit sur les corps

L'institution militaire manifeste des attentions particulières envers les corps, envers la présentation des corps. L'entrée dans l'institution militaire est d'ailleurs précédée d'au moins deux diagnostics d'aptitude et d'évaluation des corps et des esprits selon des grilles préétablies. L'institution militaire est donc une institution qui sélectionne et choisit des corps. Si elle y prend autant de soin, c'est que les corps des militaires portent les signes de représentation et d'identification de l'institution ; c'est que les corps sont l'image même de l'institution. D'ailleurs, l'entrée dans l'institution militaire se couple à la perte des attributs de l'identité individuelle[28] (par les vêtements civils personnels) et à leur remplacement par les

[28] E. Goffman, 1968, p. 65.

attributs de l'identité institutionnelle (par la réception des vêtements militaires). La vigilance que l'institution porte aux corps des militaires est complète. L'institution vérifie autant que les corps sont en bonne santé, qu'elle les apprête à l'image que l'institution se fait du corps d'un militaire (par exemple la coupe de cheveux). L'uniforme traduit ainsi non seulement l'homogénéité des individus dans l'institution mais met également en perspective une certaine image publique.

Le corps est une image. Il est aussi un moyen. M. Foucault montre bien comment l'armée, au travers de la docilité des corps, découvre que le corps est un objet et une cible du pouvoir. C'est-à-dire que la discipline fabrique et contrôle les corps tout autant que la fabrication des corps est un moyen d'asseoir le dressage des individus. Selon M. Foucault, l'armée découvre dès le 17ième siècle[29] qu'il faut au soldat une certaine image et un corps apte à servir le métier des armes. Ainsi, le corps n'est pas uniquement une pâte que l'on pétrit et que l'on façonne[30], c'est aussi un instrument pour dresser les esprits. Ce dressage des esprits par le corps est évidemment une technique encore utilisée par les armées. Lors des formations militaires, le corps est fatigué, fragilisé afin de réduire la résistance psychologique des individus et ainsi pouvoir « programmer » des réactions automatiques à des stimulus. L'institution militaire est l'une des rares institutions à punir les individus si leur corps n'est pas correctement apprêté et à imposer de façon presque constante une certaine manière de se vêtir ou de se comporter. Car que le militaire fasse du sport, du nettoyage, qu'il défile ou soit à une cérémonie, chaque occasion lui dicte une tenue précise, chaque supérieur peut lui imposer de se présenter d'une façon ou d'une autre.

Le corps est important au point que l'institution cherche à le façonner et à le contrôler. Les armées sont d'abord une institution qui cherche à dégourdir, à masculiniser et à sculpter le corps. Les périodes de formation et de stage semblent particulièrement propices à cette fonction. Ainsi, les difficultés physiques que rencontrent les militaires, le manque de sommeil, les lourdes charges qu'ils ont à porter (notamment les commandos) servent à accroître la résistance du corps et à améliorer son image. Car les armées, et c'est le second point, consacrent le culte du corps. Les armées sont une institution où le sport est obligatoire, inséré dans les emplois du temps officiels et dont la pratique est même suggérée en dehors de l'institution. Les militaires disent fréquemment qu'ils sont payés, notamment, pour faire du sport mais ils n'en perçoivent pas, ou rarement, la dimension instrumentale et publique.

---

[29] M. Foucault, 1975, p. 137.

[30] *Idem.*

D'ailleurs, les armées organisent tous types de concours ou de rencontres sportives pour créer de la dynamique ou de l'émulation autour du sport. Et si les armées soutiennent des sportifs de haut niveau, tous les personnels n'en restent pas moins soumis chaque année à un contrôle physique et sportif[31].

Objet ou instrument de la discipline, le corps est aussi le reflet d'une image de l'institution certes, d'une unité plus encore. Un capitaine nous explique la honte qu'il éprouve en regardant les soldats de son escadron.

> *« Les soldats ne ressemblent à rien, ne veulent rien faire. Ils râlent dès que c'est dur. (...) Je préfère partir plutôt que de commander une bande de clochards. Des fois, quand je regarde l'escadron, ça me désole. Et encore on a un des meilleurs escadrons du régiment. Là l'armée de terre va droit dans le mur. On essaie de pourvoir tous les postes avec le recrutement. On fait du quantitatif et on se dit que l'on pourra faire du qualitatif quand tous les postes seront pourvus. Mais ce n'est pas vrai. Sur douze mecs, deux sont très bien, huit demanderont à être du bon côté et deux crevards. Tout est une question d'apparence. Les soldats doivent avoir de la gueule. Un soldat doit se tenir droit, avoir le regard fixe. »*
>
> Capitaine, 27 ans, 7 ans d'ancienneté, adjoint commandant escadron, RC32.

Cet officier emploie des mots très sévères à l'égard des hommes, ce qui rend compte tant de son désabusement que de son niveau d'exigence. Pour cet officier, il faut tolérer la souffrance pour être un bon militaire et accepter les efforts physiques car ceux-ci sculptent le corps et lui donnent une image.

Face à un tel culte et à une telle image du corps, on comprend que l'institution fasse du corps un argument de son image et de sa représentation publique. La déviance au corps et la marginalité sont des comportements proscrits et interdits tant au sein de l'institution, qu'en dehors des enceintes militaires. Ceci est le signe que le contrôle social s'exerce y compris en dehors de l'institution dans la mesure où celle-ci entend, par l'exemplarité du corps, démontrer le bien fondé de sa nature. C'est dire, en outre, que les armées sont bien une institution qui normalise les comportements, normalise les corps. C'est dire également que l'institution projette sur les militaires une image certaine de l'intimité et de la possession privée de soi. L'intimité se construit dans l'espace laissé vacant par la vie en collectivité et par les règles de comportement de l'institution. La possession privée de soi s'exprime en fonction de l'image que l'individu se fait du comportement à adopter dans la société civile et des

[31] Il s'agit du COVAPI : contrôle obligatoire de la valeur physique individuelle.

craintes du contrôle social potentiel qui s'exerce alors sur lui. L'institution rejette la marginalité. Certains militaires également, par l'idée qu'ils se font du comportement et de l'image d'un militaire dans la société civile.

> *« Il y a des marginaux dans l'armée. La marginalité physique n'est pas possible. Par contre, il faut rétablir un lien avec le civil et être aimé par la population. Ce n'est pas normal que des sergents soient " teufers " dans le civil. La marginalité morale ou intellectuelle consiste à être rebelle, à être quelque part une tête brûlée. Une tête brûlée c'est ne jamais être content, ne pas satisfaire l'autorité, n'en faire qu'à sa tête. Le marginal ne sera pas à l'écoute du groupe alors qu'il est obligé de vivre avec le groupe. Il ouvre sa gueule et ne se laisse pas faire.(...) Mais le militaire n'est pas soumis. »*
>
> Maréchal des logis, 23 ans, 4 ans d'ancienneté, chef de char, RC24.

Ce type de discours très normatif (« il faut », « ce n'est pas normal ») indique l'appropriation qui est faite des attentes de l'institution et l'incorporation de l'image publique. Un tel discours est daté en ce qu'il renvoie à des perceptions du militaire mais il témoigne de qui y a cours. L'attention portée sur le corps est un signe ou stigmate des institutions totales ou totalitaires. Cible du pouvoir, instrument de la discipline militaire, le corps s'impose comme une affiche publique de l'institution tant par la façon dont il est agencé que par le comportement de l'individu. Sujets au contrôle ou à la sanction, les mouvements du corps témoignent de la conformation des individus à l'institution et de l'emprise de l'institution sur les individus.

* *
*

L'institution militaire s'assimile à un monde social, à un univers social singulier. Ce monde social semble parfois irréel par ses codes de fonctionnement, son idéologie, les pratiques qui y sont en œuvre. Car l'institution militaire se fonde sur des croyances et des valeurs qu'elle distribue à ses membres et qui servent de socle commun d'entendement à tous les militaires. Ce socle commun n'est pas partagé par tous avec la même rigueur ou la même intensité. Toutefois, repose en lui le foyer mythique ou mythologique sur lequel s'appuie constamment l'institution. L'un des mythes les plus forts est celui de la représentativité de la nation. L'armée pense que ses personnels sont représentatifs de l'ensemble de la société. Ceci explique son attitude empreinte d'honneur et de dignité à l'égard de la nation, mais encore de distinction car si les armées représentent la nation, elles ne sont pas la nation. Or, aujourd'hui,

la professionnalisation entérine une césure certaine, depuis de longue date apparue, entre l'armée et la nation. C'est ce qui crée un hiatus, à côtoyer l'institution militaire entre ce que celle-ci pense être et ce qu'elle est.

Entrer dans l'institution militaire, c'est, malgré tout, manifester une rupture. Par son style de vie, par le lien qu'il implique à la famille et à la société, le métier militaire apparaît comme un mode de vie parfois déconnecté du cours de la vie sociale. C'est pourquoi cette institution semble être pour beaucoup un cocon protecteur, voire un refuge ou une seconde famille. Mais la communauté qu'elle symbolise, par le partage d'une forte proximité, n'induit pas que tous les militaires adhèrent à la distribution des valeurs de l'institution. Militaire, c'est également un statut qui confère pour certains une réussite sociale, pour d'autres une tare sociale.

D'ailleurs, l'ouverture de l'institution au monde civil, sa professionnalisation, sa féminisation, son inscription dans un marché concourent à une dissolution des instances institutionnelles et à l'évolution forcée en une organisation contrainte de s'adapter, non plus seulement tactiquement et militairement, mais encore socialement et idéologiquement, à la société dans laquelle elle évolue et dont elle n'est plus, depuis des lustres, l'exacte émanation.

Ainsi, nous avons vu dans cette partie que l'armée de terre est encore bien une institution par les règles de son univers, son mode de conformation professionnelle et son action sur l'intime ou le privé des individus. Mais il s'agit d'une institution dont les bases s'érodent, ce dont nous entendons rendre compte dans la partie suivante.

TROISIÈME PARTIE : LES INDICES D'UNE DÉSINSTITUTIONNALISATION

Si l'armée de terre s'apparente, par certains aspects, à une institution, celle-ci ne manque pas d'être affectée par les changements sociaux qui la traversent et la font alors s'effriter et se transformer progressivement. Cette partie est consacrée à la présentation des indices de fissure de l'institution. Nous verrons :

⇨ Premièrement que la professionnalisation des armées s'est imposée en France comme une mesure d'adaptation à une certaine lecture des relations internationales. Ce processus a engendré une restructuration interne dont certains effets, ici présentés, conditionnent l'exercice du commandement.

⇨ Deuxièmement que l'institution rencontre des blocages dans l'exercice du commandement en raison d'un éclatement et d'une opposition de représentations entre deux groupes d'acteurs ; en raison d'attitudes nouvelles par leur ampleur ; de logiques de comportement conduisant à une autre régulation sociale et professionnelle.

⇨ Troisièmement que des variables viennent modeler le rapport à l'autorité et l'exercice du commandement. Ces variables sont les situations de travail, fonctions de l'action entreprise ; et le savoir en ce qu'il conditionne une certaine appropriation du métier suivant le degré de standardisation.

CHAPITRE 6 : LA RÉFORME D'UNE INSTITUTION CONFRONTÉE À SA PROFESSIONNALISATION

Les dimensions de l'institution militaire sont ajustables, rétractables à souhait en fonction des contingences qui pèsent sur l'Etat, sur la façon de les concevoir et selon la politique de défense choisie. Lorsque le territoire national est directement menacé, la taille des forces militaires atteint une limite haute. Lorsque la menace est moins pesante ou lorsqu'elle est indirecte, les armées adoptent un format conventionnel propice à la politique de leur emploi. C'est pourquoi les mesures de rationalisation de l'organisation militaire, et de professionnalisation, interviennent, en général, lorsque les conditions de coexistence internationale permettent des réformes de structure non négligeables pour l'appareil de défense. Par ailleurs, quand le nombre des soldats mesurait la puissance d'un Etat, les armées se devaient de maintenir opérationnels un grand nombre d'armements au cas où il serait fait appel à la contribution solidaire de la nation.

Cette variabilité de la dimension de l'institution militaire se lit dans l'histoire. En août 1914, à la veille de l'offensive, la France dispose de 760 000 hommes sous les armes[1]. Pendant le premier conflit mondial, la mobilisation totale atteint huit millions d'hommes, soit 20% de la population française totale. En août 1939, par l'effet immédiat de la mobilisation, l'armée de terre passe de 875 000 hommes à 2 448 000 hommes. Au total, près de cinq millions d'hommes serviront le drapeau français au cours de la campagne de mai et juin 1940. En novembre 1947, les appelés du contingent représentent 20.5% des effectifs contre 14.3% fin 1946 et 29.1% en janvier 1950. L'armée française connaît ainsi des restructurations pendant des décennies qui visent toutes, si l'on exclut l'amont des crises indochinoises et algériennes, à réduire le format de l'institution militaire. Alors que le Royaume-Uni puis les Etats-Unis abandonnent en 1973 la conscription, la France, fort de son idéal d'intégration républicain, ne consent pas à invalider le registre des armées de masse et poursuit une politique axée sur la nation. En 1990, au moment où la crise du Koweït se dessine, la France compte 670 000

[1] Chiffres cités par Maurice Vaïsse, « L'armée et la Nation de Valmy à nos jours » in Maurice Vaïsse (dir.), 1998.

personnes au ministère de la défense. Les appelés représentent une proportion de 46% des militaires[2].

Ce bref parcours historique et chiffré indique que la dernière moitié du XX° siècle a vu le format des armées ne cesser de se réduire. Si les hommes des générations de la première moitié du siècle ont pratiquement eu à connaître l'institution militaire, ce n'est plus le cas des générations de la seconde moitié du siècle. Entre service national amendé et inégalitaire puis suspension du service national, c'est toute une génération de jeunes hommes qui ne connaissent plus l'institution militaire. Les recrutements massifs, les renouvellements moins nombreux des armées professionnelles ne parviendront pas, à n'en point douter, à extraire à la nation autant que les guerres ou le service n'avaient pu le faire dans le passé.

Incontestablement, cette dimension altère l'institution militaire en elle-même. Seule institution avec l'éducation nationale avec qui chacun devait avoir affaire (même si la procédure n'aboutissait pas à une intégration), les armées entrent dans le cénacle des organisations d'Etat.

Déjà, la sortie de la guerre d'Algérie et l'introduction de la composante nucléaire dans la politique française de défense remodèlent le visage des armées françaises. Dans un premier temps, l'armée française connaît une réduction importante de ses effectifs. Cette déflation s'accompagne de la volonté de réaliser des économies à l'issue de la guerre, de restructurer l'appareil de défense autour du nucléaire. En dix années, les armées passent de 1 050 000 hommes à moins de 550 000 hommes[3]. A ces mesures de réduction, s'ajoute la diminution de la durée du service national de seize à douze mois. L'armée de terre est la plus affectée : son format est divisé par deux : de 755 000 hommes à 325 000 hommes tandis que les autres armées sont moins touchées. Evidemment, cette chute des effectifs militaires s'accompagne d'un remodelage de l'organisation militaire. Un corps de bataille composé d'unités blindées et associé à l'aviation légère de l'armée de terre (ALAT) est créé, ainsi qu'une force d'action rapide (FAR). Ces mesures engagent les crédits militaires et imposent des restrictions quant à la dotation en nouveaux matériels. Il vrai que la dissuasion nucléaire occupe à cette époque les préoccupations en ce qu'elle implique des investissements importants : sous-marins nucléaires lanceurs d'engins, plateau d'Albion, force de frappe aérienne tactique. De même, la politique d'indépendance du Président de Gaulle et le retrait de l'OTAN poussent la France à

---

[2] Les effectifs d'appelés sont, en 1990, de l'ordre de 60% des effectifs de l'armée de terre, de 33% de l'armée de l'air, de 29% de la marine nationale.

[3] Chiffres cités par P. Masson, 2002, pp. 455-456.

se replier sur sa capacité militaire et industrielle pour assurer la grande partie de ses besoins militaires.

Sur un plan général, les armées françaises conservent la même organisation globale des années soixante-dix (après la transition post guerre d'Algérie) aux années quatre-vingt-dix. Il est vrai que les armées françaises honorent alors les missions qui leur sont dévolues. A de maintes reprises, les armées interviennent à l'extérieur du territoire national. De 1962 à 1993, seize interventions ont lieu dans la seule Afrique même si des pays sont l'objet de plusieurs mandats français : Tchad ou Zaïre[4]. Pourtant, les limites des armées françaises se font sentir à certaines occasions. Au total, l'armée de terre ne dispose effectivement, pour projection, que des neuf mille soldats composés de légionnaires et des appelés au service long des sept régiments d'infanterie de marine. A ces effectifs, s'additionnent notamment des moyens matériels insuffisants de transport à grand rayon d'action. En 1978, pour l'opération de Kolwezi, le Président Giscard d'Estaing est contraint de faire appel à des gros porteurs américains[5] ; au Rwanda, la France est contrainte à la location d'appareils russes pour une facture totale exorbitante ! De même, les moyens aériens et aéronavals assurent la pérennité de la présence française dans le monde mais au prix d'un effort tendu des hommes et des matériels. Lors du conflit Iran – Irak, le porte-avions Clemenceau assure ainsi une mission en mer continue de deux cent trente-cinq jours de présence au large des côtes de la région.

La participation française au conflit du Golfe en 1991 est sans conteste la participation la plus décevante de l'époque contemporaine. La France ne pouvant envoyer à l'étranger des appelés du contingent est contrainte à prélever des effectifs militaires sur cinquante des cent cinquante régiments que compte à cette époque l'armée de terre. Comme le note Philippe Masson, la participation française dans le Golfe met au jour des failles matérielles évidentes et patentes. Les moyens blindés et les engins légers sont en nombre insuffisants ou peu adaptés. L'armée américaine assurant même sur certains flans du dispositif français le soutien des militaires français[6]. Les moyens aériens ou navals ne sont pas en reste. Qu'ils participent ou non d'une stratégie présidentielle comme le laisse penser Samy Cohen (1994), les avions Jaguar basés au Qatar sont cloués au sol lors d'un manque de visibilité ou par nuit.

Il est vrai qu'au cours de la période 1985-1994, les crédits militaires stagnent en francs constants autour de cent cinquante milliards mais que la part des crédits militaires dans le PIB

---

[4] *Ibid.*, pp. 466-467.

[5] Valéry Giscard d'Estaing, 2004, pp. 250 à 273.

[6] Voir également Emmanuel de Richoufftz, 1992.

passe de 4 à 3.3%. Parallèlement à une dotation en moyens affaiblie, les armées connaissent une nouvelle diminution des effectifs par la réduction de la durée du service national et par une déflation du nombre des cadres. L'armée de terre est encore une fois la plus affectée. Ses effectifs chutent de 338 000 à 240 000 hommes[7]. La marine nationale et l'armée de l'air étant moins concernées. Inéluctablement, les matériels sont touchés. L'armée aligne, en 1976, 2150 blindés. En 1994, ils ne sont plus que 1000 dont 340 AM30 anciens. De 400 avions de combat en 1976, l'armée de l'air n'en présente plus que 200 en 1994. Et la marine nationale connaît une diminution de son tonnage de 268 000 à 170 000 tonnes.

Au-delà de ces questions opérationnelles, c'est la profession militaire même qui est mise en interrogation. Les armées traversent au début des années quatre-vingt-dix une crise de recrutement. Le nombre des candidats aux grandes écoles militaires régresse[8], la carrière militaire est moins attirante au regard de la mobilité professionnelle et géographique, d'une solde peu alléchante. Les jurys des écoles constatent une érosion dans la qualité des jeunes officiers et le corps des sous-officiers est atteint par un nombre de démissions en recrudescence. L'avancement est alors ralenti, ce qui insatisfait davantage encore les militaires de carrière.

Dans les états-majors et cabinets politiques, une réforme de l'institution militaire semble s'imposer. Les nouvelles menaces qui apparaissent depuis l'implosion de l'Union soviétique, la rapidité et la réactivité avec lesquelles les opérations se mettent en place paraissent exiger un appareil de défense réformé capable de répondre à l'aspect diffus des menaces tout autant qu'à la complexité qui est dorénavant la leur, en qui concerne, au moins, les règles d'engagement. Cette nouvelle vision des armées et de l'appareil de défense participent d'une conception certaine de la puissance de l'Etat et de l'usage de la force militaire axée non plus sur la violence mais sur la projection, la protection et la dissuasion. Cette nouvelle politique publique consacre, en outre, la fin du modèle républicain du service national auquel 30% au moins des jeunes français échappaient par exemption ou volontariat aux formes du service civil. Quant à ce service, il n'avait plus rien de commun avec celui que les ancêtres de ces jeunes avaient connu. Et, au sein de l'organisation militaire, il érodait les restes de convictions

[7] Ph. Masson, *op. cité*, p. 468.

[8] *Ibid.*, p. 469.

de cadres perpétuels répétiteurs des mêmes gestes et des mêmes mots auprès de jeunes quittant l'institution dès leur formation (sans parler d'instruction) bouclée.

Ces considérations humaines débouchent obligatoirement sur la question des matériels. Les armées souffrent encore du manque de moyens de transport stratégique à long rayon d'action. Le projet européen d'avion militaire A400-M s'étire sans cesse dans le temps à mesure que les pays partenaires découvrent l'ampleur de l'investissement et sous-estiment son utilité tactique puisque jusqu'à aujourd'hui, les armées sont toujours parvenues à leur fin sans ce matériel. En France, la problématique de l'usage des blindés lourds se pose depuis que le char Leclerc est opérationnel, que l'on sait qu'il est peut-être le meilleur au monde mais que ses qualités ne sont plus à la mesure des micro crises fuyantes du monde contemporain. Plus inquiétant est sans doute la présence française en mer. Le démantèlement des deux groupes aéronavals des années soixante et leur substitution par un unique exemplaire nucléaire affecte considérablement les capacités françaises d'autant plus que le groupe aéronaval est, pour la Présidence de la République, plus qu'un outil militaire ; il est avant tout un instrument diplomatique[9].

Enfin, la rationalisation de l'institution militaire conduit à repenser la dissuasion nucléaire stratégique. Aujourd'hui confiée aux mains de l'armée de l'air et de la marine nationale, la dissuasion apparaît comme un outil inutile, certes, car indispensable mais indispensable car inutile.

Lue dans un premier temps comme un aveu de faiblesse ou un manque de puissance, la professionnalisation des armées françaises peut trouver un relais salutaire dans une intégration européenne plus poussée. Dans un temps second, et de façon prospective, la professionnalisation des armées peut amener à une élévation sensible mais continue des effectifs et des moyens militaires opérationnels. Cette dernière hypothèse signifierait alors que les besoins seraient importants ; autrement dit, que l'instabilité du monde serait évidente.

Quelles sont les principales causes à l'origine de la professionnalisation des armées ? Quelles en sont les implications en termes, notamment, de ressources humaines ?

---

[9] Le ministre de la défense a annoncé en février 2005 la construction prochaine d'un second porte-avions. Cette décision prise, cela laisse malgré tout la France disposer d'un seul porte-avions pendant plusieurs années encore.

1. Les raisons d'une armée professionnelle : entre entérinement de tendances contingentes et rationalisation politico-budgétaire

Le choix de professionnaliser les armées françaises est un choix politique de rationalisation budgétaire qui participe d'une conception, d'une vision de l'action de l'Etat. La vague de professionnalisation des armées intervient dans des Etats-nations démocratiques où le pacte social, où le contrat social sont suffisamment stables pour asseoir l'usage et l'emploi de la force ou de la violence sur une « corporation » ou « profession ». Ce mouvement de professionnalisation des armées accentue le contrôle des armées par le politique et assure, davantage encore à ce dernier, une subordination stricte à ses directives[10].

Professionnaliser les armées est une mesure politique d'accentuation de la subordination de celles-ci au pouvoir politique. Cette réforme ne peut pourtant s'opérer que dans un cadre institutionnel de régime politique stable. D'une part, parce que professionnaliser les armées dans un Etat où le régime politique est instable, c'est prendre le risque de constituer une force puissante d'opposition au régime. D'autre part, parce professionnaliser les armées signifie, pour un Etat, la perte d'une emprise de socialisation et d'éducation sur la jeunesse. La présidence de Charles de Gaulle est un exemple du non recours à une armée professionnelle dans un régime politique non encore finalisé. Pourtant apôtre de la professionnalité dans les armées, le Président n'a pas enclenché ce processus car il induisait alors une vassalisation non assurée des troupes à leur chef exécutif. D'ailleurs, l'armée professionnelle en France souffre de vigoureuses craintes, inverses aux processus décrits par les auteurs : celles de la constitution implicite d'une armée inféodée, davantage soumise à ses chefs qu'au pouvoir qui les met en place. Autrement dit, que l'armée professionnelle soit déclencheur de certaines formes de césarisme. Ainsi, les craintes d'incarnation totalisante du pouvoir militaire par des chefs se sont focalisées, notamment, sur les troupes parachutistes dont les tentatives de scission en avril 1961 ont démontré la portée. Là, c'est pourtant l'armée de conscrits qui est restée fidèle au pouvoir d'Etat.

Longtemps, le modèle de l'armée mixte ou semi professionnelle s'est imposé comme le modèle adéquat des armées dans la démocratie[11]. Cependant, Morris Janowitz (1964) note,

---

[10] T. Caplow et P. Vennesson, 2000, p. 53.

[11] Comme ce fut le cas en Belgique, par exemple.

dès les années 1960, la friabilité de ce modèle devant les reconsidérations d'emploi de la force. Selon lui, la légitimité nouvelle de la guerre induite par une menace nucléaire réciproque appelle à ce qu'il baptise « un déclin de l'armée de masse ».

Notre analyse se propose d'évoquer ces points en quatre temps : premièrement, de montrer que la force du parapluie nucléaire est limitée en raison, deuxièmement, de l'impact des nouvelles considérations internationales sur l'emploi des forces armées ; troisièmement, de comprendre que la professionnalisation est une réforme politique à visée budgétaire ; quatrièmement, de ciseler l'abandon du mythe de la conscription.

1.1. Les limites du parapluie nucléaire

L'ombre du nucléaire a modifié, depuis la première explosion nucléaire au Japon en août 1945, le visage de l'institution militaire. Le nucléaire aurait pu laisser croire à une disparition progressive des armées au profit d'une organisation restreinte, gardienne de la technique et étroitement dépendante du pouvoir politique, seul habilité à mettre cette technique en œuvre. Mais l'ombre s'est peu à peu rétrécie, faisant ainsi disparaître toute idée utopique d'abandon du modèle militaire traditionnel. Dès lors que l'atout innovant d'une organisation est rattrapé par sa ou ses concurrentes, de nouvelles règles du jeu sont à adopter.

L'équilibre de la terreur, qui s'est substitué à l'ombre nucléaire, a partiellement ponctionné les armées d'une partie de leurs ressources vives pour alimenter la recherche et la poursuite d'un idéal de puissance, d'indépendance, de liberté. C'est que le nucléaire a privé les armées conventionnelles de ce pour quoi elles étaient faites, à savoir une opposition frontale de la puissance armée. Mises en sommeil ou cantonnées à l'intervention dans des zones du monde où les forces militaires sont moins structurées, les armées des pays occidentaux ont connu des heures et des jours languissants.

D'autant que le nucléaire a dépossédé les armées et le commandement militaire d'une grande partie de leur pouvoir décisionnaire, au nom du principe de précaution, de sûreté nationale et de subordination de la force au politique. « Les forces armées n'ont joué un rôle prépondérant que lorsqu'elles avaient le pouvoir d'entraîner à elles seules la décision[12]. » Il semble donc, à suivre le cheminement du général, que les forces armées aient perdu de leur prépondérance sous le parapluie atomique. L'avis est partiellement exact dans la mesure où les armées ont cru leur intérêt considérablement réduit.

---

[12] Général André Beaufre, 1963, p. 74.

Mais il est partiellement faux si l'on estime l'inefficacité partielle de l'arme nucléaire devant l'augmentation du nombre de pays détenteurs et devant la plus forte puissante destructrice des armements. Arme de derniers recours, arme de dernière instance, voilà qui réduit largement à la fois l'inutilité de disposer de forces militaires et la fin des conflits locaux où des armées s'opposent à coups de puissance.

Au final, ce n'est pas tant la chute de l'empire soviétique qui ait induit un nouveau comportement que la propagation des actes terroristes ou le développement d'organisations armées non étatiques contre lesquelles, ou au prétexte desquelles, des Etats occidentaux engagent à nouveau le feu et les soldats. En effet, le visage nouveau de l'institution militaire et les incertitudes apparues dans les années cinquante et soixante paraissent s'estomper. La guerre en Irak témoigne, depuis avril 2003, de la fin de l'illusion dans laquelle le nucléaire a entretenu les armées occidentales. Désormais, et comme avant, les armées doivent être en mesure de combattre un ennemi comparable. Le fait que celui-ci utilise des méthodes non conventionnelles ou opposées ; le fait que l'affrontement se tienne sur le territoire de l'ennemi ajoutent à la difficulté des formes d'opposition. La professionnalisation des armées occidentales paraît à cet égard un outil juste d'adaptation à cette nouvelle donne stratégique internationale.

1.2. La prise en compte des considérations internationales

Indéniablement, le choix de l'armée professionnelle est un choix rationnel qui tend à faire correspondre une situation internationale et géopolitique à une idée certaine du rôle de l'Etat, et donc de ses armées, sur le plan international. Là encore, il est question pour l'Etat de se doter d'un outil de défense plus optimal pour répondre aux sollicitations et aux désirs d'intervention stratégiques et politiques. En France, une armée mixte à dominante de conscrits semblait parfaitement adaptée à un pré-positionnement stratégique de surveillance de la ligne bleue des Vosges, pour faire front aux forces et troupes du pacte de Varsovie, tandis que, dans le même temps, les unités professionnalisées telles les troupes de marine, les unités parachutistes et la légion étrangère jouaient le rôle d'instance de régulation et de pare-feu lorsqu'il était question d'un déploiement au sein des territoires de souveraineté française ou dans des pays étrangers. André Thiéblemont (2001) émet un panorama de la diversité des formes d'adversité et d'engagement auxquelles ont été confrontées, ces dernières décennies, les troupes professionnelles de l'armée française : des opérations de guerre classique (Corée,

Suez, le Golfe et le Kosovo), des actions de contre guérilla, de subversion ou de contre terrorisme (Indochine, Algérie), de pacification ou de maintien de l'ordre (Algérie, Nouvelle-Calédonie, Kosovo), de protection ou d'évacuation de ressortissants français en milieu hostile (Kolwezi, Gabon, Côte d'Ivoire), de secours à des populations en détresse, de lutte contre des bandes armées (Somalie), de maintien de la paix (Liban, Cambodge, Ex-Yougoslavie). La professionnalisation n'est donc pas à lire sous le registre d'une mesure de correction d'une institution qui perdrait en efficacité. D'ailleurs, le Livre blanc sur la défense de 1994[13] statue sur le maintien du modèle de l'armée mixte tout en admettant des scénarii variés d'intervention militaire.

A l'issue de la chute du mur de Berlin, qui apporte un renouvellement total de l'utilité marginale des armées (le risque de guerre n'allait-il pas disparaître ?), deux événements vont révéler l'intérêt du modèle de l'armée professionnelle.

Le premier événement est la guerre du Golfe où, refusant l'envoi dans le Golfe de jeunes conscrits, François Mitterrand ne parvient à lever qu'une force de 15 000 hommes tandis que le Royaume Uni, à l'armée deux fois moins nombreuse, parvient à en envoyer 45 000[14].

Le second événement est le conflit en ex-Yougoslavie qui traduit l'émergence des nouveaux conflits de l'après guerre froide.

Ce n'est pas tant le Royaume-Uni qui montre l'exemple qu'il ne démontre en fait la saturation rapide des armées françaises à assurer, au format de l'époque, toutes les missions auxquelles on les destine. D'autant que le conflit en ex-Yougoslavie impulse la difficulté nouvelle des armées à s'en tenir à la politique du « zéro mort » alors même que près de quatre-vingt soldats français ne reviennent pas des Balkans.

La professionnalisation est une réponse active à ces nouvelles contingences géopolitiques. Le dernier conflit en Irak montre toute l'acuité des troupes professionnelles (facilement projetables, en grand nombre et bien dotées en matériels) alors que la multiplication des conflits zonaux, à faible pénétration militaire, avec un ennemi difficilement identifiable et fluctuant, stipule de l'aporie de la stratégie de dissuasion nucléaire sur laquelle les Etats-nations se sont reposés quelques décennies durant[15]. La professionnalisation apparaît alors bien comme une mesure de rationalisation et d'optimisation. En 1996, l'armée de terre

---

[13] Il est rédigé dans un esprit de neutralisation politique des rédacteurs civils et militaires pendant la cohabitation politique Balladur/Mitterrand : cf. Bernard Boëne, 2003, p. 659.

[14] *Ibid.*, p. 660.

[15] Notamment de la stratégie française dite du faible au fort.

comptait 25 000 hommes projetables. Elle en compte aujourd'hui près de 95 000 alors que, comme le rapporte le ministère de la défense, près de 40 000 de ses personnels sont, de façon constante, à l'extérieur du territoire national.

La dernière décennie correspond à une revisite importante des missions des armées qui ont gagné en diversité, en éclatement et en variété. Ces missions appellent des savoir-faire étendus mais encore, de façon parallèle, un recentrage des activités sur le militaire. Ce double mouvement s'entend de la façon suivante.

S'agissant de la plus grande variété des missions des armées, il est constaté une croissance des actions civilo-militaires (dites ACM) qui font des armées les premiers agents d'une politique internationale de l'Etat d'aide à des victimes lors de sinistres, de sécurisation de zones où s'amorcent des conflits, de réapprovisionnement ou de reconstruction d'habitations, de lieux d'hygiène et de vie. Ces missions démontrent la diversité du travail des militaires lorsqu'ils sont déployés, voire d'un détournement de la nature de leurs activités ; que certains contestent analysant les militaires français comme les « seuls gendarmes du monde ». Cette ouverture des missions prend également une couleur nationale par la participation des armées aux journées portes ouvertes, aux journées de rencontre entre la nation et les armées, aux participations aux salons, aux présentations de matériels dans les villes.

Parallèlement, les activités des armées se recentrent sur l'aspect strictement militaire. Sous l'impulsion de Michèle Alliot-Marie, ministre de la défense depuis mai 2002, les armées donnent une issue moins souvent favorable aux sollicitations dont elles font preuve en cas de débordement des services courants de l'Etat. Le refus du ministre en 2003 d'accorder une aide militaire à Monsieur Gaudin, maire de Marseille, lors de la grève des entreprises de ramassage des ordures ménagères, traduit ce virage d'un cloisonnement plus grand des armées sur elles-mêmes. Toutefois, ce diagnostic est à tempérer par la participation des armées à la sécurité nationale (plan Vigipirate, Vimy 2001) ou encore par le soutien technique, logistique et humain apporté dans un premier temps, même éphémère, aux populations en difficulté lors de catastrophes naturelles (inondations dans la Somme), d'incidents écologiques (naufrage de l'Erika) ou de bouleversements climatiques (tempête de 1999). Depuis la professionnalisation des armées, il semble que celles-ci aient connu une forte diversification et réitération de leurs missions à l'étranger tandis que, parallèlement, elles apparaissent moins comme un recours de substitution à la défaillance des moyens publics ou privés sur le territoire national. C'est en ce sens où s'est opéré avec la professionnalisation un recentrage sur les activités militaires et un éclatement de la variété de ces mêmes activités.

1.3. Une décision politique de rationalisation budgétaire

Le 22 février 1996, le Président de la République, Jacques Chirac, annonce, en tant que chef des armées, sa décision de professionnaliser les armées[16]. Cette annonce fait directement écho à une promesse du candidat Jacques Chirac (au cours de la campagne présidentielle de 1995) ; promesse peu publicisée car elle ne fédérait pas un consensus, tant dans les milieux militaires que politiques[17]. Cette décision engendre la surprise dans les milieux concernés, bien évidemment militaires, même si une majorité politique favorable se dessine. La professionnalisation des armées est, de façon initiale, une mesure politique, une mesure politique de conduite des politiques publiques de l'Etat. Pour autant, cela ne signifie pas que cette mesure ne s'appuie pas sur des considérations tactico-militaires probantes. L'allocution présidentielle de ce jour contient déjà les prémices de la mise en questionnement de l'attachement des armées à la nation puisque le Président décrète une période de trois mois pendant laquelle les citoyens, et les communes, sont appelés à la tenue d'un débat républicain, non pas sur la professionnalisation des armées, désormais acquise, mais « autour d'un éventuel maintien de la conscription sous des formes civiles afin de sauvegarder le principe d'obligations citoyennes s'imposant à la jeunesse[18]. » Ce débat est un échec en terme de mobilisation nationale[19] et ne conduit pas à de réelles avancées sur les formes nouvelles d'imposition à la jeunesse d'un entretien institutionnel des liens entre les citoyens et les institutions d'Etat qu'elles soient, ou non, militaires. Ce débat ne préfigure d'ailleurs même pas les mouvements de jeunes citoyens masculins qui, dès les années 2000, vont trouver les moyens d'une fronde collective militant pour la suspension avancée de l'obligation d'astreinte au service national. Le collectif, qui agit par des manifestations publiques, sous les puissants relais médiatiques, obtient en partie satisfaction puisque la suspension[20] du service national

---

[16] Il faut entendre ici par « armées », les trois armées (armée de terre, marine nationale, armée de l'air) et la gendarmerie nationale selon la dénomination officielle en vigueur. Par commodité d'usage du terme, nous incluons la gendarmerie nationale sous l'appellation des « armées ».

[17] Bernard Boëne, *op. cité*, p. 659.

[18] *Ibid.*, p. 660.

[19] Bernard Paqueteau, *Analyse des termes du débat sur la réforme du service national (1996-1997) : jeux rhétoriques et enjeux idéologiques : « représentations de la réforme des armées au travers des médias du 22 février 1996 aux décisions parlementaires »*, Paris, Les Documents du C2SD, 105 pages, septembre 1997.

[20] Le service national n'est en France qu'officiellement « suspendu » ; sa réactivation étant légalement et juridiquement possible.

est anticipée d'une année[21]. Cette suspension rendra d'autant plus amers les derniers conscrits n'ayant pu échapper aux derniers soubresauts d'un « mythe » national fondateur. A l'issue de ce débat national, infertile, la professionnalisation des armées est officiellement adoptée le 28 mai 1996 par l'Assemblée nationale. Les armées ont pour charge de conduire les réformes sous couvert de la loi de programmation militaire 1997-2002 puisque le Président a donné six années aux armées pour achever la mutation.

La professionnalisation des armées françaises n'est pas une mesure esseulée en Europe. Elle correspond tout d'abord à un désir des Etats-nations de réduire les coûts engendrés par une politique de défense (cas de la Grande-Bretagne en 1963) ou ensuite à une optimisation de l'emploi des forces (corrélativement à une réduction des coûts) compte tenu de la redéfinition géopolitique du contexte mondial. Ainsi, la Belgique (1992), les Pays-Bas (1993), la France (1996), l'Espagne (1997), l'Italie (1999) décident de l'abandon de la formule des armées mixtes (ou semi professionnelles) au bénéfice d'une armée professionnelle. Le Portugal et la Russie songent fortement à ce passage, entraînant avec eux nombre des pays de l'Est alors qu'en Europe, seuls les pays nordiques et l'Allemagne résistent, par attachement culturel à la conscription, à suivre ce présage. Si les Etats songent ou abordent directement la réforme de leurs armées, c'est que « le cœur du métier militaire n'est plus exclusivement le combat.[22] »

Outre ses aspects politiques et stratégiques, la mesure de professionnalisation des armées est apparue, en France, dans les débats publics, comme un moyen de rationaliser les dépenses publiques. Qu'en est-il réellement ?

En 2004, le budget de la défense nationale est le troisième de l'Etat[23]. Il compte pour 11.42% dans le budget de l'Etat contre 12.28% en 1997. Cependant, le budget de la défense connaît des augmentations sensibles dès 2003 alors qu'il n'avait cessé de diminuer depuis le milieu des années soixante-dix. Cette revalorisation, d'ordre politique, s'explique par le fait que la professionnalisation a été menée aux dépens des matériels et que l'état de leur disponibilité, très inquiétante, a imposé une revalorisation pour rattraper le retard en ce domaine. Selon la classification OTAN, on apprend ainsi que la France alloue 1.74% de son PIB de 2003 aux dépenses de défense alors que le Royaume-Uni y consacre 2.28% et l'Allemagne 1.11%.

---

[21] Suspension effective au 31 décembre 2001 au lieu du 31 décembre 2002 prévu initialement.

[22] Bernard. Boëne (dir.), 2001.

[23] Il est de 41.6 milliards d'€uros. Cf. Ministère de la défense, *Budget de la Défense pour 2004*, Paris, Direction des affaires financières.

En terme de budget, la professionnalisation des armées n'assure pas une réduction des crédits militaires, autre que sensible. La professionnalisation est sans doute une mesure empêchant une inflation des crédits mais elle est plus sûrement, pour reprendre l'expression de Gérard Bonnardot[24], « un jeu à somme nulle ». A cet égard, il convient de remarquer que le processus de professionnalisation n'a pas grevé le budget de l'institution en lui-même. Cependant, il convient de tempérer cette donnée en remarquant que, si la réforme n'a pas enflammé le budget, c'est au prix de nombreuses fermetures de sites militaires.

Entre 1997 et 2002[25], l'armée de terre a dissous 235 établissements, en a restructuré 154 autres ; l'armée de l'air en a dissous 26, restructuré 32 ; la marine respectivement 48 et 25 ; la gendarmerie a procédé à la dissolution de 8 établissements pour une restructuration de 14 (avant la procédure de redéploiement entre les zones police et gendarmerie postérieure à 2002). Devant les inégales conséquences de la professionnalisation, on comprend dès lors la rationalité gestionnaire de séparation du destin de chacune des armées plutôt que vers une interarmisation comme politique de conduite de la professionnalisation.

Une dernière conséquence budgétaire de la professionnalisation mérite d'être soulignée. Bernard Boëne[26] montre que si la répartition budgétaire entre les dépenses d'équipement et les dépenses de rémunérations et de charges sociales s'inversent dès 1993, c'est-à-dire avant la professionnalisation, il n'empêche que celle-ci accentue cette tendance et fait des dépenses de rémunérations les principales dépenses devant les équipements et les études[27].

Ce qui frappe dans l'analyse du budget du ministère de la défense, et de son évolution depuis 1997, est son étonnante stabilité. Eu €uros constants, l'évolution du budget de 1997 à 2004 est quasi nulle. La répartition des crédits entre les titres III, les titres V et VI d'une stabilité marquante. Sous l'effet des modifications progressives et en ciseaux de l'institution militaire, ce budget au sein de l'Etat n'a pas progressé. Le jeu à somme nulle se confirme. A ceci près que les crédits d'équipement ont été réduits en valeur nominale entre les années 1998 et 2002

---

[24] Gérard Bonnardot, « De la conscription à l'armée de métier : le cas britannique », *Défense Nationale*, mai 1992, pp. 85 à 102.

[25] Observatoire social de la défense, *Bilan social 2002*, p. 97.

[26] *Op. cité*, p. 668.

[27] En 2004, le titre III (rémunérations et charges sociales) représente 42.11% du budget ; les titres V et VI (fabrications, études et développements, entretien, infrastructures et restructurations, munitions) représentent 35.84% du budget du ministère de la défense. Cette augmentation relative du titre III est essentiellement due aux dépenses de personnels. Pour information, la seule armée de terre englobe un quart du budget de la défense nationale (24.55%).

(seule l'année 2003 permet de retrouver le niveau de 1997), ce qui démontre bien, pendant ces années, des transferts de dépenses depuis l'équipement vers les frais de personnels, ce qui n'a pas été sans conditionner la disponibilité opérationnelle des matériels des armées.

La professionnalisation est une rationalisation budgétaire quant au financement des moyens de la défense mais elle ne signifie pas une réduction du poids relatif de la défense nationale dans le budget de la France. Mais si la question de la rationalisation confirme, c'est que la question de la rentabilité se pose maintenant dans les organisations publiques. L'impératif de la performance, y compris économique, conduit à l'installation d'un contrôle de gestion dense pour lequel le ministère de la défense est semble-il pionnier en France[28].

1.4. La fin du modèle ou « mythe » de la conscription

Le service militaire, en tant que mythe républicain porteur de la philosophie républicaine de l'égalité et de l'universalisme des citoyens, se forge véritablement sous la troisième République. Si les armées françaises n'ont pas toujours été une armée mixte ou semi-professionnelle, le service militaire est étroitement lié à celles-ci et en constitue, jusqu'en 1996, l'un des mythes les plus puissants.

Le service devient universel en 1864, égalitaire en 1905, national en 1959, civil en 1965. Ces appellations préfigurent, déjà, l'étiolement progressif du service national. Cet étiolement prend plusieurs formes d'action ou d'ajustement utilisées par le législateur : des actions sur la durée ; des actions sur les formes du service.

La durée passe progressivement de seize mois en 1965 (9 juillet), à douze mois en 1970 (9 juillet), à dix mois pour sa forme terminale en 1992[29]. Tandis que les formes du service ne cessent de se varier et de se diversifier : reconnaissance de l'objection de conscience en 1963 ; séparation entre le service de défense et les formes civiles du service[30] en 1965 ; accord des reports d'incorporation en 1970 ; quatre formes de service officiellement établies en 1971[31] : un service militaire, un service de défense, une aide technique, la coopération ; reports

---

[28] Gérard Naulleau, « Le pilotage de la performance » in CFMD & général Baudouin Albanel (dirs.), 2004, pp. 171-174, p. 173.

[29] 4 janvier, loi Joxe.

[30] Aide technique aux DOM-TOM et coopération à l'étranger.

[31] Loi Debré qui promulgue le Code du service national.

d'incorporation en 1973 et 1982 ; instauration du volontariat au service long et d'un service dans la gendarmerie en 1983 ; création d'un service civil dans la police nationale en 1985.

Mais l'instauration du service militaire, c'est, en fait, l'Etat qui cherche à faire prévaloir une représentation et une conception du citoyen. Tel qu'il se construit, le service national impose en France l'idée d'un citoyen/soldat, mythe se reposant sur la levée des volontaires chargés de défendre la nation dès les années troubles postérieures à la Révolution. *In fine*, le service national participe non seulement de la socialisation du citoyen mais encore d'une action de contrôle des armées. D'ailleurs, dans la mesure où le soldat/citoyen ne prend plus part aux actes de guerre, le service national ne fédère plus que deux uniques finalités : cette dimension de contrôle et une perspective institutionnelle et nationale d'éducation des jeunes. Dès les débuts de la troisième République, l'instauration du service national permet, comme le note F. Gresle[32], une « républicanisation » de l'armée dont les cadres sont hostiles au nouveau régime. Il est alors question de neutraliser, selon l'auteur, les cadres de l'armée par l'intermédiaire des concitoyens gagnés à la République par l'école. D'une façon générale, le service national vise à repousser le spectre d'une prise de pouvoir par ou à l'aide des armées. Y intégrer des jeunes non inféodés aux chefs militaires (par une temporalité fixée à l'avance) apparaît en outre comme le meilleur moyen de lutter contre la crainte du césarisme imputé à l'image d'une armée professionnelle.

Les années soixante, après les événements d'Alger en avril 1961, et les circonstances internationales et nationales ne semblent pas en mesure d'infléchir le modèle durable de l'armée mixte. Au contraire, comme le rapportent W. Genieys et J. Joana[33], les nouvelles orientations de la politique de défense conçues par le général de Gaulle, la force de frappe nucléaires rendent nécessaires les conscrits à la défense du territoire national. Une nouvelle doctrine se dessine alors, doctrine en vigueur jusque 1996 (puisque le contingent n'est pas envoyé dans le Golfe) : les troupes professionnelles sont chargées des interventions de maintien de l'ordre en Afrique et des opérations extérieures tandis que l'armée de conscrits, bien moins onéreuse, tourne ses canons vers l'est et le pacte de Varsovie[34]. Pour les auteurs, les conscrits deviennent des « valets d'armes » alors que les professionnels « plus aguerris et

---

[32] F. Gresle, « Le citoyen garant du pacte républicain ? A propos des origines et de la persistance d'une idée reçue », *L'année sociologique*, vol. 46, n°1, 1996, pp. 1005-1025. Voir également à propos du service national : F. Gresle, 1997, *Le service national*, PUF « Que sais-je ? », 127 pages.

[33] W. Genieys, J. Joana, C. Koudjil, A. Smith, avril 2001, p. 42.

[34] Il y a bien eu des appelés en ex-Yougoslavie mais ils avaient souscrit un volontariat au service long (VSL). Les opérations se faisaient donc sur la base du volontariat, non de la contrainte.

plus techniciens » voient leurs effectifs augmenter. Le mythe du service national s'alimente de nouvelles raisons d'être : il offre une libération des crédits pour la force de frappe et les professionnels, il assure aux représentants politiques la stabilité de l'armée sous couvert d'une idéologie républicaine en apparence intacte.

Ainsi, le Livre blanc de la défense de 1972, puis le statut général des armées qui en découle, réaffirment la centralité de la conscription dans l'organisation de l'appareil de défense. Au cours des deux décennies suivantes, le service national, malgré des réformes d'ouverture et d'assouplissement de l'appel, conserve toute sa sacralité symbolique et organique au sein de l'Etat. D'ailleurs, l'attachement du Président Mitterrand au service de la nation n'est pas de nature à infléchir l'organisation des armées et la défense du territoire. La paralysie dont procède le Livre blanc de 1994 est symptomatique de cette neutralisation politique et militaire autour du service national.

Alors même que les retours d'expérience du Golfe et les prémices d'émergence des nouveaux conflits en Europe (ex-Yougoslavie) font émettre de sérieux doutes sur la validité de l'armée mixte, le Livre blanc précise : « la conscription, par le potentiel qu'elle recèle, est et sera en mesure de fournir les ressources humaines qui rendront possible le format des armées permettant de faire face, avec l'ensemble de ces moyens, aux risques du futur. (...) Le service national demeure le meilleur gage de l'attachement de la nation et des citoyens à leur défense. (...) Chacun a pleinement conscience du rôle que le service militaire a joué dans la création de l'identité nationale et dans la défense de l'Etat républicain.[35] » En outre, le Livre blanc ajoute : « Le règlement des crises extérieures, dans lesquelles la France peut être amenée à intervenir, nécessite aujourd'hui des volumes suffisants d'unités professionnalisées. Celles-ci, souples d'emploi, permettent en effet une réaction immédiate sur tous les théâtres. (...) Il faudrait donc, dans l'hypothèse d'une professionnalisation généralisée, prendre en charge un volume important d'engagés, ce qui entraînerait un surcoût très important.[36] » En conséquence, le Livre blanc ne fait pas que réaffirmer la nécessité d'une armée mixte mais il stigmatise la constitution d'une armée professionnelle. Dans ces circonstances, on comprend que la décision de professionnalisation ne pouvait pas être d'autre origine que politique même si les raisons mises en avant par le politique s'affichent en contradiction avec les prévisions ou diagnostics des rédacteurs (la professionnalisation des armées comme politique de rationalisation des politiques publiques).

---

[35] Ministère de la Défense, *Livre blanc sur la Défense*, Paris, 178 pages, 1994, p. 95.

[36] *Ibid.*, p. 96.

Pourtant, le service national dysfonctionne. Les mythes sur lesquels il se repose ne suffisent pas à cacher ses limites. D'une part, le service national pose des questions d'adaptabilité aux nouveaux conflits ou crises militaro-politiques modernes. Le contexte n'est plus celui où les forces françaises quittaient uniquement le territoire national à destination de l'Afrique. Les conflits modernes, mettant en scène des coalitions multinationales, pour des missions non conventionnelles (missions de maintien de la paix, actions civilo-militaires), sous une couverture médiatique intense, se négocient mieux avec des militaires mieux formés et spécialisés qu'avec d'éphémères soldats. D'autre part, les matériels déployés par les armées, à la technologie moderne, ne sont plus adaptés à une population strictement interchangeable et peu durable au sein de l'organisation. Enfin, les risques plus importants encourus par les militaires au cours de leurs opérations extérieures ne sont plus compatibles avec la doctrine de la « guerre à zéro mort[37] ». Au nom de quelle cause un Président serait prêt à mettre en danger les appelés du contingent ? Par ailleurs, les premières tensions se font jour chez les jeunes et le service national recueille alors peu de sympathie.

Seule institution d'Etat dite égalitaire mais strictement non mixte, le service national s'est alimenté d'idées. Celles-ci procèdent toutes du rôle de l'Etat et de sa capacité à contraindre, comme à récompenser ceux qui en acceptent la logique. Le service national ne doit pas, en effet, être strictement lu à l'aune de ses aspects négatifs. Historiquement, le service national a joué un rôle majeur. Le service national est ainsi une instance de dépistage médical (par les contrôles médicaux obligatoires avant et après l'incorporation), de dépistage scolaire (qui se perpétue de nos jours, à un moindre niveau, avec la journée d'appel à la préparation de la défense), d'apprentissage (depuis l'apprentissage de l'hygiène du corps jusqu'à l'apprentissage des expériences de la vie) et de formation (savoirs militaires de maniement technique et tactique des armes mais également savoirs spécialisés en mécanique, informatique...). Le service national est à la fois une institution au sens où l'entend F. Dubet (2002) et une institution totalitaire au sens où le conçoit Goffman (1968).

W. Genieys et J. Joana[38] explicitent deux croyances fortes qui offrent une articulation spécifique au service national entre l'armée (le soldat) et la nation (le citoyen). La première croyance est que le service national met en lumière la méritocratie dans le recrutement, la formation, la promotion des « cadres » des armées. Cette croyance crée une confusion entre l'état de militaire et le métier des armes qui désigne presque exclusivement la carrière des

---

[37] W. Genieys, *et alii*, *op. cité*, 2001, p. 46.

[38] W. Genieys, J. Joana, A. Smith, janvier 2000.

officiers. La seconde est que le service national procède à d'autres fonctions que la formation militaire des citoyens et qu'il contribue à la constitution d'une identité nationale et communautaire partagée. Le service national serait alors un instrument de l'identité culturelle moderne qui s'ajouterait à l'école de la République. Pour les auteurs, le lien armée/nation provient du croisement de ces dimensions. C'est pourquoi le service national a pour effet principal de socialiser les jeunes, de les initier et de les normaliser dans leur éducation ; depuis leurs pratiques alimentaires et d'hygiène (corps et esprit) jusqu'à leur langage.
L'institution demeure, en effet, au sens le plus large. Véritable entreprise d'initiation des jeunes aux rites militaires et à la défense de l'Etat, le service national est, en outre, un instrument d'éducation des jeunes par l'autorité. Le modèle institutionnel joue à plein en ce qu'il peut contraindre et qu'il a la force, le droit pour le faire. Par le joug qu'il peut exercer, le service national s'apparente à une institution au sens goffmanien du terme, c'est-à-dire en la connexion qu'il effectue entre une institution et l'autorité qu'elle distille.

> « Pour opérer ce passage de la soumission du soldat à l'autorité paternelle en soumission à l'autorité nationale, passage qui constitue l'essentiel du rituel d'intégration, l'institution soumet l'appelé à une double opération : régression au stade infantile d'une part ; valorisation de soi d'autre part. Les deux exigences étant en apparence inconciliables, le génie de l'institution réside dans sa capacité à faire procéder la seconde de la première, à faire en sorte que la valorisation de soi naisse de la capacité du sujet à se soumettre et que la conscience de sa " maturité " nouvelle soit en raison directe de l'accomplissement de sa régression ».
> Daniel Pennac, « La fin d'un rite initiatique » in M. Bessin, 2002, pp. 107-108.

L'auteur connecte directement le service national à l'Etat envers lequel le service cherche à construire la loyauté. Le service met en scène également des processus de socialisation et d'initiation dignes d'une institution. Mais une institution qui s'appuie sur deux idées, celles de l'universalité et de l'égalité, préconçues et étiolées depuis la dernière participation du contingent aux opérations militaires lors de la guerre d'Algérie.
Le législateur voulait rendre le service conforme à la règle de droit qui prévaut, celle d'une imposition sur la jeunesse juste car égale et universelle. Pourtant, le service national est, dans la réalité, loin de satisfaire les dispositions du droit, loin de confirmer les représentations des uns et des autres. En 1961, 8.3% des conscrits sont jugés inaptes ; 20.5% en 1965 ; 26.5% en 1967. De 1972 à 1976, le pourcentage des exemptés ou réformés pour motif psychiatrique passe de 20 à 50%. Avec la diversification des formes du service et la reconnaissance de l'objection de conscience, leur nombre ne cesse de croître. Ils sont 340 en 1969 ; 829 en

1972 ; 14 610 en 1996. De la même façon, 15 000 appelés sont recherchés pour insoumission en 1991, 25 000 en 1994. En juin 1987, 843 déserteurs sont même condamnés à Montpellier par contumace à six mois de prison ferme. Quant aux reports, ils ne cessent de s'étirer. 29% en bénéficient en 1979 ; 66% en 1993 ; 1 200 000 jeunes hommes en 1995. Le service national est aussi une instance de discrimination nationale. En 1980, 28% des jeunes français sont exemptés, réformés ou dispensés contre 50% des jeunes d'origine algérienne.
Ces chiffres[39] font état d'une distorsion entre la façon dont les jeunes perçoivent le service national (et leur désaffection) et la façon dont le discours officiel en traite. Par exemple, le 2 avril 1973, 500 000 jeunes descendent dans la rue, dans 236 villes de France, pour manifester contre la loi Debré qui stipule de la suppression des sursis, d'un service pour tous à 20 ans, de la possibilité de devancer à 18 ans et d'une réduction de la durée de 16 à 12 mois.

A l'inverse, le Livre blanc de 1994 semble nier ces disparités et ces inégalités des français à l'encontre du service national en réaffirmant : « L'universalité du service national permet d'en préserver l'égalité[40]. » De la même façon, il réaffirme les assises méritocratiques sur lesquelles il s'appuie en mettant en avant sa dimension de formation et en préconisant des liens plus étroits avec l'éducation nationale.
Seulement voilà, le politique en a décidé autrement.

2. Implications structurelles et ressources humaines

La réforme des armées affecte directement l'organisation et la structure du personnel[41]. Ces modifications ne sont pas sans altérer les relations sociales et professionnelles au sein des armées.

Les effets de structure traduisent l'ampleur et la consistance de la transformation de l'organisation. Or, nous ne pouvons pas étudier le changement dans une organisation sans nous intéresser à la nouvelle architecture de celle-ci. Il n'est pas non plus possible de s'intéresser aux dynamiques sociales de l'autorité sans pointer les effets de la réforme sur la répartition hiérarchique et sur les politiques de gestion des ressources humaines.

---

[39] Source des chiffres : M. Bessin, 2002.

[40] *Livre Blanc sur la Défense*, 1994, p. 98.

[41] Voir Bernard Boëne, 2001 et 2003, pp. 661-681.

2.1. *La réduction du format*

La professionnalisation des armées produit une réduction important du volume de militaires sous les drapeaux. Entre 1996 et 2004, l'armée de terre enregistre une baisse de 38.06% de ses effectifs passant ainsi d'une armée de 269 447 à 166 892 hommes[42]. L'armée de terre enregistre la réduction la plus significative puisque, dans le même temps, l'armée de l'air perd un quart de ses effectifs et la marine un peu plus de 20%. La suspension progressive de la conscription explique ce retrait du volume des effectifs mais il faut, en plus, préciser que les armées ont facilité le départ des militaires de carrière en leur octroyant le droit à un pécule[43].

Si la baisse des effectifs dans les armées n'est pas comparable aux méthodes utilisées par les organisations productives, il convient de remarquer que cette réduction a affecté le visage de l'institution militaire. L'armée de terre a ainsi dû amplement se restructurer en conséquence et définir les bases d'une organisation du travail se prêtant à son nouveau volume de forces. Si la transition s'est opérée en douceur par l'incorporation d'anciens appelés du contingent et des départs progressifs de cadre, ceux qui sont restés ont eu à gérer et à subir le changement social avec tout ce qu'il impliquait en terme de représentation à l'égard de leur institution.

2.2. *La modification de la répartition des effectifs*

Il s'agit ici du second grand effet de structure remarqué par Bernard Boëne[44]. Cet effet est, en fait, multiforme. Il induit une répartition nouvelle des effectifs entre les armées, entre les civils et les militaires, entre les militaires d'active et les réservistes.
S'agissant de la structuration entre les grandes composantes du ministère de la défense, d'abord, la professionnalisation conduit à la diminution de la part relative de l'armée de terre

---

[42] Sources : Pour 1996, Observatoire social de la défense, *Bilan social 1996*, Paris, 73 pages ; pour 2004, Direction des affaires financières, *Budget de la Défense pour 2004*, Paris, 70 pages.

[43] L'article 1 de la loi n°96-1111 du 19 décembre 1996 précise que : « Un pécule d'incitation au départ anticipé est institué, à titre temporaire, du 1er janvier 1997 au 31 décembre 2002. (...) Ce pécule est accordé en fonction des besoins de la gestion des effectifs au regard des objectifs de la loi (...) relative à la programmation militaire pour les années 1997-2002. » L'article 2 adonne : « Le pécule est exonéré de l'impôt sur le revenu. » Ces mesures avantageuses ont permis de conduire une professionnalisation et une évolution des effectifs (réduction du nombre des cadres) d'une façon plus sereine.

[44] *Op. cité*, p. 662.

au sein de la défense. L'armée de terre, volumineuse par la conscription, étant celle qui connaît la réduction d'effectifs la plus sensible. En 1996, l'armée de terre regroupe 44.93% des effectifs du ministère de la défense. En 2004, elle ne représente plus que 34.93% des effectifs de la défense. La professionnalisation conduit alors à un rééquilibrage des effectifs entre les composantes.

Mais la professionnalisation affecte, en outre, la répartition des effectifs entre les civils et les militaires : elle se traduit par une forte civilisation des emplois au sein de la défense. Dans la seule armée de terre, la proportion des personnels civils passe de 11.55% des effectifs en 1996 à un peu plus de 18% en 2004. Inévitablement, cette civilisation des emplois au sein de la défense modifie les relations sociales et professionnelles dans les environnements de travail et transforme le visage des organisations militaires. Les civils sont de plus en plus nombreux dans les régiments et les militaires ont à travailler avec eux en situation de commandement, ou même de subordination.

Enfin, troisième effet, la professionnalisation implique la constitution d'un réservoir de forces de réserves qui viennent temporairement s'ajouter aux effectifs d'active des forces armées. Là se trouve exprimé un enjeu central de la professionnalisation sous le registre double de la flexibilité (une population de régulation et d'ajustement) et de l'entretien des relations entre les armées et la nation. Avec la professionnalisation des armées, les forces de réserve constituées par les hommes de la nation (sous réserve de clauses d'âge) mis en disponibilité à l'issue de leur service national pour la défense opérationnelle du territoire (DOT) se sont étiolées. La professionnalisation a donc été l'occasion de réformer la réserve et d'en redéfinir l'emploi. Cette réflexion sur la réserve s'est amorcée dès 1989 puisque celle-ci était en partie encore réglée par les textes de la « levée » de 1815. En 1993[45], le plan Réserve 2000 est adopté. Il aboutit en 1994[46], sous couvert de la réflexion exposée dans le Livre blanc, à faire du réserviste un véritable professionnel à temps partiel. En 1995-1996, le nouveau ministre de la défense[47] conclut une convention de partenariat entre la défense et les entreprises. Des conventions sont également conclues avec les administrations d'Etat, notamment l'éducation nationale. En 1997, la loi sur le service national prévoit le rétablissement du service et la mobilisation de la réserve (DOT) uniquement en cas de force majeure (scénario six du Livre

[45] Loi du 4 janvier, loi Quiles.

[46] Ministre de la défense François Léotard.

[47] Il s'agit de Charles Million.

blanc). La loi du 22 octobre 1999[48] organise la réserve militaire. Elle reconnaît le rôle des associations et des entreprises et promulgue ses finalités : service du pays, accomplissement d'un acte civique, diversification des compétences professionnelles, découverte d'un environnement nouveau. Les réservistes sont assujettis aux mêmes conditions statutaires que les militaires d'active et doivent servir de cinq à trente jours par an dans les armées (solde non indexée à l'impôt) tout en ayant la garantie de retrouver leur emploi civil. La réserve se décompose en deux divisions : la réserve opérationnelle pour l'accomplissement des missions, voire une projection sur des théâtres et la réserve citoyenne qui regroupe des bénévoles chargés du rayonnement de la défense et du relais vers la société civile (cette réserve agrège en outre les experts civils sollicités par les armées).

Au total, les armées escomptent une réserve composée de 100 000 hommes dont 35 000 dans l'armée de terre. A la fin de l'année 2003, le ministère de la défense, par la voix de son ministre a indiqué que ces effectifs escomptés étaient satisfaits à hauteur de 50%. Ce qui conduit la défense à poursuivre son effort en concluant notamment de nouvelles conventions entre la défense et des entreprises[49]. Par la réserve, les armées démontrent leur volonté d'attachement à la nation mais montrent aussi la nécessité d'une ressource variable et flexible. Même si les réservistes demeurent une population peu étudiée, il semble qu'ils posent des problématiques particulières quant à l'exercice du commandement.

2.3. La féminisation

Le décret du 16 février 1998 a décidé de la suppression des quotas de recrutement dans l'armée, dans les corps d'officiers, de sous-officiers d'abord puis chez les militaires du rang. L'arrêté du 25 août 2000 a ouvert aux femmes la quasi-totalité des emplois des armées à l'exception de la légion étrangère, des gendarmes mobiles, des sous-marins nucléaires. En 2000, près d'un cinquième des femmes exerçait dans des unités opérationnelles. Au total[50], l'armée de l'air est, en 2004, l'armée la plus féminisée avec 18.17% de femmes, 11.38% dans la marine, 10.4% dans l'armée de terre, 12.01% dans la gendarmerie et 47.3% dans le service de santé. Dans l'armée de terre, 6.79% des officiers sont des femmes, 11.54% des sous-

---

[48] Ministre de la défense Alain Richard.

[49] Quatorze nouvelles conventions ont été signées avec des entreprises le 28 juin 2005. Ces entreprises s'engagent à faciliter la disponibilité des salariés réservistes.

[50] Source : Ministère de la défense, juin 2005.

officiers et 10.29% des militaires du rang. En 2004, le taux général de féminisation est de 13.11% au sein du ministère de la défense, corrélativement, il était de 7.1% en 1992. En 2003, 23% des recrutements ont été féminins. Les femmes assurent, à titre de comparaison, une présence à hauteur de 14% dans l'armée américaine, de 10.8% dans l'armée canadienne[51].

Les femmes ont gagné la quasi-totalité des postes offerts par les armées[52]. La féminisation soulève dans les armées quelques types de problèmes. Les premiers, rapidement atténués par les pratiques et l'usage, concernent l'intégration des femmes aux postes de travail et plus particulièrement l'appropriation de postes de commandement par les femmes. Les premières études montrent que la contractualisation sociale et l'ouverture, sous de multiples pans, du monde militaire contribue à une atténuation des rapports de domination sexués aux profits de rapports de force d'autorité plus neutres[53]. Les seconds problèmes mettent en avant les conditions logistiques de la mixité ; conditions tant en caserne[54] qu'au cours des déploiements sur les théâtres d'opération étrangers où la présence de femmes implique la séparation sanitaire pas toujours compatible, dans les premiers temps, avec les réalités militaires et celles du terrain. C'est pourquoi, la doctrine considère qu'un nombre trop peu important de femmes en opérations extérieures perturbe les actions sur place dans les premiers temps. La doctrine privilégie en conséquence un envoi plus volumineux de personnels féminins car il rationalise les moyens de division des sexes mis en œuvre. Les troisièmes problèmes relèvent davantage de l'éthique que de considérations pratiques : les femmes peuvent-elles combattre en première ligne ? Bien évidemment, le débat est suffisamment impliquant pour le trancher rapidement ici. Remarquons toutefois que des femmes ont déjà combattu à plusieurs reprises depuis la participation aux opérations de la résistance jusqu'à celles des services spécialisés de renseignement. En tout cas, la demande des femmes existe. Le 1er régiment parachutiste

---

[51] Source : Daniel Loriot, Guy Friedmann, Leïla Benkara, *Métiers de la Défense, le choix des femmes : identités et mixité des emplois dans l'armée de Terre*, Paris, Les Documents du C2SD, n°43, 207 pages, novembre 2001 et *La Charte*, Organe de la fédération nationale André Maginot, mars-avril 2004, pp. 26-27.

[52] La féminisation des armées est l'un des indicateurs que retient Charles C. Moskos pour son modèle d'évolution des armées (Charles C. Moskos, « Toward a Postmodern Military : The United States as a paradigm » in Charles C. Moskos, John Allen Williams, David R. Segal (dirs.), 2000, p. 15.). Nous pouvons également nous interroger autrement sur la féminisation. Celle-ci ne permet-elle pas de donner un gage à l'institution de pacification et de banalisation ? En effet, l'intégration des femmes tend à démasculiniser l'image des armées tandis que celles-ci confèrent à l'institution un caractère plus maternel et plus pacifique laissant croire en une organisation plus proche des ONG qui secourent que des armées qui détruisent.

[53] Daniel Loriot, Guy Friedmann, Leïla Benkara, *op. cité*, novembre 2001.

[54] Même si, depuis 1996, le plan Vivien de réhabilitation des logements militaires a atténué ces désagréments.

d'infanterie de marine (Bayonne) envisage ainsi d'ouvrir son groupe de garde du corps au recrutement des femmes.

2.4. Une déformation de la structure hiérarchique par grade

Un quatrième effet de la professionnalisation est une « déformation caractéristique de la structure par grade[55]. » L'auteur note que le taux d'encadrement est passé d'un cadre pour trois soldats dans l'armée mixte de terre à un cadre pour deux soldats dans l'armée professionnelle. Cette tendance s'approche des pratiques en vigueur dans les armées plus techniciennes que sont la marine et l'air où le nombre de cadres (officiers et sous-officiers) est au moins autant important que celui des militaires du rang. Bien évidemment, cette tendance correspond, en outre, à un impact croissant des nouvelles technologies dans la modernité des armées et l'usage des nouveaux matériels.

La structure par grade évoque encore la mobilité professionnelle interne à l'institution. En 1997[56], les promotions de passage de militaires du rang à sous-officiers étaient au nombre de 4 225. En 2002, elles sont au nombre de 6 631. De la même manière, les promotions de sous-officiers à officiers étaient au nombre de 918 en 1997, contre 992 en 2002. En tendance, on observe ainsi une stabilité de la mobilité professionnelle inter-catégorielle en ce qui concerne les militaires de carrière d'active. A l'inverse, la mobilité professionnelle inter-catégorielle chez les contractuels des armées est à la hausse. *In fine*, cela traduit deux choses.

La première est que la promotion apparaît comme un outil de fidélisation. La seconde est que le ratio du nombre de cadres par rapport à celui des exécutants se renforce un peu plus chaque année. Il est possible d'avancer que la professionnalisation des armées joue sur une uniformisation de la structure par grade des armées. Les chiffres de 2004 montrent bien que l'armée de terre réduit peu à peu l'écart de sa structure avec le modèle des autres armées. Le nombre d'officiers est équivalent. Par contre, le « retard » se situe au niveau de la catégorie des sous-officiers dont la proportion relative est à la hausse. Inversement, celle des militaires du rang est à la baisse. La professionnalisation des armées, sous l'égide de la technicisation du métier, appelle donc à la constitution d'armées de cadres techniques[57] plutôt que d'armées d'exécutants.

---

[55] B. Boëne, 2003, *op. cité*, p. 665.

[56] Source : Observatoire social de la défense, *Bilan social 1997*.

[57] Comme dans l'armée de l'air, la marine ou la gendarmerie (cas extrême).

Il est alors possible de s'interroger sur l'importance du grade dans une armée professionnelle où de plus en plus de militaires sont cadres et où les promotions inter-catégorielles sont plus fréquentes. Ne faut-il pas en déduire en substance, et dès maintenant, que l'exercice du commandement ne peut pas se reposer uniquement sur la position dans la hiérarchie mais sur d'autres instances ? Autrement dit, l'organisation n'est-elle pas en train d'évoluer vers le modèle d'une bureaucratie professionnelle où la fonction prime le grade ?

Cette modification du taux d'encadrement dans les armées appelle à deux nouveaux effets.

Le premier est une élévation sensible de l'âge moyen des militaires. Ce qui n'est pas sans apporter des renseignements sur le mode de vie de militaires moins souvent célibataires, plus souvent mariés et pères de famille, vivant à l'extérieur des casernements[58].

Le second effet est un ralentissement des mutations géographiques. Cette tendance est valable pour toutes les catégories de personnels[59]. Cette stabilisation géographique sédentarise la vie professionnelle et personnelle des militaires. Mais ce ralentissement des mutations dissimule un autre effet qui est celui du retour dans les mêmes unités de militaires ayant connu une promotion inter-catégorielle. Ce qui n'est pas sans évoquer quelques positionnements problématiques de commandement quand un sergent retourne dans le régiment où il servait quelques mois auparavant comme militaire du rang. La politique des régiments est, aujourd'hui, de procéder à des réaffectations internes.

2.5. L'importance déterminante des recrutements et reconversions

La professionnalisation est synonyme de recrutements d'importance pour combler les effectifs de militaires professionnels. Dès le début de la professionnalisation, les armées ont donc investi le marché du travail dont elles étaient partiellement absentes et ont professionnalisé leur système de recrutement sur le territoire français. Depuis 2003[60], l'effort de recrutement s'est ralenti avec la fin de la phase de mise en place de la professionnalisation mais la politique continue aux fins d'assurer les mêmes niveaux d'effectifs. « Le problème central

---

[58] Bernard Boëne, *op. cité*, p. 667.

[59] *Bilan social 2002.*

[60] En 2003, les armées ont recruté 37 280 personnels. L'armée de terre, à elle seule, en recrute 19 457. Sources : DICOD, *Effort de défense et développement économique et social*, Dossier de presse, 16 pages, jeudi 16 mai 2004.

pour une armée professionnelle est de recruter des engagés volontaires du rang en nombre et de qualité suffisants eu égard aux missions[61] », note B. Boëne.

Plus généralement, c'est la politique de gestion des ressources humaines qui constitue le creuset de la réussite de la professionnalisation des armées, de sa mise en place comme de sa perpétuation. A ce titre, l'exemple britannique montre que les armées professionnelles ne sont pas à l'abri d'une désaffection de recrutement et que les soldes des militaires, si elles sont un levier de recrutement fondamental, n'en sont pas moins limitées lorsque le foyer ou réservoir dans lequel puisent les armées s'amenuise. Si l'impact des conjectures économiques, de la situation internationale ou nationale est difficile à corréler à la vigueur du recrutement des armées, comme le note B. Boëne, il ne faut pas occulter le fait que la capacité des armées à séduire, à attirer, à recruter, à fidéliser passe par une politique indispensable de présentation de l'institution militaire comme un bon employeur.

D'autant, comme le note C. Schmidt[62], que le réservoir de jeunes potentiellement intéressés par un engagement rang dans les armées a une propension notoire à se réduire dans les prochaines années dans la mesure où, en un temps bref, les armées ont puisé abondamment dans les régions et catégories sociales les plus enclines et favorables à la défense. *In fine*, la professionnalisation des armées plonge l'institution militaire directement dans les bassins concurrentiels du marché du travail. Ainsi, la fin d'un approvisionnement automatique force l'organisation militaire à se conformer aux organisations qui recrutent en masse : salaires intéressants, campagne médiatique saisissante[63], professionnalisation ou spécialisation des recruteurs[64]. Mais de multiples dimensions sont en jeu quant à la politique du personnel des armées. Il est question de recruter des diplômés spécialisés dont les armées ont besoin (informaticiens, juristes, interprètes), de réduire au minimum le taux d'attrition lors de la signature du contrat, de former des militaires efficaces sur le terrain, de fidéliser et retenir les meilleurs éléments. Par ailleurs, un taux de sélectivité différenciée selon les armées[65]

---

[61] B. Boëne, 2003, pp. 668-669.

[62] C. Schmidt (dir.), *Marché du travail et recrutement*, Paris, Les documents du C2SD, janvier 2003.

[63] Sur ces questions, voir Claude Weber, *La filière communication au sein de la défense : typologie, recrutement, formation et carrière*, Paris, Les documents du C2SD, janvier 2002 et Claude Weber, « Les armées face au marché du travail : recrutement et discours publicitaires institutionnels » in François Gresle (dir.), 2005.

[64] Cf. Frederik Mispelblom Beyer (dir.), 2004, pp. 105-106.

[65] B. Boëne, 2003, p. 672 : le taux de sélection était de 3 candidats pour un poste pendant la phase de transition, de 1.50 par la suite. Ce taux est variable selon les armées : 2.2 pour la marine, 1.4 pour l'armée de terre, 1.1 pour l'armée de l'air.

contribue à brouiller les cartes contractuelles aux yeux des jeunes recrues parfois naïvement bercées par les discours prometteurs des recruteurs et par des formes de contrats, des prérequis variables selon les armées. C'est pourquoi l'institution continue à mettre en avant de façon discrète les avantages liés à l'exercice du métier des armes (retraite à jouissance immédiate particulièrement) ; ce qui n'est pas sans accentuer une fonctionnarisation déguisée pour ces jeunes recrues. Le dernier enjeu est bien évidemment la question du renouvellement des contrats. En effet, les défections des militaires accentuent le coût du recrutement, de la formation et du cycle opérationnel des unités. Sans compter que les sortants peuvent altérer l'image volontariste de l'employeur militaire. Le taux de réengagement à l'issue du premier contrat est de 70% dans l'armée de terre, ce qui ne suffit pas à assurer l'équilibre de l'armée de terre qui compte de façon idéale sur un réengagement systématique pour un second contrat. Néanmoins, cela offre de renouveler les effectifs, voire d'épurer les éléments les moins bons.

Outre le recrutement, la contractualisation des militaires implique de mener une politique de reconversion dynamique qui participe, elle aussi, de l'attirance de personnels. En application de l'article 30-1 de la loi 96-1111 du 19 décembre 1996, le militaire de carrière ou sous contrat peut bénéficier au cours de son service dans les armées, de dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelles destinés à préparer son retour à la vie civile. Ce droit à la reconversion est ouvert aux personnels comptant plus de quatre années de service. Ce droit comprend et intègre une somme d'aides et de dispositions spécialisées. La reconversion est un enjeu d'importance pour l'institution si elle souhaite gérer sa pyramide des âges et faire, comme elle le promeut, de l'expérience militaire une première forme de mise en pratique professionnelle destinée à se poursuivre en dehors de l'institution. La reconversion pose directement le problème de la validité des compétences sur le marché de l'emploi et de leur « transférabilité » hors de l'institution[66]. En 2002, les armées ont connu 28 592 départs de militaires. Parmi ceux-ci, 18 417 militaires avaient droit aux actions de reconversion (respectivement 23 412 et 17 300 en 2000). En 2002, 5 739 militaires volontaires ou engagés ayant moins de quatre années de service ont été aidés par l'institution, 2 797 ont été reclassés.

---

[66] Voir ici : W. Genieys, J. Joana, C. Koudjil, A. Smith, avril 2001. Et encore : Jean Joana, Andy Smith, *Professionnalisation des armées et gestion de la ressource humaine. Politiques et acteurs en Europe (Espagne, France, Italie, Pays-Bas)*, Paris, Les Documents du C2SD, 2005.

Les questions de recrutement et de reconversion font apparaître la problématique des carrières. Si la professionnalisation est une forme de fonctionnarisation déguisée, il ne peut être fait l'impasse sur le constat d'une durée de carrière modulable et relativement courte, à tous les niveaux de la hiérarchie militaire. La carrière n'a plus le même sens dans une institution que dans une organisation. Ce qui implique que l'organisation réfléchisse à des formes de carrière plus diversifiées. C'est la politique que pratiquent les armées sous couvert du modèle du soldier-student ou du soldier-scholar.

2.6. Développement de la sous-traitance et externalisation

Dans la mesure où l'institution ne dispose plus d'une main d'œuvre pléthorique au renouvellement automatique, ont été menées des opérations de civilisation de certaines fonctions, voire de leur externalisation. Jusque récemment, les fonctions concernées étaient surtout celles qui se trouvaient à la marge de l'activité strictement militaire : gardiennage, entretiens, restauration. Toutefois, plus récemment, des réflexions ont été menées pour entreprendre éventuellement d'externaliser une partie de la formation militaire, des pilotes d'hélicoptère précisément.
Ces processus traduisent une ouverture de l'institution à des salariés et entreprises civiles mais contribuent aussi à relativiser l'autarcie des casernes et des relations de travail[67].

* *
*

La professionnalisation des armées est une réforme de modernisation de l'institution militaire. Cette dynamique moderniste a donné lieu, dans le monde militaire, à des jugements vifs et tranchés.

> « Ce sont des vives tensions qui ont traversé nos armées et la gendarmerie. (...) Dans cet orage, c'est notre hiérarchie qui a le plus souffert ; de tristesse et d'amertume d'être à tort, suspectée par certains de fonder la criante vérité de nos faiblesses de tous ordres ; de répit de n'obtenir qu'une écoute distante et distraite de ceux en charge d'apporter des réponses concrètes aux sollicitations légitimes. »

---

[67] F. Mispelblom Beyer, *op. cité*, pp. 106-108.

Général Maurice Godinot in Le Caosar, avril 2002, Le soldat professionnel, n°165, Paris, 132 pages.

Pour mener à bien cette rationalisation des politiques publiques de défense qui s'apparente, pour certains auteurs à un « tournant néo-libéral[68] », la France a fait le choix de la différenciation plutôt que celui de l'interarmisation. Cette rationalité gestionnaire a contribué à maintenir, voire à accentuer le clivage entre les grandes composantes de la défense nationale. Or, l'interarmisation, à l'appui des exemples britannique et belge, semble s'imposer dans la gestion rationnelle d'une armée professionnelle.

Les caractéristiques de la professionnalisation se retrouvent chez les britanniques[69] : réduction du format, transfert de fonctions à des fonctionnaires civils, mesures d'incitation aux départs, recrutements importants sur la base de contrats courts ou moyens, recentrage des missions militaires sur le combat. Mais les armées britanniques sont, en outre, confrontées à des problèmes importants : recrutements insuffisants, soldes peu attractives,... En conséquence, les britanniques ont été amenés à repenser le glissement d'une institution d'Etat vers une organisation d'Etat et la professionnalisation a connu un second souffle[70]. Il est proposé d'insuffler une véritable politique managériale et de renouveler la gestion des ressources humaines. Le choix est fait de se diriger vers une interarmisation de la gestion des personnels et de rapprocher les disparités. Ainsi, la professionnalisation des armées en Grande-Bretagne se traduit par une « privatisation de l'environnement institutionnel[71] » des armées britanniques[72]. Et l'exemple britannique nous informe sur la nécessaire conduite d'une

---

[68] W Genieys, *et alii*, 2000 et 2001.

[69] Gérard Bonnardot, *op. cité* et Bernard Boëne, 2003.

[70] A l'initiative du rapport Bett de mars 1995 : cf. W Genieys, *et alii*, 2000, pp. 47-48.

[71] Formule de W. Genieys, *et alii*, 2000.

[72] Mais, à l'aide de l'exemple britannique, des enseignements généraux, qui se révèlent en France, se confirment. La professionnalisation des armées induit :

- Une révision des droits et statuts des militaires : des droits civils comme des droits individuels. Les statuts sont corrigés ; les quotas et les discriminations sont abandonnés.
- La mise en place de mesures sociales accrues, mesures qui touchent notamment à l'aide et au soutien des familles lorsque le militaire est absent du foyer.
- Une revalorisation des soldes qui sert à la fois de prix d'appel aux recrues comme de garantie d'une fidélisation nécessaire.
- Une mise en questionnement de l'ouverture médiatique, de l'ouverture institutionnelle des armées par les militaires les plus attachés aux valeurs du métier des armes et à ses spécificités.

réforme de professionnalisation en deux étapes puisque la réforme conduit, dans son installation, à des blocages.

Nous avons vu dans ce chapitre que des variables exogènes ont pesé sur les modifications internes de structure de l'armée de terre. Qu'en est-il maintenant des variables internes ?

- Une politique de ressources humaines rationalisée tenant compte des contraintes et besoins du métier ; également des compétences, expériences des salariés. Cette politique de ressources humaines active impose que soient revisitées les politiques de formation, de notation et de promotion des personnels militaires.
- Des aides à la reconversion pour les personnels militaires quittant le service après des années de contrat ou une carrière. La reconversion est, après le recrutement et les soldes, une assurance pour l'institution de se présenter comme un bon employeur de l'entrée à la sortie du personnel.

CHAPITRE 7 : UNE INSTITUTION QUI SE BLOQUE

Mobiliser le concept de désinstitutionnalisation ou de banalisation de l'institution militaire et mesurer ses effets sur le système d'ordre doit s'effectuer sous couvert de la mobilisation du concept contraire. Pour reprendre la phraséologie de B. Boëne, il semble que la professionnalisation des armées ne puisse pas uniquement être lue sous l'angle de la banalisation. En effet, l'auteur remarque que la professionnalisation engendre des effets réunis, en même temps et au même moment, en un « couple contraire[1] ». Ainsi, la professionnalisation favoriserait des effets antinomiques en apparence : une banalisation et une remilitarisation. Il est important de préciser à nouveau ici que la professionnalisation n'est ni auteur, ni victime de ces dynamiques mais qu'elle joue un rôle de catalyseur et d'accélérateur de ces dynamiques remarquées. Si la banalisation est un concept particulièrement usité en sociologie militaire, l'on peut voir la remilitarisation[2] comme le résultat d'un processus de professionnalisation largement entendu en sociologie du travail. Les deux versants de ce couple contraire ne le sont sans doute pas. Pourquoi ces deux effets ne seraient-ils donc pas antinomiques ?

D'une part, la professionnalisation des armées, en tant que mesure de rationalisation organisationnelle, appelle à un recentrage de l'activité de l'organisation sur son cœur de métier, ce qui signifie un abandon progressif et partiel des autres activités non directement attenantes à son cœur de métier. Ce recentrage est, dans le cas de notre institution d'étude, un vecteur de la banalisation puisque l'organisation ne se destine plus à rayonner dans l'espace public autant qu'elle le faisait antan.

D'autre part, ce recentrage sur les activités du métier militaire force l'organisation à s'ouvrir à l'environnement extérieur et aux civils pour externaliser ou civiliser un certain nombre des fonctions non directement spécifiques. Cette ouverture à l'environnement est un autre signe de la désinstitutionnalisation.

---

[1] Voir par exemple sur ce point Saïd Haddad, « La culture militaire à l'épreuve de la professionnalisation : quelques pistes de réflexions » in François Gresle (dir.), 2005.

[2] C'est-à-dire une accentuation de la spécificité (disent les sociologues du militaire) ou de la spécialisation (disent les sociologues du travail) ; à noter, toutefois, que le terme de spécialité n'est pas présentement aussi large que celui de spécificité.

La remilitarisation peut être, *in fine*, un indicateur de la banalisation. Mais pouvons-nous, pour autant, avancer que la contraposée de cet axiome est vraie, à savoir que la banalisation est un indicateur de la remilitarisation ?

Au cours de notre recherche, nous n'avons pas trouvé d'éléments convaincants en ce sens. Il nous apparaît, à chaque fois, que la remilitarisation soit première à la banalisation. Ce qui voudrait dire qu'il existe un lien de causalité entre les deux versants de ce couple contraire : la remilitarisation de l'institution militaire produirait, en partie, sa banalisation. Comment invoquer les termes dans un sens autre ?

Pour ce faire, il faudrait émettre le postulat selon lequel l'organisation militaire évolue en fonction de son environnement organisationnel et sociétal immédiat et que c'est cet environnement qui précipite banalisation et, par continuité, remilitarisation. Ainsi, nous pouvons lire la banalisation de l'institution en constatant que les armées n'ont plus la guerre pour unique activité et que la question de légitimité qui se pose alors provoque, en réponse, une remilitarisation de l'institution, comme dernier instinct de survie d'un bastion menacé. Au-delà de ce postulat selon lequel l'institution change avec son environnement, nous pouvons en avancer un autre : l'institution change et se banalise à la discrétion de l'Etat et du pouvoir politique. Autrement dit, l'institution se banalise parce que l'Etat le souhaite. Toutefois, ces deux postulats ne nous apparaissent pas aussi probants que peuvent l'être les arguments qui étayent le lien de causalité entre remilitarisation et banalisation. Non pas que la banalisation puisse provoquer de la remilitarisation : nous avançons seulement que ce lien est moins fort que le précédent.

Par contre, cela ne signifie pas non plus que l'institution militaire ne puisse pas se banaliser par d'autres processus qui ne sont pas en liens directs avec la remilitarisation ou plus généralement la spécificité militaire.

L'institution militaire semble aujourd'hui tiraillée par des tensions contraires, des oppositions fortes quoique dissimulées souvent à la parole publique, des décalages entre les aspirations des uns et les attentes des autres. Ces tensions et ces décalages, que nous nous efforcerons de décrire dans un premier point, sont à l'origine d'un effritement certain de la communauté militaire que les impétrants estiment univoque. Ces dissensions affichées rendent possibles, comme causes et effets de la banalisation, de l'indifférence, de la défection réelle ou symbolique, de la différenciation et une appréhension éclatée des risques. Ce sera notre second point. Dans un troisième point, nous verrons que l'organisation militaire se bloque par une organisation du travail qui se contracte en raison des hésitations de positionnement du commandement, par les tactiques individuelles de certains militaires qui réclament du temps,

qui refusent de partir en missions, qui font le choix d'une immobilité professionnelle et/ou géographique qui en vient à handicaper le fonctionnement d'une institution qui base son activité sur la disponibilité. Cette contraction du temps, dans l'institution, étant l'un des signes primordiaux de blocage de l'organisation du travail.

1. Une institution qui est traversée d'oppositions

La distinction entre institution et organisation prend ici tout son sens dans la compréhension des oppositions repérées. En effet, notre recherche met en avant le fait que l'on ne peut pas uniquement lire l'institution militaire au travers des différenciations habituelles de grades. C'est-à-dire que la différence entre les corps au sein de l'institution (militaires du rang, sous-officiers, officiers) n'est que, de façon résiduelle, pertinente pour comprendre ce qui se passe exactement aujourd'hui. Non pas que le clivage entre les corps ne soit plus pertinent mais il s'atténue fortement devant une autre distinction entre deux groupes d'acteurs : les « institués » et les « organisés ». Car l'institution militaire est en train de changer progressivement. Les oppositions, qui se font jour, ne se formulent pas à propos d'une opposition du type lutte de classe ou lutte de corps mais à propos des représentations que se font les uns ou les autres de la nature du rôle et de l'activité de l'institution militaire. Ces oppositions de représentations dépassent d'ailleurs largement le cadre d'exercice du métier mais prennent la forme d'une conception générale de la vie et de la place qui est accordée à la profession. Dire cela c'est activer une césure entre les « traditionnels » (les « institués ») et les « modernes » (les « organisés ») ; césure[3] qui est plus large que la division des hommes selon leur corps d'appartenance puisque cette distinction est transversale aux corps de l'institution. Et c'est justement là le principal problème de l'institution de nos jours : c'est qu'elle a tendance à conserver une lecture corporatiste alors que l'institution devrait être lue selon une grille de lecture professionnelle et motivationnelle. Les officiers sont souvent perçus comme des êtres désincarnés prêts à se sacrifier alors qu'en réalité, les officiers sont aussi des individus qui composent avec la société, le marché du travail et leur organisation d'emploi. Et leur représentation du travail ne colle plus tout à fait avec celle que s'en fait l'institution ou que promeuvent les plus hauts gradés dans leurs interventions publiques.

[3] Eric de la Maisonneuve, 2002, pp. 189-190.

1.1. Un rapport de force constant entre les « traditionnels » et les « modernes » ou entre les « institués » et les « organisés »

Ce rapport de force présent dans l'institution militaire est très aisément identifiable et repérable. Il l'est parce que les militaires l'évoquent rapidement et qu'il semble cristalliser les rancoeurs, les incertitudes vis-à-vis du monde militaire. Evidemment, dans une telle institution, les premiers mots proviennent des rangs supérieurs et expriment des récriminations à l'égard des rangs inférieurs. Cette logique de façade éclate facilement en entretien et laisse place à la mise au jour d'oppositions plus transversales et plus complexes, s'agissant notamment de la prise de parole. Certains jeunes officiers rencontrés n'expriment pas publiquement leur ressentiment ou leurs représentations puisque celles-ci leur paraissent en décalage à l'égard de celles exprimées dans leur corps et surtout parce qu'ils ne peuvent soutenir qu'ils sont d'accord avec certaines positions prises en des rangs inférieurs. Le rapport de force entre les « traditionnels » et les « modernes » ou entre les « institués » et les « organisés » est une opposition des représentations. Cette opposition tacite ou explicite des représentations génère des conséquences sur l'exercice du commandement militaire et sur le rapport à l'autorité. Nous détaillerons progressivement ces conséquences. Il ne s'agit pas ici d'étudier et d'analyser de façon pure les raisons ou les motivations qui ont conduit les militaires à l'engagement et à l'institution[4] comme l'ont fait les équipes dirigées par Jean-Vincent Pfirsch[5] à propos des engagés volontaires du rang dans l'armée de terre[6]. Il est ici question de montrer que les représentations que formulent les militaires à l'égard de leur institution sont scindées en deux principales catégories suffisamment éloignées pour que les groupes d'acteurs se confrontent et s'affrontent sur ce terrain, d'une part ; pour que cet éloignement produise des tensions dans l'exercice du commandement, d'autre part. Révélons maintenant les représentations afférentes aux uns et aux autres.

---

[4] Même s'il s'agit là, évidemment, d'un renseignement central.

[5] Jean-Vincent Pfirsch (dir.), 1998 et 2003.

[6] Ou encore Jean-François Léger, *op. cité*, 2002.

1.1.1. Les « institués »

Les « institués », selon notre terminologie, se réfèrent à l'institution. Ils ont une vision traditionnelle de l'institution militaire et de son rôle. Ils sont perméables aux principaux discours de l'institution, aux valeurs et aux traditions que celle-ci met en avant. Ces hommes et ces femmes apprécient les liens communautaires que l'institution offre de créer (pour les plus jeunes) ou regrettent une érosion certaine de la communauté et des liens fraternels d'antan entre les militaires (pour les plus anciens). Ces militaires n'apparaissent pas comme étant particulièrement critiques à l'égard du système d'ordre, de discipline ou de leurs supérieurs. Ils avouent, pour certains, avoir besoin d'ordre et de discipline, de commander et d'être commandés. Ils reconnaissent des vertus nombreuses à l'institution militaire. Le sport, les voyages et les déplacements, la disponibilité, la loyauté sont des valeurs particulièrement louées. D'ailleurs, certains se réfèrent explicitement au code du soldat[7] et disent avoir toujours eu envie d'être militaires quel que soit le registre de leur attirance : arme, action, uniforme, drapeau français. Ce qui les caractérise est une adhésion à l'institution sur le registre des croyances ce qui atténue la critique à l'égard de l'institution même.

Nous ne voudrions pas être ici trop caricatural et tirer un portrait emblématique du militaire qui s'exprime de cette façon si caractéristique, qui possède une attitude rigide et ne parle qu'au travers des mots de ses supérieurs ou des armées. Nous avons rencontré de tels individus, heureusement pas aussi caricaturaux, qui mêlaient très directement leur activité professionnelle à leur vie personnelle, qui se donnaient pour objectif de servir avec loyauté l'Etat et qui étaient prêts à tous les sacrifices ou les actions allant en ce sens.

Dans cette catégorie, nous avons également rencontré des militaires de tous grades en quête de repères professionnels et/ou personnels particulièrement sensibles à l'action militaire dans sa généralité et prêts à effectuer des missions hors normes et originales souvent recherchées dans le volontariat aux opérations en dehors du territoire métropolitain. Il est vrai aussi que quelques-uns d'entre eux ont connu une socialisation amorcée avant même l'entrée dans les armées par le biais de parents militaires ou de passages anticipés dans des succursales de l'institution (lycées ou écoles militaires). Mais les « institués » entrent, surtout, dans un rapport parfois, voire souvent, idéalisé à leur institution. Ils admettent volontiers que l'organisation du travail ou le fonctionnement des armées n'est pas parfait et pourrait être amélioré mais tempèrent leurs propos en remarquant simplement qu'aucune organisation ne

[7] Voir en annexe deux. Certains nous ont montré l'honneur qu'ils éprouvaient à l'avoir toujours sur eux.

fonctionne parfaitement et s'estiment alors moins mal servis que d'autres salariés ou fonctionnaires.

65.1% des gendarmes interviewés estiment ainsi leur désaccord à l'item : « Ailleurs, c'est mieux que dans la gendarmerie »[8]. Ce qui tend à montrer, à l'identique de l'armée de terre, que si les militaires ou gendarmes sont critiques (parfois très) à l'égard de leur institution, il s'agit d'une attitude générale plus qu'un comportement de défection par dépit généralisé.

Une autre caractéristique des « institués » est leur incontestable opposition à l'égard des « organisés[9] ». Publiquement, ces militaires prennent parti contre les « modernes » des grades ou corps inférieurs. En entretien, ils admettent alors que de tels individus sont présents également dans leur corps, ce qui prend la forme d'incompréhensions mutuelles visibles et d'un mode d'exercice du commandement différent.

Les « institués » voient dans les « organisés » des individus tire-au-flanc qui cherchent à profiter du « système » et qui sont entrés dans l'armée pour la « gamelle », c'est-à-dire pour la solde. Les « institués » voient dans ces individus des « demi-militaires » non passionnés par un métier qu'ils ont choisi pour la seule rémunération avantageuse. Ils les accusent de ne pas être motivés, de ne pas vouloir faire de sport, de n'être pas disponibles, de prendre des arrêts maladie à répétition, d'être plus intéressés par les voitures et les ordinateurs que par la tâche qui est la leur, d'attendre la fin du contrat en espérant, vaine utopie, de faire valoir l'expérience professionnelle militaire sur le marché du travail. De plus, ils rétorquent que ces militaires[10] sont moins dociles à la discipline : qu'ils répondent au chef militaire, demandent tout le temps des explications ce qui leur donne la sensation d'avoir à justifier de façon constante et permanente, auprès des subordonnés, les ordres donnés.

Les « institués » pensent que les jeunes militaires engagés se plaignent de façon injustifiée, d'autant plus que les servitudes qui leur étaient autrefois demandées ont été réduites par le travail des femmes de ménage et que les punitions ont quasiment toutes disparues. A propos des punitions justement, les « institués » considèrent avoir perdu leur pouvoir de contrainte puisque les « prisons » militaires n'existent plus et que, dans la plupart des cas, les punitions se soldent par une retenue en chambre ou un week-end sans permission dont même la récurrence, à leurs yeux, ne parvient pas à réduire les comportements insolents.

---

[8] Claude Giraud, Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004.

[9] Sur le même registre, voir les discours sur les jeunes engagés in Frederik Mispelblom Beyer (dir.), 2004, pp. 127 à 133.

[10] En visant explicitement les militaires du rang, tant la protection du corporatisme est encore forte.

L'organisation, qui pointe, désarçonne les « institués » puisque l'organisation fait entrer, de façon paradoxale, le social dans l'institution. Nous aurions pu nous attendre, en effet, à ce que le mouvement de désinstitutionnalisation fasse peu à peu disparaître le caractère social dont est porteur toute institution et qui s'exprimait, dans l'armée de conscription, par les aides scolaires, personnelles apportées aux jeunes hommes appelés en difficultés sociales et/ou financières. D'autant que le côté social de l'institution accroît la solidarité qui s'exprime entre les membres de l'institution. Or, dans une organisation, le type de lien social entre les individus est plus distendu, moins formalisé et se lit plutôt au regard de l'intérêt que chaque individu a, ou des bonnes raisons qu'il a, à contribuer à l'existence d'une vie collective. Or, de façon paradoxale, la professionnalisation des armées n'a pas réduit la dimension sociale de l'institution. Au contraire, cette dimension s'est accentuée par les nouvelles frontières de l'organisation militaire : généralisation de l'aide et du soutien à la reconversion professionnelle, création de cellules d'aide aux familles lorsque les militaires sont à l'étranger... Pour les cadres de contact et de proximité, la professionnalisation a, selon leurs dires et sans qu'il soit réellement possible de le vérifier ou même de le falsifier, considérablement augmenté le temps qu'ils passent à résoudre ou aider à résoudre les problèmes professionnels (par les sanctions) mais surtout personnels des engagés volontaires. Deux variables sont importantes pour comprendre l'augmentation de cette charge de travail : la solde que perçoivent les engagés (les appelés percevaient une indemnité dérisoire) et le facteur temps.

La solde des engagés volontaires[11] n'a réduit ni la récurrence, ni l'importance des problèmes financiers rencontrés. Sous-officiers et officiers relatent de nombreux cas où ils ont dû s'occuper eux-mêmes des problèmes d'endettement de leurs hommes : régler en partie le problème directement avec le banquier, prêter de l'argent au militaire sur la caisse commune, ponctionner une partie de la solde pour contraindre le militaire à rembourser ses dettes, priver celui-ci de sa carte bancaire ou de son chéquier.

S'agissant du facteur temps, les cadres de contact se trouvent face à des problèmes quasiment inconnus jusqu'ici à ce niveau d'exécution : puisque les engagés s'inscrivent dans la durée dans l'institution, leur vie personnelle évolue également de façon probante : ils se marient, divorcent, ont des enfants ; ce qui occasionne une gestion des individus plus âpres comparable, *in fine*, aux personnels des autres catégories à ancienneté égale.

---

[11] La rémunération mensuelle nette d'un soldat célibataire sans enfant à charge, au premier échelon de solde, est de 1043.93€.

Les occasions ne manquent donc pas pour les chefs militaires de mettre en pratique le rôle social de l'officier, du chef militaire en général. Cette entrée du social dans l'institution illustre la déception latente des « institués ». Ceux-ci sont plus déçus que critiques à l'égard de leur institution, aujourd'hui. En effet, le non respect des jeunes, le sentiment de n'être plus véritablement un militaire mais d'être en outre un banquier, une assistante sociale, un éducateur avant d'être un instructeur ou un professionnel alimentent ce sentiment.

C'est surtout que les impétrants rendent visibles les règles de gestion de l'organisation masquées par les croyances promues par l'institution. Les « institués » se réfèrent en priorité aux croyances qui fondent leur engagement, voire leur foi, plutôt qu'aux règles qui permettent de faire fonctionner l'institution. Or, les « organisés » sont plus attachés aux règles de gestion, qu'ils exploitent, qu'aux croyances qu'ils ne partagent pas foncièrement. Alors, les « institués » se rendent compte qu'ils ne peuvent plus seulement axer leur adhésion à l'institution sur des croyances et qu'ils sont, en conséquence, contraints de s'intéresser aux règles. Les « institués » mettent donc en question, avec douleur parfois, la loyauté à l'égard de l'institution. Ils pensaient que l'on entrait dans l'armée pour des valeurs et des traditions ; ils s'aperçoivent que beaucoup y entrent par intérêt ou par calcul. C'est à cet angle que se forme le sentiment d'impuissance des « institués » et que s'agrège leur déception. Ceux-ci sont pris en tenaille entre ce que l'institution exige d'eux (motiver, fidéliser les jeunes recrues) et les moyens qu'ils aimeraient utiliser pour satisfaire ces objectifs et qui s'avèrent aujourd'hui partiellement inopérants (mettre l'accent sur les croyances, rudoyer les jeunes lors de l'instruction,...). Les frictions se ravivent alors entre les « institués » et les « organisés » puisque les « institués » accumulent de la frustration et en rendent responsables les « organisés » qui adoptent justement les attitudes qu'ils récriminent. Il s'en suit donc un mode d'exercice du commandement hésitant entre un idéal (le commandement institutionnel) et un autre (le management) ce qui donne pour effet des relations sociales tendues, voire conflictuelles et parfaitement visibles ou audibles pour quiconque est présent dans les locaux.

De l'institution à l'organisation, il s'opère un glissement dans l'étalon de référence pour l'individu. Dans une institution, c'est le subordonné qui fait œuvre d'étalon dans la mesure où c'est vers lui que se dirigent les efforts alors que dans une organisation, c'est le supérieur qui fait loi de référence puisque c'est lui qui distribue les relations sociales.

L'institution militaire possède, nous avons pu le remarquer, une emprise importante sur les « institués ». Particulièrement perméables et sensibles aux discours de l'institution, ceux-ci se laissent aisément convaincre par leurs aînés dès lors qu'ils partagent avec eux les mêmes valeurs. Nous avons été surpris de remarquer dans la bouche de militaires n'excédant parfois

pas deux ans d'ancienneté les mêmes sentiments et les mêmes récriminations à l'égard des nouvelles recrues que leurs aînés. Les recrues sont appelées « petits jeunes » et leur comportement est dénoncé comme si ces militaires avaient déjà derrière eux toute une expérience et comme si, ce n'était pas le cas pour tous, ils avaient déjà achevé leur formation militaire.

> *« Les petits jeunes qui s'engagent et même des sergents n'ont pas de droits, ni de respect. On a ramassé, nous, pendant les classes. Les jeunes maintenant ont le droit de porter plainte. Ils ne peuvent plus leur demander de faire des pompes sinon ils sont fatigués... Il y en a déjà trois qui ont porté plainte à cause du livret de consigne. Les jeunes ont eu raison. Les classes, c'est dur ! Mais ils jouent les petits faibles. Au 1er RPIMa, c'est trop leste, il n'y a pas assez de rigueur. Au 3ième RPIMa, on marche au pas pour aller à l'ordinaire, on salue les caporaux. Ici, la discipline est vraiment tranquille par rapport à d'autres régiments. Ca peut être bien ici. Moi, ça ne me plaît pas. Le général s'est plaint du manque de rigueur. Il a raison : on a perdu les règles principales. (...) Trop des jeunes se sont plaints. Certains s'engagent pour la paie. Ils ne se rendent pas compte qu'ils entrent à l'armée. Ils ont été plusieurs à se plaindre. Ca évolue mal. »*
>
> 1ère Classe (F), 20 ans, 1.5 an d'ancienneté, comptable, RP68.

Evidemment, ces propos nous forcent à reconsidérer nos analyses. Car les critiques les plus acerbes se tournent surtout vers la façon dont se déroule l'instruction militaire initiale alors même que la difficulté de cette formation n'a pas été considérablement assouplie. Comment alors considérer ces témoignages ? Comme le signe d'une socialisation féroce ? Comme le signe d'une survalorisation de sa propre expérience ? Comme l'importance déterminante dans cette institution de l'ancienneté sur tout le reste ? Il paraît à nos yeux que ces discours proviennent de la combinaison lancinante d'une critique du passé[12] mais surtout de la puissance de la socialisation et de la conformation que pratique l'institution. Pour ces jeunes militaires, le temps semble comme altéré par leur expérience dans l'institution comme si le miroir de l'institution les entravait dans la vision d'espaces-temps proches ou passés en rapport au leur. C'est également, et malgré tout, réaffirmer l'importance de l'ancienneté dans une institution à hiérarchie verticale surtout, évidemment, lorsque le grade dans la hiérarchie est, pour partie, corrélé à l'ancienneté.

Les regrets qu'exprime cette jeune militaire à l'égard de l'assouplissement des relations d'autorité font que si la sortie de l'institution est une menace qu'utilisent les « organisés » en

[12] Des discours du type : « l'autorité n'est plus ce qu'elle était » ou encore « le niveau baisse ».

guise de pression à l'égard du commandement[13], les « institués » n'envisagent pas précisément, ou alors à la marge, une sortie de l'institution. Les « institués » demeurent attachés à l'institution. Cet attachement les pousse à poursuivre leur carrière jusqu'au terme du contrat ou du temps de service possible ou les amène, lorsque l'armée de terre ne leur correspond pas entièrement, à envisager une destinée professionnelle dans des institutions proches : gendarmerie nationale ou compagnie républicaine de sécurité. Il faut noter que la gendarmerie nationale représente, parmi les personnels interrogés, une institution aux pouvoirs d'attraction puissants[14].

Le désappointement qui transparaît quelques fois dans les entretiens des « institués » s'exprime, dans leur discours, par des constats répétés à plusieurs reprises. Ces militaires constatent que la mentalité et l'esprit militaires ont changé ces dernières années. Ils remarquent ou pensent remarquer une ambiance générale dégradée entre tous les personnels, une convivialité s'affaissant et, parfois, un manque de respect patent, surtout de la part des plus jeunes. Il semble que les « institués » incriminent les jeunes recrues et les rendent responsables de la perte progressive d'ambiance dans les unités. Ils disent que les jeunes sont différents de leurs aînés d'il y a quelques années, qu'ils sont moins motivés, moins entraînés et font preuve de moins d'entrain pour les tâches et l'effort.

> *« Les jeunes sont instables, indéterminés ; n'ont aucune assurance, aucune conviction et sont peu sûrs d'eux. Je me demande parfois si les recruteurs ne sont pas déconnectés de la réalité. »*
> Adjudant, 36 ans, 18 ans d'ancienneté, chef de peloton, RC56.

In fine, les remarques recueillies dans tous les régiments visités conduisent les militaires à remettre en question la qualité du recrutement et à incriminer les recrues. C'est une façon collective d'exprimer une déception à l'égard de la professionnalisation. A entendre ce terme, les « institués » s'attendaient à commander des soldats comme s'ils passaient directement du

---

[13] Puisqu'ils savent pertinemment les directives que leurs chefs reçoivent, c'est-à-dire celles de la fidélisation.

[14] Il est fort à parier que si la politique de la gendarmerie nationale était telle, elle trouverait, dans l'armée de terre, un vivier de recrutement important de personnels déjà formés à l'esprit militaire. Connaissant les difficultés latentes de recrutement dans les armées, on comprend aisément que celles-ci ne se prêtent pas au jeu séduisant des vases concurrentiels. Cet appel d'air envers la gendarmerie nationale repose sur des représentations *a priori* de la nature de l'activité et du métier à l'instar des représentations que formulent les gendarmes lorsqu'on leur demande de se comparer à d'autres univers socioprofessionnels. Ajoutons, pour achever cette remarque, que la gendarmerie nationale représente évidemment une lueur pour les autres militaires prêts à sortir de l'institution.

civil au monde militaire et étaient par là même formés et prêts aux missions. Or, les « institués » découvrent avec amertume des individus parfois perdus, en quête de repères, qu'ils ont à gérer sur une durée plus importante qu'antérieurement.

Il est étonnant de remarquer que ces propos ont été également entendus dans l'escadron de chars de combat et dans le régiment des forces spéciales qui sont pourtant des unités professionnalisées depuis au moins deux décennies et demies. A ce titre, il semble que la professionnalisation des armées ait en quelques sorte remis à plat et au même niveau la gestion des personnels dans l'armée de terre. Il est clair que si la référence historique demeure dans les imaginaires l'appelé au sein du régiment de circulation et l'engagé dans les unités professionnalisées, cela n'empêche en rien les uns ou les autres de défendre la thèse d'un affaissement de la qualité en fonction de leur étalon. Car les « institués » corrèlent cette évolution de l'ambiance dans les armées à la venue de la professionnalisation. D'ailleurs, parmi tous les personnels militaires interviewés, 86.7% d'entre eux manifestent leur accord à l'assertion : « La professionnalisation a changé l'armée. » Et l'intégration, dans les armées, d'individus aux motivations disparates dont les « institués » voulaient faire leurs égaux, est justement à l'origine de leur désappointement. La tension qui existe entre qualité et quantité est omniprésente dans les discours. Ces militaires évoquent une sélection des recrues moins difficile et plus permissive depuis la professionnalisation[15]. Ils dénoncent la professionnalisation en ce qu'elle constitue un appel d'air au recrutement dans un contexte où les armées ont besoin de beaucoup de personnels et où les candidats sont à peine plus nombreux que les postes offerts pour certaines fonctions et catégories. Cela laisse transparaître l'idée diffusée dans l'institution d'un processus de recrutement biaisé pour des jeunes que les militaires perçoivent tantôt comme des mercenaires venus pour l'argent et non pour le métier ou l'armée.

> *« La professionnalisation, ça signifie pour moi une grosse période de recrutement. Mais les critères de sélection sont plus quantitatifs que qualitatifs. On regarde beaucoup moins. C'est une baisse de la qualité. On honore les places avec des gens qui s'engagent pour manger, dormir et être payés. C'est plus lié à la génération qu'à autre chose. La motivation de ces gens n'est pas très élevée. Elle est même plutôt en baisse. Et puis, il y a l'intervention des lois civiles*

[15] Bernard Boëne (2003, p. 672) détaille la réalité des taux de sélection. Pendant la phase de transition, le taux de sélection est de trois candidats pour un poste grâce au recrutement des anciens appelés du contingent. Ce taux est ensuite descendu à 1.5 pour 1 (1.4 dans l'armée de terre), ce qui demeure favorable comparé au marché du travail (1.25 pour 1 en 2000).

dans l'armée... Le commandement a beaucoup moins de prise, c'est plus souple. La cassure se situe pendant la formation initiale. Cette formation n'est pas restée sur les mêmes bases. Elle est plus souple en tout. Les personnels ne sont pas à la hauteur. Le temps à former ces gens, c'est du temps de perdu. On ne peut même plus les faire pomper, ni les enfermer. Leur punition ? C'est rester 24h dans leur chambre ! On s'est adapté et c'est dommage... »

Sergent, 25 ans, 7 ans de service, chef de binôme trans-rapas, RP62.

Cet extrait d'entretien est une illustration fidèle du type de discours qui est très fréquemment rencontré dans l'institution militaire. Ce sous-officier regrette l'évolution moderniste des armées et leur adaptation à la société, au marché du travail. Celui-ci met sérieusement en doute la qualité des jeunes qui intègrent les armées où tout est repensé pour une adaptation plus sereine et surtout pour une fidélisation efficace. Finalement ne peut-on pas en partie interpréter ces propos comme étant le symbole d'une crainte d'une disparition d'une spécificité perçue comme élitiste ? Cette évolution est perçue par les concernés comme une déconstruction progressive des bases de l'idéal qu'ils se sont construits. Les « institués » s'interrogent, par conséquent, sur la capacité des engagés volontaires à effectuer le travail qui leur est demandé mais également sur la répartition et la division du travail. Car les « institués » mesurent les conséquences que pourraient avoir sur leur travail un glissement vers le haut des tâches. Si les militaires du rang ne veulent pas ou ne peuvent pas effectuer certains travaux, ils pressentent que ce sera à eux, par leur expérience et ancienneté, de les effectuer. Cette crainte se fait jour, sans doute de façon maladroite, à propos des tâches d'exécution courante dans les institutions : les servitudes.

« J'ai de l'inquiétude vis-à-vis des jeunes EVAT. Ils n'ont pas les mêmes formations qu'avant. On regarde plus le nombre à cause du déficit de militaires du rang. Avant, seuls les pas bons partaient : il n'y avait pas de problèmes d'effectifs. Il faut aussi des MDR pour faire les corvées : balai, nettoyer les locaux, l'entretien. C'est réservé aux MDR. S'il n'y en a pas : qui les fera ? »

Caporal-chef, 37 ans, 18 ans de service, atelier NBC, RP76.

Les récriminations qui sont ici formulées à l'égard des engagés volontaires, y compris par des engagés volontaires ayant une ancienneté importance, traduisent les menaces que ressentent les militaires quant à l'évolution de l'institution à laquelle ils sont attachés, plus qu'une aversion profonde à l'égard de ces jeunes. Ceux-ci leur apparaissent comme les symptômes d'une société éminemment individualiste. Car les militaires restent profondément convaincus de la force du lien armée/nation au point que, dans leur esprit, c'est la nation qui, en quelque

sorte, contamine avec ses maux la société militaire. Ils opposent la société civile individualiste et égoïste à la communauté militaire soudée et solidaire. Dès lors, les « institués » accumulent de la rancœur lorsqu'ils intègrent l'idée que la professionnalisation a ouvert les vannes d'un recrutement plus permissif et plus tolérant pour combler les quotas d'effectifs, même si cette idée transmise dans l'institution ne se vérifie pas dans les faits[16].

> *« Les jeunes me ressemblent de moins en moins. Il y a moins de sélection que lorsque je suis rentré. J'ai l'impression que l'armée essaie de boucher les trous en prenant n'importe qui. Maintenant, il n'y a plus de tests de sélection. Avant, il y avait des tests et un entretien : on sentait que l'on était observé et testé. »*
> Caporal, 26 ans, 3 ans d'ancienneté, commando, RP80.

Les attitudes et comportements à l'égard des « organisés » et des recrues proviennent donc également de l'idée que ceux-ci n'ont pas mérité ou gagné justement leur place dans l'institution. Et nous pouvons remarquer l'importance centrale que prend l'ancienneté dans cette institution en rapport à l'âge. Pour autant, tous les militaires ne se plongent pas dans un état négatif à l'égard des recrues et de la perception qu'ils en font. Certains expriment leur optimisme et croient en leur capacité d'instructeur à pouvoir infléchir les codes de comportement ou les valeurs des moins réceptifs.

> *« Le recrutement se fait plus par le quantitatif que par le qualitatif. Certains EVAT sont bons mais d'autres viennent pour la solde : ici plus qu'ailleurs avec la solde para. Je ne suis pas résigné ; j'espère qu'ils vont évoluer dans leur mentalité. »*
> Adjudant, 34 ans, 15 ans de service, sous-officier transit, RP71.

Ce militaire porte un regard lucide sur les motivations mercantiles de certains engagés. Cette attitude est jugée négativement dans l'institution de par les valeurs accolées à la profession militaire. Mais n'est-ce pas un vain espoir ?

Une autre conséquence de la professionnalisation qui illustre l'attachement des « institués » à leur institution concerne les moyens dont disposent les armées. Il s'avère que cette catégorie de militaires est particulièrement attentive à la qualité et à la quantité des moyens dévolus aux armées. Sur ce point, les terriens rejoignent les gendarmes pour qui l'insuffisance des moyens

---

[16] Voir B. Boëne, 2003, p. 672.

pour exercer le travail apparaît comme première contrainte de l'exercice du métier de gendarme[17]. Le plus étonnant est que cette variable n'intervient quasiment jamais dans le discours des « organisés », signe que ceux-ci sont moins attachés à l'outil en ce que l'outil manifeste, outre la bonne conscience dans l'exercice du travail, un intérêt vif pour ceux de l'institution.

La déception principale des « institués » provient de l'idée qu'ils se font d'un « bon » militaire professionnel et de la mesure de l'écart qui sépare cette idée des militaires qu'ils ont en face d'eux. Tout se passe comme si les militaires s'étaient mépris sur le terme même de professionnel ou de spécialiste en attendant de *tous* ces jeunes un comportement identique au leur. Car les « institués » injectent dans l'institution militaire une somme de valeurs qui leur semblent un préalable nécessaire à l'engagement militaire. Or, ils constatent que certains jeunes sont à l'armée sans, pour autant, partager ces valeurs et, surtout, sans que personne ne les ait forcé à venir. Les « institués » ne comprennent donc pas ce hiatus qui s'éclate constamment sur leurs idéaux de la profession. L'opposition entre « institués » et « organisés » n'est pas uniquement un conflit de valeurs ou d'opinions. Elle prend des formes explicites de tension hiérarchique. Il est clair que les problèmes se posent avec une acuité plus évidente lorsque le supérieur est plus sensible à l'institution que ne l'est le subordonné. La situation inverse étant plus tenable dans la mesure où l'organisé se trouve rarement en posture importante de commandement au vue soit d'un investissement plus faible dans l'institution (et donc d'une élévation hiérarchique plus mesurée), soit d'une durée de vie dans l'institution plus courte.

La déception des « institués » met à la lumière du jour les limites du commandement paternaliste. En effet, les « institués », s'ils dénoncent le temps passé à s'occuper de considérations personnelles, sont très proches d'un commandement militaire traditionnel et paternaliste. Certains qualifient leur commandement de dur mais ils désirent en même temps ardemment être proches de leurs hommes. Non pas que nous puissions dire que tous les « institués » pratiquent un commandement de type paternaliste ou aimeraient le faire, nous avançons qu'il s'agit d'une population plus sensible et plus propice à l'exercice de ce style de commandement. Ce que les « institués » regrettent est d'avoir à *« pousser »* sans cesse leurs hommes, du moins en ont-ils la sensation présente. Or, nous verrons qu'une telle insistance à les pousser amène les militaires à éroder l'autonomie des individus « organisés », autonomie que ceux-ci regrettent de ne pas suffisamment posséder. L'opposition entre « institués » et

---

[17] Claude Giraud, Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004, p. 122.

« organisés » se résume, en partie, à une question de confiance ; les derniers demandant aux premiers plus d'autonomie et de liberté.

L'exercice du commandement évolue donc au regard de tous ces paramètres. Il évolue dans le sens d'une plus grande souplesse (du moins pour les « institués »). Mais cette souplesse est requise par l'institution et son évolution. Elle est requise et contrainte plus que volontaire et naturelle. Les relations sociales se positionnent alors dans un registre de relations où la négociation est plus présente, où l'explication est latente, où la coopération est recherchée. Car les engagés ne semblent plus « transfigurés » comme pouvaient l'être certains appelés dans la description qu'en fournit André Frossard[18]. Ils deviennent des professionnels qu'il s'agit plus de manager que de dominer.

> *« Avant, les moyens d'instruction et d'éducation étaient plus durs. Maintenant, il faut plus de diplomatie. Les pompes, les exercices, les tractions ne peuvent plus être utilisés comme blâme. C'est un préjudice, il paraît. Maintenant, il faut faire une note de service pour les faire chanter ! Ils ont plus de moyens de pression. Avant, il existait des moyens d'aguerrissement. Certains ont porté plainte. Maintenant, ils ont le droit de dire non. En cas de recours, l'instructeur et l'encadrement sont systématiquement punis. Ca peut aller jusqu'à des jours d'arrêt. »*
>
> Caporal-chef, 28 ans, 8 ans de service, magasinier, RP64.

Cet extrait d'entretien rend compte d'une transformation importante du rapport à l'autorité. L'exercice du commandement se modifie par des causes doubles : une institution qui l'exige et une adaptation aux professionnels. Mais cette adaptation est contrainte. Ce qui explique qu'elle ne soit pas interprétée positivement. Dès lors, certains en viennent à regretter les méthodes d'autrefois et à feindre leur incompréhension des nouvelles règles.

---

[18] André Froissard, *De Gaulle ou la France en général*, 1975, Paris, Plon, 254 pages, 1989, p. 56 : « C'est dès cette époque que De Gaulle prit l'habitude, non seulement de relever l'état civil de ses hommes, mais de s'intéresser à leur personne et de noter chacun d'eux comme le sont les officiers par leurs supérieurs, pratique alors peu répandue, à laquelle il attachait lui-même une grande importance : c'est se préparer à perdre la guerre, disait-il, que de traiter les soldats avec indifférence, et de ne pas savoir à qui l'on parle quand on s'adresse à l'un d'eux. Les officiers avaient alors une haute idée de leur état, dont la dignité leur paraissait incomparable ; ils ne se souciaient pas tous d'en étendre le bénéfice à l'homme de troupe. Faut-il décrire la caserne de 1913 ? Courteline s'en est chargé. L'officier remplissait une mission, l'appelé " faisait son temps ", ce qui revenait à dire qu'il purgeait sa peine. Mais pour De Gaulle, l'honneur de servir transfigurait le citoyen le premier jour de son incorporation ».

« Institués » et « organisés » sont présents à tous les échelons de la hiérarchie militaire. C'est pourquoi il n'est pas possible de comprendre le rapport des uns ou des autres à l'autorité suivant une ligne hiérarchique. Les tenants de l'institution et les tenants de l'organisation ne se font pas face suivant une logique d'opposition hiérarchique ou de corps. Tous les « institués » ne sont pas des officiers. Certains engagés volontaires le sont explicitement. Tous les « organisés » ne sont pas des militaires du rang sous contrat. Des officiers ou sous-officiers sont attachés à ce que suppose une organisation plutôt qu'à une institution. Davantage même que la notion de contrat (qui est ici pertinente), il semble que ce soit les valeurs qui sectionnent les « institués » des « organisés ». Le contrat a un sens car lorsqu'il est rompu ou non renouvelé, c'est en défection à l'institution. Lorsqu'il est prolongé, c'est par intérêt pour elle-même si cet intérêt est un moindre mal. Il s'agit également d'une opposition entre ce que sont les uns et ce que sont les autres car les représentations, dans les armées, sont guidées par l'idéologie et par la doctrine. Qu'en est-il maintenant des « organisés » ?

1.1.2. Les « organisés »

Les « organisés » ne se sentent pas davantage à l'aise dans l'institution que les « institués ». Sans doute, même, sont-ils plus déçus encore de leur quotidien de travail, de l'esprit militaire voire également de l'institution. Certains sont rentrés dans l'armée avec de fausses idées. D'autres y sont rentrés avec des motivations proches des « institués » mais sont aujourd'hui déçus par une somme d'éléments à leurs yeux à l'origine de dysfonctions. Les « organisés » sont positionnés dans toutes les strates de la hiérarchie militaire. Il faut néanmoins reconnaître qu'en proportion (même si nous ne pouvons pas évaluer cette proportion) plus d'engagés du rang se placent dans cette catégorie[19]. La raison en est que les « organisés » sont tentés par une sortie de l'institution et qu'ils sont moins favorables à un changement de corps et sont donc moins candidats, voire refusent, un avancement dans le corps. De ces paramètres, nous pouvons déduire que les « organisés » sont des individus jeunes dans l'institution, c'est-à-dire ayant une faible ancienneté. Ceux-ci se reconnaissent, par leur discours, à l'évocation d'un certain nombre de critères.

Certains d'entre eux se sentent maltraités par l'institution militaire, par leurs chefs directs ou leurs chefs de contact. Ce mauvais traitement qu'ils ressentent s'appuie sur deux idées.

[19] Comme le confirment dans une certaine mesure les réponses au questionnaire.

Premièrement, ils voient, dans l'autorité militaire et dans la façon dont elle s'exerce, un moyen de contrainte extrêmement puissant qu'ils n'acceptent pas lorsque cette autorité les conduit à effectuer des travaux d'intérêt général (TIG). Selon leur argumentaire, ils ne sont pas rentrés dans l'armée pour faire le ménage mais pour exercer un métier qu'ils n'ont pas toujours la sensation de pouvoir correctement effectuer. Les TIG, mais également les autres servitudes que l'institution leur demande d'honorer, reçoivent le nom de *« baises »*. Ce mot revient de façon très récurrente dans le discours des « organisés ». Il traduit une sensation d'être floué, d'être occupé à des tâches qui les détournent de leur activité professionnelle, qui les ennuient et qui les empêchent parfois de s'instruire ou de s'améliorer. Les *« baises »* regroupent des tâches d'entretien intérieur ou extérieur mais également des activités qu'ils estiment contraignantes : faire la garde, déplacements d'autorités, cérémonies et prises d'armes. Selon leur degré d'attachement aux traditions de l'institution, tout peut rapidement devenir une *« baise »*. Pour les commandos des forces spéciales, par exemple, la garde est une contrainte très forte qui les détourne de leur entraînement et les ôte temporairement du circuit opérationnel. Pour de jeunes militaires, tout ce qui les prive de temps libre, de temps personnel est de façon suggestive une *« baise »*. Il est vrai que suivant la stratification hiérarchique de l'organisation militaire, les *« baises »* échouent plus régulièrement aux jeunes qu'aux anciens. Ceci est d'ailleurs une critique vive que les jeunes apportent aux anciens de leur corps : l'argument qu'ils se voient opposer selon lequel eux aussi ont eu par le passé à succomber aux mêmes épreuves ne semble pas du tout les convaincre. Car les *« baises »* ne sont pas qu'une sorte de bizutage institutionnel organisé, elles correspondent à des activités réelles et contrôlées par le commandement. Ce que les *« baises »* mettent en évidence est la contestation de la disponibilité des individus demandée par l'institution. Car les *« baises »* privent les individus d'une partie de leur temps libre, que ceux-ci sont de moins en moins prêts à concéder. Nous reviendrons sur ce point un peu plus bas.

La mauvaise considération que les « organisés » ressentent prend une allure plus effective lorsqu'il s'agit des fautes. Les « organisés » éprouvent la sensation d'être punis régulièrement pour des actes ou des actions dérisoires. D'ailleurs, les militaires en situation de commandement évoquent bien ces questions en disant qu'ils s'attachent à punir tout comportement déviant à l'ordre, même si la sanction est peu convaincante. Les « organisés » prennent quelques exemples. Ils sont sanctionnés lorsqu'ils ont une mauvaise tenue, lorsqu'ils sont en retard aux rassemblements (trois retards valent une punition) ou lorsqu'ils répondent à l'autorité même si, à leurs yeux évidemment, il ne s'agit en aucun cas d'une insubordination plutôt d'une demande d'explication ou de justification. Tout se passe au final comme si les

« organisés » refusaient la nature du fonctionnement de l'organisation et de son système d'ordre et comme si les « institués » ne pouvaient se résoudre à abandonner ce fonctionnement. Les schémas d'incompréhension et d'opposition sont alors nombreux.

La deuxième idée repose, d'autre part, sur la sensation d'une déconsidération et sur le sentiment d'un manque de confiance. La déconsidération provient d'une perception subjective : celle d'être traités comme des enfants. Certains engagés décrivent ce sentiment par des faits : les ordres sont laminaires et directifs, les chefs ne cessent de leur répéter une façon de faire qu'ils ont déjà acquise, l'institution militaire impose jusqu'aux vêtements à porter... Ce que les « organisés » retiennent à propos de ces comportements tient en deux points : un manque de confiance professionnelle de la part de leurs supérieurs et un mode de commandement trop directif. Or, justement, les « organisés » émettent le désir de bénéficier de davantage de liberté et d'autonomie dans leur travail et dans l'institution.

Cette déconsidération que les « organisés » ressentent et les pressions du commandement qui s'exercent sur eux, ajoutées à l'impression d'effectuer des tâches dégradantes ou sans liens avec la spécialisation sont le cœur des raisons de la démotivation de ceux que nous appelons « organisés ». Pour certains d'entre eux, l'institution militaire est une institution qui démotive. D'autres s'interrogent sur leur sentiment d'avoir été trompés constatant un décalage de comportement des instructeurs militaires dès lors que le sixième mois d'engagement est dépassé et que les engagés ne peuvent plus revenir sur leur engagement. Pourtant, certains affirment vouloir rester malgré tout dans l'institution. Quand ils sont interrogés sur les raisons qu'ils ont à rester, la plupart évoquent des considérations financières ou matérielles, seules en mesure de les aider à dépasser la démotivation latente. Alors que ceux qui ont déjà quelques années de contrat préfèrent s'accrocher jusqu'à la retraite à jouissance immédiate qui joue, à n'en point douter, le rôle d'un palier idéal à atteindre, d'autres se font une raison en considérant leur solde et en estimant les faibles chances ou opportunités qu'ils ont de retrouver un travail à l'issue de leur expérience militaire.

Ces questions et ressentiments qu'accumulent les « organisés » à l'adresse de leurs chefs militaires et de l'institution les amènent à s'interroger jusqu'à la finalité de la profession militaire, à l'utilité et la légitimité de l'institution.

> *« Les baises, ce sont les gardes, les activités de service, c'est partir en mission pour rien de l'autre côté de la France, transporter du matériel. »*
>
> Sergent-chef, 25 ans, 7 ans de service, magasinier transmissions, RP63.

Evidemment, les « organisés » ne poussent pas leurs interrogations jusqu'à décréter l'institution inutile à l'Etat ou à la démocratie mais ils remarquent quelques incohérences dans l'usage que l'Etat fait de ses militaires. Il est vrai que les militaires alternent entre des missions humanitaires, des missions de sécurisation et des missions sur le territoire métropolitain telles que le plan Vigipirate ou les missions d'assistance à la population civile qui paraissent, à la marge, d'un autre ressort que celui des armées. Nous constatons ainsi que les « organisés » rejettent tout ce qui les éloigne de l'idée qu'ils se font de leur activité professionnelle et de l'équilibre qu'ils souhaitent s'attribuer entre temps de travail et temps personnel.

Cette articulation entre les temps est une perspective aujourd'hui centrale dans l'institution. C'est même l'un des principaux points d'achoppement sur lequel insistent les « organisés ». Pour les « institués », la disponibilité et les sacrifices qu'ils offrent à l'institution sont un indicateur supplémentaire de leur attachement et de leur vision sacerdotale de leur profession. Pour les « organisés », au contraire, la disponibilité est une contrainte supplémentaire qui accroît la charge inhérente à la profession militaire. Chez les gendarmes, par exemple, les horaires de travail et la disponibilité interviennent respectivement en deuxième et troisième position quant aux inconvénients afférents à l'exercice du métier de gendarme[20]. Le rythme de travail des militaires retranscrit la force du caractère institutionnel des armées[21] : horaire de fin de la journée aléatoire suivant les tâches et, parfois, le bon vouloir des chefs ; rythme d'activité cassant alternant entre des périodes de présence au régiment et d'autres, longues, d'absence ; succession des missions à l'étranger... Aujourd'hui, les « organisés » ne semblent plus prêts à payer le prix d'une disponibilité quelques fois déstructurante. La plupart exigent de l'institution un équilibre et un respect de la vie privée, de la vie familiale.

La famille a pris une importance croissante dans l'institution militaire, centrale pour les « organisés ». D'ailleurs, l'institution n'a reconnu historiquement que très tardivement que les militaires pouvaient, eux aussi, avoir une famille ; comme le rappelle François Cailleteau[22]. L'institution fait, en conséquence, des efforts importants pour associer et aider les familles en l'absence des conjoints et maris. Cependant, elle est confrontée à des problèmes d'une ampleur inconnue : augmentation du nombre de couples de militaires[23], croissance des

---

[20] Voir Claude Giraud, Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004, p. 122.

[21] En comparaison des suggestions demandées à d'autres salariés à des niveaux d'exécution équivalents.

[22] François Cailleteau, « Introduction » in Jean-Pierre H. Thomas et François Cailleteau (dirs.), 1998, p. 15.

[23] Voir Bernard Boëne, 2003, p. 667 : 7% en France contre 10% aux USA et 5% en Grande-Bretagne.

militaires du rang en charge de famille, militaires de moins en moins prêts à accepter le célibat géographique, augmentation du taux d'activité des femmes et conjoints de militaires. L'importance centrale qu'ont prise les familles amène les militaires à réclamer un temps pour soi plus important ainsi qu'à appesantir le poids des absences de longue durée. Si nous ne possédons pas de chiffres pour étayer la thèse d'une élévation du taux de divorces chez les militaires, ces derniers utilisent en tout cas cet argument collectif pour faire part de leurs inquiétudes vis-à-vis des familles. L'importance de l'insertion des familles est une donnée corrélée à la professionnalisation des armées dans la mesure où, en inscrivant les engagés volontaires dans la durée, les armées y ont également introduit leur famille.

La professionnalisation a incontestablement affecté la relation à l'autorité dans les armées. 76% des militaires interviewés lors de la recherche affirment leur accord à l'assertion : « Le style de commandement s'est modifié ces dernières années. » Si le style de commandement a évolué, si les militaires se sont adaptés, c'est en raison de la généralisation de la professionnalisation à l'ensemble des unités de l'armée de terre mais aussi en raison de l'évolution propre de l'organisation militaire. Le recrutement d'engagés, qui se reconnaissent modérément dans l'institution et qui l'intègrent pour des objectifs éclatés, en est directement l'une des causes. Ainsi que le montrent différentes études menées par des militaires sociologues de l'armée de terre[24], le style d'exercice du commandement s'est modifié devant la moindre sensibilité des engagés aux discours internes de l'institution, devant la technicisation du travail mais aussi devant le comportement des militaires.

Une remarque à formuler est que les « organisés », dans leur ensemble, apportent un crédit plus important aux compétences qu'au grade. Cette donne est essentielle dans une institution où le grade est un indicateur de la réussite mais aussi où le positionnement des militaires dans la hiérarchie ne s'effectue pas constamment suivant une logique hiérarchico-fonctionnelle[25]. Cette remarque tend à montrer l'évolution de l'organisation militaire d'une bureaucratie classique à une bureaucratie professionnelle où l'autorité se légitime par l'expérience et les compétences plutôt que par l'ancienneté et le grade. Si nous analysons les résultats généraux du questionnaire, nous remarquons que 81.4% des militaires interviewés sont d'accord avec l'assertion : « Les compétences sont plus importantes que le grade. » Si nous regardons les

---

[24] Etudes du centre des relations humaines.

[25] En effet, dans les bureaux des états-majors ou des compagnies de commandement (ou escadrons de commandement et de logistique), notamment, des militaires sont inscrits dans une double hiérarchie : pour emploi et pour autorité.

résultats par corps : 87.5% des officiers, 91.3% des sous-officiers et 75% des militaires du rang sont d'accord. Le résultat des militaires du rang est inférieur en raison d'un taux de non opinion élevé (11.4%) contre des taux nuls pour les deux autres corps. La communauté militaire est donc en tendance en accord avec le primat des compétences sur le grade. C'est d'ailleurs ce qu'exprime de façon laminaire et très synthétique un jeune militaire avec 8 mois d'ancienneté :

BU LILLE I

> *« Les petits grades ont plus d'autorité que les grands gradés car ils ont plus d'expérience. »*
> Marsouin parachutiste, 19 ans, 8 mois d'ancienneté, en attente de formation, RP78.

La construction de l'autorité s'opère par une reconnaissance de l'expérience, liée à l'ancienneté, c'est-à-dire en quelque sorte de l'expertise, plutôt que par une reconnaissance *a priori* du grade. Nous pouvons avancer que la valeur nette du grade s'affaiblit dans l'armée professionnelle. A ce titre, une comparaison avec les autres armées est fortement significative. Jean-Pierre H. Thomas[26] et des études plus récentes[27] montrent bien que la notion de spécialité est déterminante dans l'armée de l'air et dans la marine nationale.

Dans la gendarmerie[28], la spécialisation modifie les modèles de réussite sociale. On comprend alors d'autant mieux l'importance d'une gestion par spécialités comme le fait désormais l'armée de terre depuis quelques années maintenant. Car la spécialité consacre la valeur professionnelle de l'individu alors que le grade ne consacre que sa réussite institutionnelle. Or, dans l'armée professionnelle, les engagés attachent une importance toute particulière au savoir-faire. C'est sans doute ce qui explique que les engagés sont autant demandeurs d'explications, d'opportunités et d'autonomie, que les militaires « institués » prennent, sans doute à cause de la forme de la formulation, pour de l'insubordination. Le commandement s'adapte donc à ce que les engagés reconnaissent pour valide dans la légitimation de l'autorité. En ce sens, il se formule un désir d'un commandement plus participatif ou plus industriel pour reprendre la terminologie de Charles C. Moskos. Dès lors, et nous le verrons, l'identité du militaire ne se crée plus tant par rapport à l'institution que par rapport à la fonction exercée ou à une partie de l'institution, guère plus à son ensemble. Les « organisés » définissent ainsi le commandement participatif : c'est un commandement où chaque

---

[26] Jean-Pierre H. Thomas, 1994.

[27] Patricia Fiacre, 2001 ; Nicole Fouilleul, 2001.

[28] Claude Giraud, Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004, pp. 95 à 103.

professionnel est reconnu pour sa qualification, où il n'y a plus d'ordre pour dire à chacun ce qu'il sait déjà qu'il doit faire, où la spécialisation est respectée indépendamment du grade. Le commandement participatif apparaît alors comme une réponse aux demandes des engagés qui sont en quête de confiance et de responsabilités, d'autonomie et de liberté. Il est vrai que l'autonomie des professionnels est parfois dérisoire et il est aisé de comprendre leur désir vers une émancipation professionnelle plus large :

> *« J'ai de l'autonomie dans mon travail quand je fais les niveaux, vérifie la pression des pneus, ou les rétros qui rouillent. Personne ne m'a dit de faire cet entretien et, pourtant, je le fais. »*
> Caporal, 24 ans, 4 ans de service, aide mécanicien, RP60.

> *« Je n'ai aucune marge d'autonomie. Les chefs ordonnent. Je fais. C'est la même chose pour mes deux subordonnés. En plus, je ne peux pas réellement avoir d'autonomie avec les délais des dossiers du personnel que je traite. »*
> Sergent, 26 ans, 5 ans d'ancienneté, comptable, RP93.

Un commandement paternaliste ou traditionnel s'oppose donc dans la querelle entre « institués » et « organisés » à un désir de commandement plus participatif. Les derniers désirent plus d'autonomie et de confiance, ce que les premiers prennent pour de l'émancipation et les conduit alors, selon leur logique, à durcir les relations sociales. La friction des relations sociales provient de cette friction des référents et des désirs. La désillusion qui prend forme chez les « organisés » se conclut parfois par une situation complète d'échec.

Parmi les « organisés » les plus acerbes à l'égard de l'institution et du commandement, ceux qui ont échoué dans leur expérience professionnelle comptent parmi les premiers. L'échec dans une institution comme l'armée se repère assez aisément à un avancement modeste voire à un avancement inexistant. La situation d'échec professionnel dont les causes restent âpres à saisir produit deux types de réactions. Soit l'individu se fait une raison de son échec et l'analyse de telle sorte qu'il se rend compte qu'il en est aussi en partie responsable. Soit l'individu n'est pas suffisamment lucide et retrace les errements de l'institution, les décalages qui existent entre ce que l'institution ou les chefs relatent et la façon dont cela se passe dans la réalité. Voici un exemple du premier type de comportement :

> *« Je voulais m'engager depuis tout petit pour le cadre : je trouvais les gens intéressants et puis il y avait l'autorité, la cohésion, l'action, les voyages... Maintenant, j'ai un sentiment*

d'aigreur. Je ne suis pas Rapas même si j'ai la chance d'être parachutiste. J'ai fait huit sauts en 2003. Je n'ai pas su prendre les bonnes décisions. Je croyais que l'armée était une entreprise à visage humain avec des gens supers. Mais pour certains, c'est une spécialité que de faire reculer les choses et de faire une carrière. Comment s'investir dans le travail sans écraser les autres ? C'est global. J'ai beaucoup d'idées reçues sur ceux qui me commandent. Ils ont beaucoup de personnels à gérer. J'ai le sentiment d'avoir été incompris. Au début de ma carrière, je n'ai pas fait les bons choix. On m'a donné l'occasion de faire mes preuves et je n'ai pas eu le comportement idéal du militaire. Le militaire, c'est quelqu'un qui s'investit sur une longue période et veut donner de sa personne. C'est quelqu'un d'intègre et de droit. Je pouvais tout accomplir et j'ai tout cassé sur une mauvaise image, j'ai fait des choses bêtes que j'aurai pu éviter avec plus de rigueur. »

1ère Classe, 24 ans, 5 ans d'ancienneté, magasinier NBC, RP67.

Ce jeune homme fait part de ses désillusions à l'égard de l'institution et de l'attitude de certaines personnes du commandement. Pour autant, il s'associe à une partie de cet échec professionnel en raison d'un comportement qu'il estime inadéquat avec celui exigé par l'institution. Néanmoins, celui-ci ne semble pas critique à l'égard des fausses croyances qui l'ont conduit à s'engager. La terminologie qu'il utilise (*« gens supers »*) montre bien une forte subjectivité calquée sur le milieu professionnel. Un autre jeune homme, qui déclare ne pas vouloir renouveler son contrat de cinq ans, affirme :

« Nous n'avons pas assez de marge de manœuvre. Je sais ce que j'ai à faire. C'est pesant d'avoir toujours quelqu'un derrière soi. Ils contrôlent même sur des choses élémentaires comme le nettoyage de l'armement individuel. Au bout de quatre ans, on sait faire. Il faut qu'ils lèvent le pied à certains moments. Il y a du contrôle tout le temps, même sur les baises. Ce sont tout le temps les mêmes qui disent oui à tout. Le commandement en profite. Tout est filé aux mecs qui ne disent rien et pas à ceux qui gueulent. »

1ère Classe, 25 ans, 4 ans de service, tireur sur char, RC29.

Pour cet autre militaire, c'est la sensation d'infantilisation qui paraît la moins supportable. Il met l'accent sur le manque de confiance, sur un contrôle permanent de tâches dérisoires. Sans doute, est-ce également cette non acceptation, induite, de l'autorité qui conduit à l'échec professionnel.

Néanmoins, tous les « organisés » ne se trouvent pas en situation d'échec professionnel. Par contre, une autre de leurs caractéristiques est qu'ils affichent des motivations à l'engagement bien éloignées parfois de celles des « institués » plus propices à décrire leur envie d'être

militaire depuis leur enfance. Les « organisés » ont été attirés, pour certains, par des considérations exclusivement professionnelles. Autrement dit, leur identité professionnelle de référence est d'abord le métier qu'ils exercent avant celle de la profession de militaire. Dans cette optique, les engagés volontaires sont l'occasion de reconsidérer la notion même d'engagement dans les armées. François Gresle[29] décrit bien les différentes étapes historiques du recrutement par les armées. De l'imposition pure et simple au tirage au sort, en passant par l'engagement volontaire, les armées ont, au cours de leur histoire, alterné entre des degrés d'enrôlement. Néanmoins, l'engagement y demeure un acte fondateur pour le militaire, celui par lequel l'individu accepte l'entrée dans l'institution, par lequel il en accepte les servitudes. La professionnalisation alterne, à n'en point, cette relation affective à l'engagement. D'ailleurs, l'introduction plus large dans l'institution du terme de contrat, qui s'oppose à ceux d'engagement et de carrière, est déjà une forme de banalisation de l'enrôlement dans les armées. Le contrat stipule bien qu'individu et institution lient temporairement leurs destinées suivant des considérations financières et légales. Avec le contrat professionnel, l'institution s'éloigne de la grandeur et des servitudes de l'engagement. Il est alors plus facile de comprendre que lorsque les engagés signent un contrat, ils ne s'estiment pas davantage tenus par le contrat, si ce n'est que par ce que celui-ci prévoit. La révision des statuts militaires et le fait que l'Etat désire rendre des libertés aux militaires est une autre façon, certes de s'adapter à la société, mais aussi symboliquement d'entériner une dissolution progressive des frontières entre le citoyen et le militaire, entre le militaire et son travail. La signature du contrat, si elle est encore un acte de rupture par rapport au passé, n'a pas cette dimension imaginaire et métaphorique que pouvait avoir l'engagement au service de l'épée.

> « Dans cette optique [celle de la constitution de 1791], l'enrôlement, qui est le premier acte par lequel le citoyen se fait soldat, prend une importance cruciale. Il témoigne d'une décision individuelle, morale si l'on veut, qui suppose l'adhésion volontaire et préalable à des valeurs partagées. On est loin alors de la liberté concrète ou participative des Anciens. Il s'agit au contraire d'une liberté " moderne ", si l'on entend par là qu'elle traduit l'aboutissement d'une démarche essentiellement personnelle qui, dans le cas de la citoyenneté, peut rester inachevée par manque d'ouverture, de volonté ou de capacité des intéressés. »
> François Gresle, *ibid.*, pp. 36-37.

---

[29] François Gresle, « Le citoyen soldat garant du pacte républicain » in Jean-Pierre H. Thomas et François Cailleteau (dirs.), 1998, pp. 29 à 50.

Au cours de notre recherche, nous nous sommes rendu compte que l'engagement volontaire ne signifiait justement pas toujours une adhésion et un partage des valeurs. C'est encore en ce sens que la professionnalisation affecte l'armée de terre d'un mouvement de banalisation. Non seulement l'armée de terre se rapproche des autres armées où les notions de spécialité et de métier sont plus poignantes que celle de militaire mais, en même temps, elle se rapproche des formes classiques d'organisation où le contrat traduit un attachement limité aux situations et aux valeurs dont celles-ci sont porteuses. Car le contrat assure le privilège des droits individuels. C'est lui-même qui contient l'initiative de l'attention de l'individu sur ses droits propres. En effet, avec la professionnalisation, c'est la notion de « carrière » qui disparaît. L'institution devient une organisation car elle gère des passages plus courts de façon plus flexible. Et si l'on peut faire presque à coup sûr carrière dans une institution, ce n'est pas le cas dans une organisation classique. On comprend alors que les engagés s'éloignent de l'institution, y viennent pour des intérêts qui se rencontrent temporairement et peuvent ensuite se délier.

> *« Des spécialités sont plus mises en valeur que d'autres. Il s'agit de faire différemment mais pas mieux. Finalement, c'est une question de personnes. Il ne faut pas voir l'engagement. Il ne faut pas voir ça dans sa grandeur. J'exerce un métier comme un autre avec des exigences et des contraintes. Je suis plus attaché au concret. C'est le travail en lui-même qui m'attire, pas l'engagement. »*
> Sergent-chef, 30 ans, 12 ans d'ancienneté, chef de binôme invex, RP83.

Cet extrait témoigne de l'importance prise par la spécialité dans le mécanisme de reconnaissance institutionnelle. Dès lors, ce n'est plus seulement la référence de l'engagement qui importe mais également celle du métier ou, autrement dit, de l'identité professionnelle.

*

L'institution militaire est traversée de courants contraires et opposés, de conflits référentiels. La nature de ces oppositions cristallise les rapports sociaux et les médiatise à l'aune de ces divisions. Ceci explique qu'il ne règne pas toujours ou qu'il ne semble pas toujours régner une ambiance décontractée dans l'institution. Cette ambiance pesante accroît sans nul doute le positionnement des uns face à celui des autres. En conséquence, les éclats explicites qui se

font jour conduisent à une tension des relations humaines et sociales. C'est pourquoi les interviewés présentent, pour certains, l'institution comme un vaste camp retranché.

1.2. Des relents institutionnels du passé : le regret de la coercition

Les méthodes de formation, de socialisation, d'instruction et d'aguerrissement dans les armées n'ont cessé, historiquement, de s'adoucir. Il faut reconnaître que l'usage de la coercition, de la force voire de la violence a parfois été un moyen, dans l'ancienne armée, utilisé par le commandement. Pratiques laissées longtemps secrètes, ou du moins taboues, en tout cas sans publicité diffusée à l'intérieur ou à l'extérieur de l'institution, celles-ci semblent avoir aujourd'hui totalement disparues. Pour preuves et pour signes, des individus évoquent désormais avec regrets l'usage de ces pratiques qu'ils ont eux-mêmes subies ou appliquées pour les plus anciens. Au cours de notre recherche, nous avons récolté plusieurs témoignages (une minorité sur l'ensemble) de ce genre. Ils sont exclusivement le fait de militaires ayant une ancienneté importante (au moins sept années de carrière) et de militaires (masculins) se situant dans le corps des militaires du rang (brigadier ou brigadier-chef) ou dans les premiers grades du corps des sous-officiers (maréchal des logis, chef). Le fait que la reconnaissance d'une existence passée de ces pratiques parviennent jusqu'à la parole publique est en soi un signe de sa disparition progressive, bien que, dans le cas présent, regrettée. Au travers du regret de la coercition (qui est le fait exclusif de militaires très attachés aux valeurs fortes de l'institution), c'est une certaine désillusion à l'égard de l'évolution des armées et de la professionnalisation qui est, à peine, dissimulée. La nostalgie qui se fait jour est celle de l'ancienne armée du passé, sans doute celle héritée de l'Indochine ou de l'Algérie, où des sous-officiers aguerris pratiquaient une instruction très rude et très masculine que des militaires du rang ont ensuite pris à leur compte. Il est évident qu'aucun des officiers rencontrés n'a évoqué de tels regrets, signes pluriels que ces pratiques ne concernaient, déjà pas par le passé, de telles responsabilités hiérarchiques et que la parole correcte dans l'institution ne peut plus venir désormais briser ce tabou enfoui. Il est également surprenant que de tels témoignages, faisant état des pratiques antérieures, ont été plus nombreux dans le régiment de char de combat que dans celui des parachutistes d'infanterie de marine alors que, justement, les régiments parachutistes ont longtemps souffert d'une image plus rude (et inspirant la crainte des appelés) que ne le furent les régiments blindés de l'est de la France.

Sans doute, faut-il y voir les effets combinés de la particularité de l'action du régiment de Bayonne et un respect plus large des traditions de l'arme blindée cavalerie dans celui de Mourmelon.

Cette désillusion plus ou moins dissimulée à l'égard de l'évolution des armées est encore la manifestation ou la cristallisation des récriminations que les « institués » imputent aux « organisés », si on les réduit à certains jeunes engagés volontaires du rang. Cette désillusion est en quelque sorte le signe d'une impuissance de commandement, d'une impuissance quant à l'imposition de normes idéologiques ou comportementales sur ces jeunes individus. Ce que ces militaires regrettent est, *in fine*, à la fois la diminution de leur influence sur leurs subordonnés de grade et, en même temps, l'érosion de leurs moyens de pression et de la crainte que ceux-ci pouvaient engendrer. Ce qu'ils craignent, au final, est d'avoir à reconnaître pour égaux les membres de leur corps, y compris et surtout ceux disposant d'un grade et d'une ancienneté inférieurs. Car ces militaires accordent une importance centrale aux grades ainsi qu'aux droits et à l'autorité que le grade offre ou, pour le moins, offrait. Ce que ces militaires constatent, sans toutefois le formuler en ces termes, est une érosion de leur autorité. Ils regrettent alors de ne pas disposer d'un pouvoir suffisant sur les engagés, comme ce pouvait être le cas autrefois. C'est également cette disparition des pratiques de coercition physique ou psychologique qui conduit les militaires à chercher et à trouver d'autres moyens de pression afin de continuer à exercer une influence sur les subordonnés. Nous reviendrons ultérieurement sur la détermination de ces nouveaux moyens de pression.

Ces militaires, étant très attachés à l'institution, sont particulièrement attentifs au comportement des engagés. Il faut ici entendre comportement dans un sens très large puisque ce terme fait référence à l'attitude, à la rigueur professionnelle, à la présentation et à la tenue.

> *« Les jeunes refusent l'autorité et l'obéissance, la souffrance issue de l'entraînement physique obligatoire, la tenue stricte et conforme. (...) A la caserne, la tenue doit être exemplaire, les rangers cirées. On est là pour intégrer les jeunes à la vie militaire. Lorsqu'il croisent une autorité, ils doivent donner par la tenue une vision positive de leur personne. Quelqu'un qui a une belle tenue est clair dans sa tête. »*
>
> Brigadier-chef, 31 ans, 15 ans d'ancienneté, chef de groupe, RC41.

Ce militaire exprime un type de discours caractéristique. Cet extrait montre le lien qui est formalisé entre le respect de l'autorité et l'image que donne de lui l'individu au travers de sa tenue ou de son attitude. Le lien de subordination ne se crée pas seulement par l'obéissance, il se construit par la tenue, dans le respect des attentes des supérieurs.

Les jeunes engagés se trouvent affublés de maux nombreux dont certains affectent le sens de l'esprit militaire des professionnels. La présente analyse du comportement des « jeunes » qui refusent la souffrance physique et psychologique, qui n'ont plus le goût de l'effort est l'un des stigmates de l'évolution de l'armée professionnelle qui se caractérise par l'abandon de moyens plus rudes pour enseigner les normes militaires. Dans le régiment parachutiste d'infanterie de marine, plus que la coercition physique, c'est l'assouplissement des moyens d'aguerrissement qui est regretté. Car le régiment se construit sur le culte de l'effort et de l'exploit physique, sur la résistance masculine des commandos. Pour que cette construction puisse s'opérer, il faut alors entrevoir dans la formation des autres un affaiblissement tendanciel de la rudesse et de la rigueur pour qu'ainsi, la supériorité des uns ne soit pas mise en danger par la montée en puissance des autres. Affaiblissement des moyens d'aguerrissement et assouplissement du commandement sont ainsi étroitement corrélés puisque la forme empruntée par le commandement induit une action de fond différente.

Les moyens de pression des recrues sur les instructeurs sont les nouvelles règles mises en place pour protéger et donner des moyens de recours aux recrues. Ces règles modifiant le système de sanctions disciplinaires laissent le sentiment d'une dépossession de pouvoir et induit l'idée d'un discrédit de l'autorité. Mais cette position n'est effective que parce que ces militaires conçoivent l'autorité comme un pouvoir d'action sur d'autres individus.

Les relents de l'ancienne armée, qui s'expriment tantôt, montrent les risques importants de césure dans l'armée professionnelle mais montrent aussi combien celle-ci est en train de changer et combien le changement appelle à des tensions puissantes. Le changement dans une institution ne se fait pas de façon aussi homogène que nous pourrions le penser. A l'instar des Etats qui se modernisent, le changement dans une institution appelle à ce que les plus porteurs des valeurs et des traditions radicalisent leur position et leurs opinions. Le phénomène est identique aux sociétés nationales. Les mouvements nationalistes ne sont-ils pas la dernière soupape de résistance à des changements déjà opérés et actés ? Les mouvements contestataires qui dénoncent ouverture et modernisme ne sont-ils pas en même temps ceux qui se replient défensivement sur les frontières en s'essayant au dernier et vain combat ? Les discours de certains militaires interviewés paraissent inspirés du même élan. Ils représentent les derniers barons d'une société militaire qui se rapproche résolument et progressivement des pratiques en œuvre dans d'autres organisations civiles du travail. Et, au risque de se répéter, l'accession publique à de tels discours est de nature à démontrer qu'un palier est franchi dans l'évolution continue des armées. Mais que des tensions subsistent malgré tout dans cette institution qui se désinstitutionnalise.

Ces militaires très attachés aux traditions promeuvent une image de l'armée qui s'ancre dans des valeurs absolues : rusticité du métier, sacrifice potentiel, disponibilité totale. Le fait que d'autres militaires ne partagent pas ces valeurs accroît leur amertume et leurs regrets s'agissant des moyens pour corriger cette tendance :

> *« J'ai la passion du métier des armes. Le combat et la vie rustique me plaisent énormément. Quand on percute en face, les jeunes vous rendent bien le temps passé avec eux. Je vis ici et je vis mon rôle H24. Il me rend l'appareil par la tenue et le respect. Il y a une baisse du moral à cause de la jeunesse récalcitrante. Les jeunes ne veulent pas aller sur le terrain. Il faut prendre conscience de la misère de l'armée à l'heure actuelle. Traîner un boulet, c'est lourd. L'armée évolue et on doit faire avec. On n'a plus le droit de donner des claques. On s'en prend aux anciens mais on ne fait rien contre les jeunes. On fait un métier d'hommes et rustique. Peut-on être un bon militaire si on a peur de recevoir une gifle ? On met le jeune de côté en le faisant participer à des activités sans intérêt. Les gens démotivent les autres. C'est une jeunesse anarchiste qui se marginalise. »*
>
> Brigadier-chef, 31 ans, 15 ans d'ancienneté, chef de groupe, RC41.

Ce type de discours procède d'une certaine lecture du monde et de l'institution. Cependant, le cheminement logique de ce brigadier-chef indique que le constat de *« misère »* de l'armée de terre est dû à un double effet. Le premier est l'état d'esprit des jeunes qui intègrent les armées et qui sont incriminés. Le second est l'état d'esprit du commandement militaire qui est également incriminé parce qu'il leur donne des tâches désuètes de peur de les voir partir.
Il est bien question ici d'une opposition de principes et de pratiques entre des militaires « traditionnels » qui prennent pour référence l'institution et des militaires « modernes » qui prennent pour référence l'organisation. S'agissant de ces derniers, aucun d'entre eux n'a exprimé des violences subies mais plusieurs ont exprimé leur « peur » ou leur « crainte » à l'égard du commandement, surtout de proximité. Ce que les « traditionnels » n'acceptent pas, ce sont les conséquences de la désinstitutionalisation progressive des armées. La convergence entre l'institution militaire et les pratiques professionnelles ou managériales du civil est le point central d'achoppement entre « institués » et « organisés ». Un sous-officier nous en donne une parfaite illustration.

> *« Je ne suis pas heureux à cause des conneries qui surchargent le travail. On part souvent faire des conneries pour le côté vitrine et traditions du régiment : cérémonies, exercices terrain, la garde à assurer comme le gardiennage dans le civil. Je ne suis pas heureux à cause du recrutement des EVAT qui est de pire en pire. Ils sont à l'image de la société : ils sont là*

pour la solde, ils ne sont pas motivés, ils fument, ils trafiquent. Ils sont fragiles, ils n'ont pas de volonté. Sur 15 EVAT, j'ai 2 branleurs, 3 qui ne sont pas faits pour être militaires, 4 qui valent le coup et 6 anciens relativement fiables. Je ne suis pas heureux à cause du commandement. On est obligé de jongler avec des lois contraignantes. Ca a énormément évolué ces dernières années : les brimades ont disparu. Il faut trouver d'autres moyens de faire pression. La bonne baffe de fonctionnement manque à tout le monde. Les punitions et les servitudes ne sont pas efficaces. Le trou n'existe plus et ne fait plus peur. On peut juste les bloquer un week-end. Les EVAT sont presque syndicalisés pour râler. »

Maréchal des logis, 29 ans, 7 ans d'ancienneté, sous-officier adjoint, RC43.

Ce militaire ne semble pas accepter le changement en ce qu'il lui paraît vider l'autorité de sa teneur. La récurrence du terme *« pression »* en est le signe. Au final, l'usage de ce terme procure la sensation d'un métier qui ne s'exerce pas de façon naturelle en dehors d'une contrainte effective qui pèse sur la destinée de l'individu. Pourtant, les militaires interviewés l'ont été dans leur casernement et en temps de paix. Il ne s'agit donc pas, comme à d'autres périodes ou dans d'autres armées, de forcer, au sens propre du terme, des individus à gagner le front et à tirer le feu. Pourquoi donc, dès lors, continuer à employer un tel vocable si le métier, en dehors de tout risque, peut être exercé normalement et naturellement ? Il semble que les militaires « traditionnels », à l'instar du concept du taylorisme, pensent leurs compères d'un grade inférieur (puisque ce schéma se reproduit dans toutes les strates hiérarchiques) comme des individus prêts à tout pour la flagornerie. Or, ceux-ci ne parviennent pas à penser, en dehors que très modérément, que la lassitude des uns puisse être créée par le comportement des autres. Autrement dit, les « traditionnels » s'excluent de toute responsabilité dans le comportement et l'attitude de certains engagés. Il est vrai, comme nous le voyons ici, que des militaires cherchent à ralentir le virage de l'adaptation des armées. Cette tactique de résistance aux changements crée alors un discours très laudatif à l'égard du passé et très critique sur le présent.

« On revient au système carriériste. Notre regard vis-à-vis des anciens était plus humain car ils n'ont pas hésité à nous mettre des tartes. Maintenant, ils n'ont plus de pression. Les jeunes viennent ici faire un travail comme dans le civil. Il y a une interdiction de donner une baffe à quelqu'un sinon l'autorité est punie. Les nouveaux EVAT sont comme des enfants. Sans pression, ils ne donnent plus rien. C'est ce qui a changé l'armée d'aujourd'hui. »

Brigadier-chef, 27 ans, 10 ans de carrière, adjoint comptable, RC53.

Ce qui est supposé est un fonctionnement meilleur de l'institution dans le passé au regard du système d'aujourd'hui où le carriérisme des chefs, principalement des officiers, est dénoncé. Ce qui les amène à prendre moins de responsabilités et à se désolidariser de leurs hommes. C'est du moins ce que ce militaire pense et exprime. D'ailleurs, des officiers n'ont pas manqué de reconnaître, sans évidemment y adhérer, ces relents de l'ancienne armée[30]. Mais les uns y voient les travers de périodes passées tandis que d'autres en regrettent les apports.

Au travers de ce dernier témoignage, c'est une vision subjective des engagés qui se dégagent : celle d'enfants qu'il faut guider, punir voire corriger. Dès lors, il est aisé de comprendre l'infantilisation des engagés et de comprendre que certains ne peuvent l'accepter.

La progression de l'institution militaire n'est évidemment pas favorable à ces nostalgiques d'une ancienne armée. La philosophie du commandement a déjà acté une orientation autre depuis le milieu des années soixante-dix même si les pratiques se sont adoucies plus progressivement. Par conséquent, ces militaires nostalgiques éprouvent des difficultés à gérer leur désillusion et leurs regrets. Ils deviennent donc une catégorie très fragile et propice aux départs de l'institution, parfois même aux départs anticipés. Un militaire du rang nous explique les raisons de son départ prochain à la retraite cinq mois après notre entretien :

> *« Je prends ma retraite à cause de la mentalité. L'armée n'est plus tenue. Le système dérape au niveau des jeunes, du commandement et des jeunes sous-officiers. La cohésion n'est plus là, le système a changé. Maintenant, il faut demander aux jeunes pour qu'ils fassent quelque chose. Ca a commencé à changer après la guerre du golfe. Avant,on distribuait les baffes. Aujourd'hui, on n'a plus le droit de toucher un gars. C'est regrettable car le gars se fout aujourd'hui de la punition. Depuis la professionnalisation, on n'est plus libre de faire le travail. On a moins les sous-officiers sur le dos mais on n'a plus de travail : on reste en chambre plutôt que dans les chars. »*
>
> Brigadier-chef, 33 ans, 15 ans d'engagement, conducteur poids lourd, RC49.

La volonté qui perdure chez certains militaires de revenir à un commandement coercitif plus dur est en voie d'étouffement. Les militaires nostalgiques, chez qui elle trouve encore un accueil favorable, sont aujourd'hui en diminution. Du simple fait qu'ils comptent parmi les plus anciens (et parmi les moins gradés, du moins à exprimer de tels propos), tout concourt à

---

[30] *« Il y a encore des relents de l'ancienne armée assise face à l'est. Mais la hiérarchie est moins pesante. On travaille mieux et de façon plus souple. On gère les emplois du temps, on occupe les gens en permanence sans qu'ils aient à faire des conneries. Les réflexes contre-productifs sont à bannir maintenant car ça n'amène rien. »*
Lieutenant, 30 ans, 11 ans de service, chef de groupe, RP91.

ce que la place soit de plus en plus libre pour un mode de commandement plus alternatif et plus proche du management. Toutefois, de tels discours montrent la dissonance de l'institution et l'existence d'oppositions fermes, quoique de nature éclatée, entre les individus de cette société militaire dont la spécificité est bien mise en jeu.

2. Une institution qui autorise de la disparité : prise de parole, défection, indifférence et risques

La nature des institutions est de limiter les possibilités ouvertes à l'individu de s'exprimer librement, de déroger aux règles légales, d'émettre des critiques à l'égard de son organisation. Si ces limites varient selon l'activité des institutions, il n'en demeure pas moins que les institutions telles que nous les entendons pratiquent de cette façon. Car dans les institutions, l'autorité est partie prenante de la construction collective et est une instance de régulation des rapports sociaux à laquelle il n'est pas possible de déroger. Or l'autorité, dans une institution, peut restreindre la liberté de parole des membres, peut même excommunier ou expulser certains autres. Le caractère institutionnel nous conduit à penser que, dans les institutions, défection et prise de parole sont ainsi à la discrétion de l'autorité légitime. Nous analyserons dans cette partie, suivant les catégories définies par Albert O. Hirschman[31], les possibilités que la désinstitutionnalisation des armées entrouvre comme possibilités de défection ou de prise de parole à ses membres. Les catégories d'Hirschman, bien qu'ayant une orientation économique, nous aident à comprendre le sens de l'évolution de notre institution d'étude.

Ce qui semble tout d'abord caractériser les institutions est le loyalisme que celles-ci attendent de leurs membres. Nous pouvons, à la suite d'Hirschman, assimiler les armées à l'Eglise, à la famille ou l'Etat comme groupe humain fondamental où « la défection est en général impensable, même si elle n'est pas tout à fait impossible[32]. » En effet, les armées ont besoin du loyalisme en ce qu'il crée une idéologie de cohésion nécessaire à l'action militaire. Les armées sont bien une institution où l'autorité encadre et régule les rapports sociaux et où toute prise de parole envers et à l'encontre de l'autorité ou encore toute défection ne sont pas tolérées. D'ailleurs, les statuts et contrats militaires déterminent bien ce que les militaires ont comme droits à cet effet. Toutefois, et de façon historique, il est possible de constater une

---

[31] Albert O. Hirschman, 1972 (1970).

[32] Albert O. Hirschman, *op. cité*, p. 80.

permissivité agrandie conférée aux membres de l'institution s'agissant de la défection ou de la prise de parole. La professionnalisation des armées a occasionné, et c'est notre hypothèse, une accélération de ces actions. Déjà, la réforme du statut des militaires ou encore la création des organismes représentatifs[33] de la concertation, bien antérieure à la professionnalisation s'agissant du dernier point, indiquent une rupture progressive du système ancien. Même si le supérieur hiérarchique demeure toujours le premier représentant du subordonné auprès de la hiérarchie, l'institution actuelle autorise de plus en plus, et de façon plus ou moins acceptée, un recours à la parole accru, dans un contexte général où le culte du secret s'érode devant, au final, une absence de secrets.

Les catégories d'A. O. Hirschman peuvent être complétées par l'adjonction d'autres logiques comportementales de l'individu en organisation comme l'indifférence. Les logiques d'action sont un indicateur de la transformation de l'institution et rendent compte d'une appréhension différenciée des risques, par exemple.

2.1. Une prise de parole percutante : une opposition à l'autorité ?

La prise de parole des militaires dans l'institution est aujourd'hui plus importante. Les nouveaux statuts militaires confèrent même aux serviteurs de l'épée de la nation le droit redoré à l'expression publique. Il faut d'ailleurs aujourd'hui reconnaître que la « grande muette » telle qu'elle était dénommée autrefois est aujourd'hui presque la contraposée de ce qu'elle fut : la communication entourant le déploiement de forces militaires françaises est constante et permanente, des militaires n'hésitent plus à s'exprimer, même si c'est encore dans des sérails fermés. En tout cas, l'institution, comme l'Etat d'ailleurs, n'est plus en mesure de dissimuler de façon ferme et sûre toutes les informations sensibles qui la parcourt. Seules les données les plus sensibles et seuls les éléments de la force de frappe nucléaire paraissent échapper à cette clairvoyance, en raison aussi, il ne faut pas se le cacher, d'une attitude conservatoire et « patriotique » de certains journalistes spécialisés et particulièrement bien informés. Il n'est plus rare aujourd'hui que des chefs d'état-major s'expriment dans une tribune dans un grand quotidien national, que des militaires paraissent à la télévision depuis les quatre points du globe même si c'est pour relayer le discours de l'institution. Les armées

[33] Conseil supérieur de la fonction militaire et conseils de chacune des armées.

communiquent et cela accroît leur visibilité publique tout autant que leur démocratisation de façade.

En interne, les choses en vont un peu autrement. Il ne s'agit pas ici de décortiquer les actions de communication des militaires à l'extérieur du régiment, mais d'analyser la prise de parole en tant qu'acte de régulation des rapports sociaux. Une remarque s'impose au premier chef s'agissant des entretiens. Le chercheur fut étonné de rencontrer une parole souvent très libre, très dégagée des contraintes hiérarchiques et parfois même très critique à l'égard de l'institution militaire. Nous aurions pu nous attendre à ce que l'institution cherche à verrouiller la parole de ses membres. Il n'en fut apparemment rien, à moins que le choix des interviewés ait eu un impact prodigieusement réfléchi en ce sens. Nous n'avalisons de toute façon pas cette hypothèse.

En interne, la prise de parole dans les relations sociales et professionnelles stigmatise les oppositions que nous avons soulevées plus haut. Nous pouvons à cet égard interpréter la recrudescence de la prise de parole dans cette institution comme un signe de la libéralisation progressive des rapports d'autorité. Evidemment, la prise de parole est surtout le fait des « organisés ». Car la prise de parole[34], dans une institution, est un mécanisme de « redressement » ou de « contestation[35] ». En effet, la prise de parole est l'expression du mécontentement et elle agit comme un pouvoir de contrainte et de menace dont s'accapare l'individu. La prise de parole est le fait d'individus contestataires à l'égard de l'institution et qui s'opposent principalement à l'autorité en ce que celle-ci leur désigne des tâches qu'ils estiment inutiles et ingrates ou en ce qu'ils dénoncent des injustices dans l'exercice du commandement.

Observation d'une dispute publique

Nous recevons en entretien un jeune militaire du rang. Il nous explique être désabusé à cause du commandement. Il faut, selon lui, tout donner pour espérer recevoir ; ce qu'il ne trouve pas juste. Il nous explique qu'il doit se rendre dans la matinée à un rendez-vous à la banque afin de finaliser un emprunt. Il compte bien demander au commandement de le libérer une heure cette matinée où l'escadron n'a pas de tâche particulière. Il reporte ce rendez-vous depuis plusieurs jours à cause de ses horaires de travail.

[34] Albert O. Hirschman, *ibid.*, pp. 35 à 48.

[35] *Ibid.*, p. 35.

Quelques minutes plus tard, des cris s'élèvent du couloir. Le jeune homme est aux prises avec le chef d'escadron adjoint. Le ton monte, les deux hommes se disputent et le jeune homme répond. L'officier lui rétorque qu'il n'aura pas sa libération. Où se croit-il pour demander cela ? Le jeune homme lui demande comment faire pour prendre un rendez-vous alors même qu'il travaille au-delà des horaires d'ouverture de la banque. L'officier ne sait que répondre. Rompez ! C'est terminé !

Il s'agit d'une illustration des tensions et des crispations. Celles entre des requêtes personnelles et un commandement qui ne sait s'il doit ou non lâcher du lest. Celles entre la demande d'une négociation ou d'un échange et une façon d'y répondre.

La prise de parole est souvent une mesure échappatoire et coûteuse qui s'extériorise avec une certaine vigueur. C'est ce que les « institués » dénoncent à propos des « organisés » lorsqu'ils regrettent le fait qu'ils *« râlent »* ou qu'ils *« gueulent »*.

Or justement, la prise de parole, qui est le fait des « organisés », est utilisée à l'encontre de l'autorité hiérarchique dans le but[36] d'en dénoncer les dysfonctionnements ou les injustices. Hirschman remarque que l'émergence de la prise de parole dans une organisation intervient en cas du fléchissement de l'organisation. Ce qui est ici paradoxal est que le fléchissement de l'institution militaire, sa désinstitutionnalisation apparente, n'est pas véritablement perçue par les « institués » dont les représentations de l'institution n'ont pas fondamentalement évolué à la même vitesse que l'institution. C'est pourquoi, ce sont les « organisés » qui, constatant le décalage, se trouvent, de façon paradoxale, en mesure de prendre la parole aux fins de redresser l'équivalence entre ce qu'énonce l'institution et la façon dont elle pratique. Mais la centralité du problème devient apparente si l'on considère que la prise de parole dans l'institution est une offense pour les « institués », ce qui revient à accroître le décalage que les « organisés » cherchent à compenser. Contrairement à ce que pensent les « institués », la prise de parole des « organisés » n'est pas essentiellement une mesure de destruction de l'institution, c'est un moyen usité pour tenter de faire comprendre aux « institués » leurs difficultés et de corriger les problèmes de relations qui surviennent. Il est vrai que l'institution tolère en partie l'action des « organisés », ce qui accentue un peu plus encore la sensation de désoeuvrement et d'impuissance de certains « institués ».

L'un des problèmes dans cette institution est que les « organisés », lorsqu'ils prennent la parole, atteignent parfois le seuil de tolérance des « institués ». Trop vigoureuse, comme le

[36] Albert O. Hirschman, *ibid.*, p. 35.

note Albert O. Hirschman, la prise de parole nuit donc au redressement de l'organisation et ne fait qu'accentuer un peu plus encore, dans notre cas présent, le déséquilibre. La prise de parole qui est une violation, voire une provocation, des normes de l'institution militaire nous offre de nous interroger sur les raisons qui font passer ces individus de l'apathie et de la docilité contenue à la prise de parole. D'autant que la prise de parole est socialement très coûteuse dans l'organisation et qu'elle se fonde toujours, comme le note A. O. Hirschman, sur la décision initiale de rester dans l'organisation. L'auteur montre, à cet effet, que la prise de parole est très proche du loyalisme en ce qu'elle est une façon d'exprimer à la fois son attachement à l'organisation et de dénoncer les errements de celle-ci. Les raisons qu'invoquent les militaires à prendre la parole font état de plusieurs origines : demande d'explication à des ordres, demande d'explication à une situation personnelle, demande d'explication à une décision, demande de jour de congé... Il apparaît que les prises de parole sont motivées initialement par des demandes individuelles d'explication (ce qui tend à prouver le désir des individus de montrer leur professionnalité) et que la prise de parole est toujours orientée de façon ascendante, c'est-à-dire frontalement à l'autorité.

La prise de parole des militaires dans l'institution ne doit pas être interprétée comme la marque de l'insoumission ou de l'indocilité des jeunes, ni même comme l'incapacité de l'institution à faire respecter les normes de la vie sociale. La prise de parole dans l'institution démontre les clivages que l'évolution de l'institution à l'organisation engendre. Ceux qui prennent la parole dans l'organisation sont les militaires en quête d'une reconnaissance ou d'une justice sociale qui demandent la mise en mots de la reconnaissance ou des explications à l'égard des choix qu'est amené à faire le commandement. Mais la prise de parole témoigne d'une volonté des individus de répondre aux dysfonctionnements qu'ils constatent dans l'organisation. Ils sont les témoins du passage et les instigateurs de nouvelles bases dans les relations sociales et professionnelles militaires. C'est pourquoi il faut également interpréter la prise de parole comme étant la démarche d'individus demeurant loyaux[37] à leur organisation et adoptant les moyens qu'ils estiment nécessaires pour corriger des situations problématiques et ainsi éviter d'avoir recours à l'argument définitif qu'est la défection. La défection proclame

---

[37] « La loyauté, par le conformisme qu'elle suppose, a pour effet de conserver la coopération et de consolider le contrôle social. L'individu mécontent continue d'adhérer aux finalités de la coopération et à faire confiance au mode institué de contrôle social. » in Bajoit G., « Exit, voice, loyalty and ... apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, n°29, 1988, pp. 325-345, p. 331 cité par Gilles Chantraine, 2004, p. 167.

en effet une rupture qui s'entérine entre l'individu et son organisation. Elle démontre l'échec cumulé et réciproque d'une conformation aux normes et d'un manque d'adaptation et de souplesse de ces mêmes normes. La défection, lorsqu'elle est envisagée, manifeste l'échec des mesures de redressement de l'organisation usitées[38].

L'institution militaire se bloque parce qu'elle n'est pas encore totalement une organisation. Cela implique que la défection soit aussi un moyen de gérer la carrière militaire.

2.2. *Une défection réelle et symbolique comme manifestation de l'échec de la carrière*

L'institution militaire n'autorise pas la défection et ne la tolère pas. Les militaires de carrière poursuivent leur cheminement jusqu'à ce qu'ils soient atteints par la limite d'âge au service, fonction de leur position dans la hiérarchie. Les engagés honorent leur contrat jusqu'à son terme et l'institution escompte à ce qu'ils manifestent le désir de le renouveler. Les meilleurs d'entre eux passent les examens militaires et, s'ils les obtiennent, continuent leur carrière jusqu'aux limites de quinze ou vingt-deux ans qui ouvrent les droits à une retraite à jouissance immédiate, avantage social du service des armes et de l'Etat. Ainsi, qu'ils soient sous contrat ou de carrière, les militaires n'ont pas une réelle possibilité de faire défection à leur institution, au-delà des périodes charnières qui, pour chaque corps et chaque grade, déterminent les opportunités de carrière et d'avancement dans l'institution. Lorsqu'un militaire quitte l'institution, c'est souvent parce que les limites d'âge sont atteintes et parce que le militaire possède un solide projet de reconversion s'il est sous contrat. Il est vrai que les armées sont un employeur qui ne licencie pas et que les avantages sociaux, auxquels donne droit l'ancienneté, poussent les militaires à demeurer sous les drapeaux. Avant la suspension du service national, les appelés demeuraient pendant une période incompressible de dix mois sous les drapeaux. Aujourd'hui, les engagés, au-delà du sixième mois de contrat, sont contraints de l'honorer jusqu'à son terme[39]. Evidemment, de telles dispositions juridiques

---

[38] « Faire défection, c'est perdre la possibilité de prendre la parole, mais l'inverse n'est pas vrai ; aussi la défection sera-t-elle dans certains cas la solution adoptée en derniers recours, lorsque l'échec de la prise de parole est devenu certain. La prise de parole ne vient pas seulement renforcer la défection ; elle peut se substituer à elle. » in Albert O. Hirschman, *op. cité*, p. 42.

[39] Le contrat militaire n'est pas aussi souple que les contrats de travail civils à durée déterminée. Ce sont de vrais contrats d'engagement qui mobilisent l'importance du choix. Art. 73 du statut général des militaires de 2005 :

et sociales peuvent donner l'impression aux militaires de demeurer, parfois contre leur bon vouloir, sous la dépendance de l'institution. Pourtant, le taux d'attrition demeure faible et les engagés, dans leur grande majorité, honorent leur contrat[40]. On comprend alors que la défection à cette institution, si elle est organisée et possible, n'est pas un acte anodin. Il s'agit souvent d'une décision contrainte qui peine les uns ou d'une décision délibérée qui entérine, au final, l'échec de la carrière militaire.

La professionnalisation des armées a entrouvert des portes de sortie de l'institution plus larges qu'elles ne l'étaient auparavant. Cela s'explique simplement par les impératifs de gestion du personnel au niveau de l'ensemble de l'institution. L'institution doit gérer une pyramide des âges qu'elle désire jeune, les passages de personnels d'un corps à un autre, la formation des personnels militaires, le renouvellement des départs, l'augmentation du taux d'encadrement. Dans cette perspective, l'institution aura tendance à faire souscrire des contrats longs à des individus s'engageant au titre d'une spécialité qui nécessite une formation longue et onéreuse. S'agissant tant des forces spéciales que des pilotes de char, il est tout à fait loisible de comprendre que l'institution cherche à retenir les personnels qu'elle aura formés si longtemps, à des coûts souvent importants. La souscription d'un engagement au titre de ces spécialités réduit alors un peu plus encore la latitude de défection tant interne (une mutation vers un autre régiment), qu'externe (une sortie pure et simple). A l'inverse, les individus qui s'engagent pour une durée contractuelle courte[41] ne seront pas dirigés vers les unités ou les spécialités les plus attrayantes en raison d'un calcul coût/avantage évident pour l'institution. Nous pouvons avancer que plus la durée du contrat est courte, plus la spécialité est d'apprentissage rapide, plus les possibilités de sortie qui s'offrent aux militaires sont grandes. Corollairement les autres se trouvent parfois enfermés dans des spécialités ou des unités qu'ils aimeraient bien quitter.

« (...) La démission ou la résiliation du contrat, que le militaire puisse bénéficier ou non d'une pension de retraite dans les conditions fixées par les dispositions du II de l'article L. 24 et les dispositions de l'article L. 25 du code des pensions civiles et militaires de retraite, ne peut être acceptée que pour des motifs exceptionnels, lorsque, ayant reçu une formation spécialisée ou perçu une prime liée au recrutement ou à la fidélisation, le militaire n'a pas atteint le terme du délai pendant lequel il s'est engagé à rester en activité. (...) »

[40] Bernard Boëne (2003, p. 672) insiste sur l'importance de l'attrition. Ce phénomène est d'envergure aux USA où le taux est monté jusqu'à 35% aux périodes les plus délicates. Il est en France de 15% contre un taux global de 28%, en 2000, en Grande-Bretagne.

[41] Par exemple les volontaires de l'armée de terre (VDAT) qui s'engagent pour une année ou les engagés volontaires de l'armée de terre (EVAT) qui s'engagent pour trois années.

La gestion des défections correspond également à un autre défi pour l'institution, celui de la gestion de la seconde phase de la professionnalisation, à savoir celle du renouvellement. La première phase de la professionnalisation est une phase d'action offensive sur le marché du travail pour recruter et conquérir les parts de marché, les viviers du recrutement traditionnel dans les armées. Cette phase qui s'est étalée de 1996/7 à 2002 a donné lieu à un nombre de recrutements importants. La seconde phase moins ambitieuse en terme de volume de recrutements est tout aussi centrale pour la densité et la fixité des effectifs militaires, sachant que, cette fois, l'institution ne bénéficie pas des anciens appelés du contingent séduits par leur expérience. L'exemple britannique a montré combien cette phase était déterminante dans la survie de la professionnalisation militaire et qu'elle nécessitait des efforts et des tactiques différents de la première phase.

Il n'en demeure pas moins que les sorties réelles de l'institution, que les départs interviennent au cours de la période probatoire, lors d'un non renouvellement de contrat ou lors d'un départ à la retraite sont des événements difficiles à vivre pour l'individu tant l'institution est englobante.

> *« Bien sûr, ce métier n'est pas valable pour tout le monde. Il y a de la fatigue morale et physique d'être sur le qui-vive, en alerte ou être joignable tout le temps. La fatigue physique se répare avec du repos. Mais on est tout le temps sollicité, on ne sait pas pour les interventions. Ca génère du stress. On vit comme ça quasiment tout le temps. J'ai senti que c'était le moment de changer. Je pense à l'après armée. J'ai la chance de jouir d'une retraite immédiate même si ça ne suffit pas pour continuer à assurer le quotidien. Il faut que je trouve un autre travail. J'ai suivi une session d'orientation à Bordeaux. C'est une première étape non obligatoire mais conseillée. (...) Je vais quitter définitivement le monde militaire. Ce n'est pas facile d'être civil dans quatre ans. On est couvé dans l'institution militaire. Ce n'est pas évident de la quitter car on perd ses repères. Je suis habitué à la rigueur et aux façons de travailler. C'est plus dur de s'adapter à autre chose. Je suis conscient de mes capacités mais il existe toujours une certaine appréhension. Les civils sont très friands de l'ancien militaire pour les horaires, la rigueur, la tenue et l'expérience. Les jeunes pensent que c'est du tout cuit. Mais ils sont plus à la recherche de gens mûrs et posés... On a tous les permis poids lourds, bateau, transport cariste... Ca motive un peu mais je reste tout le temps un peu inquiet. »*
>
> Caporal-chef, 37 ans, 18 ans de service, magasinier NBC, RP76.

Pour les « institués », la défection imposée est un moment difficile à vivre ou à surmonter. Ici, ce caporal-chef va atteindre la limite d'âge au service dans son corps. A l'écouter, il est plus facile encore de comprendre l'enjeu de la reconversion pour les personnels militaires de

l'institution. Si son discours traduit une certaine appréhension à l'idée de quitter l'armée, il comporte aussi les termes d'une lassitude due à la *« fatigue »*, au *« stress »* ou à la disponibilité.

La professionnalisation rime également avec une gestion plus flexible et plus souple des personnels, ce qui revient à dire que de nombreux personnels seront conduits à quitter l'institution avec, souvent, pour seule expérience professionnelle leur expérience militaire. Mais la reconversion, enjeu considérable de la professionnalisation, ne fait pas disparaître la césure forte que constitue la sortie de l'institution. Nous évoquions plus haut l'engagement militaire comme une césure spatio-temporelle et personnelle avec l'environnement antécédent de la recrue, il faut également admettre la force de la rupture avec l'institution. Cette force de la rupture est encore accentuée lorsque les militaires quittent l'institution sur un sentiment d'échec ou d'amertume, de désillusion. Il faut préciser bien sûr qu'échec ou désillusion ne sont pas le privilège des « organisés » pour l'un, des « institués » pour l'autre. Des « institués » échouent dans l'institution militaire et des « organisés » connaissent des désillusions. Une remarque s'impose également : si l'échec engendre généralement des désillusions, l'inverse n'est pas vrai : les désillusions ne sont pas nécessairement dues à l'échec de la carrière.

Les sources et les origines des sorties de l'institution sont éclatées et la défection n'est pas l'office d'une seule catégorie de personnels militaires. L'institution autorise donc dans une certaine dimension la possibilité de faire défection même s'il s'agit d'une défection contrainte par les dispositions du contrat d'engagement.

A ces sorties réelles de l'institution, se greffent des défections plus pernicieuses et symboliques. Les chefs militaires mettent en effet l'accent sur l'absentéisme et la récurrence des arrêts maladie de certains personnels qui deviennent imprévisibles et menacent de bloquer l'organisation prévue du travail. Si la prise de parole s'apparente dans l'institution à un moyen usité pour faire valoir la reconnaissance des droits individuels, la défection prend parti et fait usage de ces droits.

Le changement d'une règle organisationnelle : les arrêts maladie

Durant leur temps de service, les appelés du contingent devaient impérativement s'en remettre à un médecin militaire s'agissant du jugement de leur état d'aptitude ou non à effectuer les tâches prescrites. Les abus étaient ainsi évités. Depuis la professionnalisation, les engagés ont le libre choix de leur médecin qui peut, le cas échéant, leur décerner des arrêts d'activité. Ce

changement de règle permet le développement d'un certain absentéisme dans les unités d'autant que les armées ne disposent plus de suffisamment de médecins pour procéder à des contrôles.
Cela laisse le sentiment aux cadres qui ont commandé des appelés d'une impuissance lorsque les engagés utilisent les arrêts comme un privilège alors même que l'encadrement doute de leur fondement.

L'absentéisme (que nous ne sommes pas parvenu à quantifier) est l'un des principaux points, sinon le principal, que les gestionnaires de personnels rencontrés évoquent. Il s'agit selon eux d'un travers de la professionnalisation des armées qui fait de tout militaire (en raison de la diminution plus que sensible des médecins militaires) un citoyen égal devant le droit à se soigner. Mais ce que rencontre l'institution est finalement un absentéisme qui était inexistant à ce niveau d'exécution au moment de la conscription. Certes, il s'agit peut-être d'une utilisation vénale de possibilités laissées ouvertes par le système de soins mais il est surtout question de la généralisation de la salarisation de cette catégorie de personnels et de la gestion des effets engendrés par cette généralisation. Plus que la croissance de ces phénomènes d'absentéisme, il semble que ce soit plutôt son changement d'échelle qui trouble l'analyse des militaires interviewés.
Néanmoins, la défection pèse sur les relations d'autorité dans les armées. En effet, certains engagés, généralement en situation d'échec, qui connaissent parfaitement les objectifs de fidélisation des armées sont tentés d'utiliser la défection comme une menace auprès de leur hiérarchie. Quelques-uns d'entre eux menacent de ne pas renouveler, beaucoup hésitent et le disent alors que d'autres laissent le feu couver trop longtemps et se voient rayés des cadres. La menace de défection, sans conférer un pouvoir important, libère en tout cas, temporairement, à l'individu des marges de manœuvre et de liberté. Cette menace est marginale et temporaire puisque ces questions de renouvellement apparaissent quelques temps seulement avant l'échéance et, surtout, une fois sa décision prise, l'individu perd tout pouvoir à ce sujet.
A propos de la défection[42], Albert O. Hirschman rappelle que ce sont les situations de concurrence et de rivalité qui rendent plus favorable l'émergence de la défection[43]. Or, nombreux ont été les interviewés à faire part de leur intérêt à quitter les armées soit en

[42] Albert O. Hirschman, *op. cité*, pp. 26 à 34.

[43] *Ibid.*, pp. 32-33.

considérant un avenir possible dans les institutions proches (essentiellement gendarmerie nationale et police nationale), soit en privilégiant la perspective d'une mise à disposition fructueuse du savoir-faire acquis dans l'univers militaire auprès du privé. Ceci montre bien que les militaires ont intégré la perméabilité de leur institution avec d'autres organisations, même si cette appréhension repose sur une mauvaise connaissance *a priori* du monde civil du travail en raison de la protection que l'institution apporte vis-à-vis des autres organisations civiles.

2.3. L'indifférence comme tabernacle des « organisés »

Les frustrations, les découragements dont ont fait part nombre de militaires indiquaient, chez certains d'entre eux, non pas la volonté d'une défection possible mais une indifférence à l'égard de leur hiérarchie, de leur institution. En situation d'échec ou non, proches ou non de la retraite, ces individus voyaient dans la gestion du collectif par l'impersonnalité l'origine de leur indifférence. Il est vrai que les incertitudes sont nombreuses dans le monde militaire (déroulement des carrières, départs en missions à l'étranger, horaires de travail, disponibilité des week-ends) et semblent peser sur l'engagement au travail de certains.

Il est remarquable de noter que si l'indifférence est présente de par l'inégalité des positions hiérarchiques, elle se distribue essentiellement du bas vers le haut, c'est-à-dire à l'égard de ceux qui disposent d'une position supérieure. Pour autant, l'indifférence manifestée se distingue de la protestation ou de la loyauté. Elle n'est ni tout à fait l'une, ni tout à fait l'autre. Car l'indifférence est un comportement rationnel qui ne vise pas à s'exposer comme dans le comportement de protestation et qui ne traduit pas un désir de rupture avec l'environnement social comme dans le comportement de défection[44]. C'est-à-dire que l'indifférence se formule dans un contexte d'échange social qui postule à la fois de la conduite d'une action et d'un système d'autorité. Si l'organisation bureaucratique est, selon Claude Giraud, le lieu d'exercice privilégié de l'indifférence, c'est dans la mesure où, dans ce type d'organisation, il s'opère une convergence entre ce que postule l'organisation du travail (légitimité et neutralité) et l'indifférence qui est une façon d'entériner le mode de fonctionnement. Car l'indifférence naît de l'impersonnalité et de la gestion collective des individualités.

---

[44] « L'indifférence est un mode de préservation de soi dans les relations aux autres. (...) L'indifférence procède de la différence de positions sociales au cours de l'échange rationalisé. » in Claude Giraud, 2003, p. 64.

En tant que telle, l'indifférence est une absence d'engagement. Cela signifie que les individus positionnent leurs relations sociales sur le registre de la fonctionnalité et d'un repli sur la sphère d'activité. C'est justement ce que nous avons observé chez les « organisés ». Ceux-ci se cantonnent pour la plupart à l'exercice de leur métier qui est leur référent et leur structurant. Car les « organisés » sont, avant toutes choses, intéressés par le métier pour lequel ils se sont engagés, plus que pour l'organisation qui les emploie. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il y ait automaticité de répulsion lorsque l'organisation demande un débordement de la sphère d'activité. Ca n'est seulement que lorsque les individus ne sont plus en mesure d'accepter les sujétions aléatoires et supplétives de l'organisation du travail qu'ils entrent en protestation. Lorsque la demande se situe toujours dans le champ d'acceptation des possibles, l'individu est alors plutôt indifférent, c'est-à-dire qu'il procède à un calcul et estime les avantages ou coûts de son action en rapport à ce qu'il escompte de l'organisation en retour.

C'est pourquoi il n'y a pas antinomie entre indifférence et autorité. Claude Giraud précise même que l'indifférence repose sur un socle d'adhésion similaire à celui de l'organisation puisque les individus indifférents ne sont pas des individus déviants[45]. L'indifférence contient donc à la fois de l'adhésion et de la malléabilité. L'adhésion est nécessaire pour que l'individu soit partie prenante de l'action collective. Et en même temps, la malléabilité est ce qui lui permet de poursuivre ses intérêts propres tout en acceptant d'effectuer des tâches parmi les moins intéressantes et les moins satisfaisantes. Puisque ainsi, les indifférents donnent à l'institution le gage de leur bonne foi et de leur engagement et escomptent en retour pouvoir satisfaire leurs intérêts immédiats. L'indifférence est une représentation de l'acceptable. Est indifférent l'individu qui trouve dans l'échange ainsi opéré le moyen de protéger sa satisfaction dans l'organisation. Evidemment, le problème de la survie de l'organisation se pose lorsque l'indifférence est érigée en norme sociale dans un groupe[46]. Sauf qu'il pèse des menaces sur la survie de l'organisation lorsque les individus regardent leurs intérêts immédiats plutôt qu'ils n'envisagent leur convergence avec ceux de l'organisation. C'est exactement ce que font planer les « organisés » lorsqu'ils s'attachent à poursuivre leurs objectifs et à instrumentaliser l'organisation militaire. Nous y reviendrons plus bas.

---

[45] « L'indifférence suppose néanmoins, (...), une adhésion aux buts secondaires ou primaires associés aux finalités poursuivies, après un apprentissage de normes sur fond de contrôle social de la déviance. » in *ibid.*, p. 150.

[46] « L'indifférence est une norme sociale ou un moyen qu'un groupe social se donne pour exercer son métier et ne pas en faire un sacerdoce. » in *ibid.*, p. 128.

L'indifférence peut alors s'apparenter à une logique organisationnelle qui conduit à récuser l'envie dans une organisation bureaucratique où l'élévation dans la pyramide hiérarchique est un signe de la réussite organisationnelle. Car les indifférents n'envisagent pas nécessairement leur destinée dans l'institution. L'auteur précise même que d'une certaine façon, c'est la spécialisation qui crée l'indifférence[47]. On comprend dès lors pourquoi les « institués » ne semblent pas affectés par la logique de l'indifférence. D'une part, parce qu'ils demeurent essentiellement attachés à l'institution avant de l'être à leur spécialité. D'autre part, parce qu'ils préfèrent la protestation ou la défection lorsque l'institution dépasse leur champ d'acceptabilité des contraintes. Enfin, parce que leur norme sociale et professionnelle est davantage celle de la disponibilité et de la solidarité que celle du repli sur le métier et de l'indifférence.

L'indifférence procède donc par une mise à distance entre l'individu et son organisation. Mais si l'indifférence n'entrave pas les rapports d'autorité, elle peut toutefois provoquer des conflits puisque « dans l'indifférence, le rapport à l'autorité est un rapport potentiellement conflictuel entre deux capacités, celle d'ignorer et celle d'imposer[48]. » Les conflits surviennent dans l'institution militaire lorsque les « institués » cherchent à imposer et trouvent pour seule réponse une indifférence se traduisant par une apparente nonchalance comportementale.

2.4. Une appréhension disparate des risques

Incontestablement, les armées et les militaires ont à gérer des situations de risque. La finalité de l'institution qu'est le combat, la légitimité que l'Etat lui concède dans l'usage de la violence, les moyens qu'elle a à sa disposition font des militaires des individus parmi les plus exposés dans leur situation de travail. Si le risque physique en métropole est atténué par la nature des activités militaires (la principale mise en situation de risque se fait au cours des entraînements), les opérations extérieures dégagent des possibilités d'exposition très larges. André Thiéblemont[49] relate des scènes et des situations d'exposition des soldats au cours de la

---

[47] « L'indifférence est au cœur des logiques de métier dans la mesure où la spécialisation et la recherche de qualification passent par une indifférence relative aux informations ne touchant pas le cœur du métier. » in *ibid.*, p. 233.

[48] *Ibid.*, p. 295.

[49] André Thiéblemont, novembre 2001, T1, pp. 36, 46, 72...

présence de l'armée de terre française en Bosnie. Mais l'actualité nous rappelle régulièrement que les militaires, français en particulier, risquent leur existence aux antipodes de la planète, parfois. Le samedi 6 novembre 2004, une attaque aérienne des forces régulières ivoiriennes sur le camp français de Bouaké enregistre la mort de neuf soldats français et en blesse trente autres. Cette attaque, la plus meurtrière à l'égard des armées françaises depuis vingt-cinq ans, ne saurait pour autant pas cacher cette exposition constante au risque des militaires. Début janvier 2005, dans un quasi anonymat, un officier français décède dans le sud Liban alors que membre de la force onusienne d'interposition entre le Liban sud et Israël, il succombe à un tir de roquette du Hezbollah mal dirigé. Quelles sont les incidences de ces événements sur l'institution militaire ? L'idée de risque est-elle encore présente dans l'organisation militaire contemporaine ? La nature des risques évoqués par les militaires est multiforme ; ils citent le risque physique, institutionnel, social et sentimental.

Le risque physique. Les militaires, qui ont rempli le questionnaire qualitatif qui leur a été remis, ont exprimé à 96% leur désaccord (dont 73.3% qui ne sont pas du tout d'accord) à l'assertion : « le militaire ne prend pas de risques. » Pourtant, cette construction d'une idée de risque ne repose pas tant sur une réalité que sur une potentialité. Car le principal déterminant du risque auxquels sont exposés les militaires est l'imprévisibilité des situations de risque qui impliquent une tenue préventive des risques, lors des opérations extérieures surtout. Faiblement exposés au risque, les militaires associent pourtant ce terme de façon immédiate à la mise en danger physique. Il est vrai que l'organisation militaire cherche toujours de façon optimale à réduire les risques d'exposition de ses personnels. Les procédures des forces spéciales tout autant que le développement de matériels performants en sont des exemples.

> *« Le risque est toujours calculé. Sur le terrain, ce sont les premières heures. Le but est de s'imposer jusqu'à une certaine limite. Après ça se détend tout seul. On prend des risques. Il faut accepter ces risques. C'est selon le passé. On a l'impression de régler un problème. Dans certains pays, ça se passe comme cela. Parfois, c'est le coup de force. Et là, ça impose le respect. J'ai déjà fait usage de mon arme. A plusieurs reprises... »*
> Caporal-chef, 31 ans, 13 ans de service, rapas chuteur opérationnel, RP73.

S'agissant des forces spéciales, potentiellement les militaires les plus exposés parmi tous ceux qui ont été rencontrés, nous nous attendions à ce que ceux-ci évoquent la dimension risque de leur travail. Or, par une certaine pudeur ou contenue, par un désir de maintenir le secret sans doute, il fut délicat d'aborder ces questions avec les membres des groupes commandos. Si

nous ne pouvons pas évoquer l'hypothèse de la banalisation du risque par les membres de commandos, nous pouvons avancer que l'appréhension des risques physiques dans les forces spéciales est atténuée par la confiance apportée dans les procédés d'action des groupes commandos et, dans le même temps, par le désir de ne pas communiquer des sensations personnelles et collectives auprès des familles ou des civils. En effet, dans les forces spéciales, il semble que le débriefing collectif qui suit les opérations joue un rôle de décompression opérationnelle. Pourtant, il apparaît que le militaire ne dispose d'aucun moyen de faire part de ses sensations, de l'intuitif, de ce qu'il a éprouvé. L'institution se charge de l'exploitation opérationnelle mais n'est pas, semble-t-il, en mesure de traiter les ressentis des commandos. Et comme ceux-ci ne peuvent raisonnablement pas en informer leur famille, c'est à eux seuls de gérer les conséquences psychologiques et personnelles de leur travail, de l'usage de la violence notamment.

> *« Le risque, c'est sur le coup. On attend et on recherche le risque et on débriefe ensuite de l'opérationnel, pas du vécu. Je ne dis jamais rien. Surtout pas à la famille. En plus, il y a le problème de la télé qui amplifie tout ce qui se passe à l'extérieur. Et puis, avec les communications des téléphones portables... (...) En opex, tout est amplifié. Ca ressemble plus à une famille. On n'a pas de béret, pas de grade. C'est propre à ce régiment. Il n'y a pas de différenciation entre nous. On est en treillis brut et sans rien. Ca n'est pas toujours très bien. Les officiers aiment savoir à qui ils parlent, surtout les officiers supérieurs... Mais on n'a pas à se dévoiler... Il y a parfois de la jalousie... »*
>
> Caporal-chef, 29 ans, 10 ans de service, chef de binôme renseignement spécialisé, RP87.

Ceci montre, d'une part, que les expériences sont difficilement explicables et communicables à l'extérieur du groupe et qu'en même temps, c'est le groupe qui, seul, est en mesure d'absoudre l'individu de son expérience opérationnelle, à défaut de son expérience personnelle. D'autre part, en opération, le groupe se replie littéralement sur lui-même au point que le groupe reconstruit partiellement une nouvelle famille. Néanmoins, il ne laisse pas la possibilité aux militaires de s'exprimer sur leurs états d'âme attenants à la prise de risques.

Le risque physique ou sa potentialité n'est pas perçu de façon uniforme dans toute l'institution. Quasiment absent de certaines spécialités, il est partie prenante de l'action dans d'autres secteurs. Les militaires ne sont pas cependant les seuls à être exposés au risque. L'exemple des journalistes et reporters de guerre en Irak montre que d'autres groupes sociaux sont eux aussi exposés au danger lorsqu'ils sont amenés à travailler en dehors du territoire métropolitain. Car, si les militaires jouissent du monopole dans la détention et l'usage de la

force, il ne nous semble pas que cela diminue, ni même *a priori* accentue, l'exposition des militaires au risque.

Le risque social. S'il est un autre type de risque plus incongru dans l'institution, c'est bien celui-ci. La notion de carrière professionnelle doit en effet être reconsidérée dans les armées. Depuis la professionnalisation, la carrière militaire a un sens moins fondateur qu'auparavant. D'ailleurs, l'enjeu de la reconversion sur lequel insistent les armées montre que la carrière professionnelle ne s'étend pas logiquement tout au long de la vie mais que l'expérience militaire n'est souvent qu'un passage, qu'une dimension d'une trajectoire professionnelle plus large. Le risque social se formule donc, pour une part, à partir de la durée du passage professionnel dans l'institution militaire.

Mais, pour une autre part, il convient de relier immédiatement la spécialité au risque social. L'organisation assure en effet historiquement le rôle de moteur social ou de facilitateur d'ascenseur social. Car l'individu qui pénètre dans l'organisation militaire a toutes les possibilités, s'il en a les capacités physiques, psychologiques et intellectuelles, de grimper les échelons de la hiérarchie et surtout d'intégrer un corps supérieur à celui de son origine. L'organisation militaire est une vaste école de promotion interne où les cursus dits « semi directs » sont hautement valorisés symboliquement. Mais si le grade inspire du prestige et du mérite dans l'institution même, la question de la correspondance des responsabilités inhérentes au grade dans les secteurs public et privé n'est pas assurée. Ainsi, il semble que l'ascenseur social de l'institution ne fonctionne jamais aussi bien que lorsque l'individu effectue toute une carrière professionnelle couplée à une trajectoire transversale dans l'institution. Alors le grade et l'ancienneté lui offrent des postes à des niveaux de rémunération et de responsabilités reconnus dans l'institution. D'ailleurs, au sein de l'organisation militaire, des postes précis sont ainsi tenus généralement par des militaires connaissant de telles trajectoires. La question de la « transférabilité » survient, *in fine*, lorsque la sortie de l'institution se pose. Elle se pose d'ailleurs avec une acuité d'autant plus importante pour les militaires touchés très tôt par la limite d'âge dans leur corps. Car les postes et les responsabilités inhérentes n'ont pas toujours d'équivalences dans les autres secteurs économiques. Ainsi, l'institution entretient ses personnels dans une illusion latente : celle d'une importance sociale et professionnelle du militaire. Or, les choses ne semblent pas aussi simples. Les spécialités militaires sont un indicateur de lecture de cette illusion. Si, évidemment, un chauffeur poids lourds, un secrétaire ou un directeur des ressources humaines occupent des fonctions existantes dans le secteur civil, d'autres occupent au contraire des

postes, généralement de combat, n'ayant aucune correspondance civile. Indépendamment des responsabilités tenues (généralement fortes d'ailleurs), la spécialité militaire peut donc être socialement pénalisante dans le cadre d'une seconde carrière en dehors de l'institution. Si le pilote de char n'a évidemment aucune chance de trouver un emploi correspondant, le saint-cyrien à la tête de ses trente hommes dans une compagnie d'infanterie non plus. Il s'impose donc à l'institution un travail sur les compétences qui vise à faire ressortir des spécialités et des fonctions les savoirs que celles-ci exigent. Seul un tel travail sur les compétences offre aux militaires, à un grade qui n'est pas d'exécution, une lisibilité sociale plus importante.

Et si, selon les dires d'un caporal-chef, *« les civils sont très friands de l'ancien militaire pour les horaires, la rigueur, la tenue et l'expérience*[50] *»*, d'autres s'attachent plus au savoir et au savoir-faire qu'au savoir être et s'attendent à un décalage social à la sortie de l'institution :

> *« Le métier est risqué physiquement car tout le monde part aujourd'hui à l'étranger et tout le monde est susceptible d'engager un conflit. Mais le risque du métier, c'est d'abord un risque social : la mobilité sociale est importante dans l'armée mais elle se traduit parfois dans le civil par une descente d'échelon social. Peu de diplômes militaires sont reconnus dans le civil. Le métier militaire est dangereux pour la réinsertion dans le civil. »*
> Maréchal des logis, 22.5 ans, 2.5 ans d'ancienneté, chef de char, RC39.

Le risque physique n'est plus le seul type de risque prédominant du service des armées. Non pas que le risque social n'ait jamais existé mais la mobilité professionnelle, la gestion des carrières et la spécialisation lui donnent aujourd'hui une teneur nouvelle.

Le risque institutionnel. Par risque institutionnel, nous entendons l'exposition à des situations inconfortables directement liées au travail dans l'organisation militaire. Par exemple, l'autorité est perçue et vécue par quelques militaires comme un danger ; les normes sociales de l'institution qui entravent la liberté de l'individu d'être soi sont un autre type d'exposition. Plus qu'un risque, à vrai dire, l'autorité s'apparente plutôt à une menace. Si certains nous ont fait part de leur peur à l'égard de l'autorité, d'autres remarquent que l'autorité, par la menace de sanctions professionnelles et personnelles qu'elle fait peser, est une instance qui peut justement empêcher la prise d'initiative par peur de commettre une erreur ou omission.

---

[50] Caporal-chef, 37 ans, 18 ans de service, magasinier NBC, RP76.

« Une prise de risque ? On prend des risques quand on est jeune, bête et con. On contourne des règles et on prend des initiatives. On fait sans demander mais ensuite on rend compte de toute façon. Ca passe ou ça ne passe pas mais si ça ne passe pas, on se prend un bon coup de douze ! »

Caporal-chef, 28 ans, 9 ans de service, mécanicien, RP57.

Le risque institutionnel combine les réserves des individus à l'égard de l'autorité et le fonctionnement de l'institution qui repose sur la légalité de cette autorité. Le système de sanction et de compte-rendu n'encourage pas la prise d'initiative ou la prise de recul par rapport aux règles. Le statut des règles est essentiel, c'est pourquoi l'autorité s'attache à un contrôle étroit de la moindre d'entre elles.

Le risque institutionnel le plus présent est celui que font régner les normes sociales de l'institution. Comme nous l'avons vu, l'institution militaire est une organisation hautement normée, ritualisée et structurée au point que toute forme de déviance à la règle, certes, mais également aux normes, est susceptible d'être sanctionnée. C'est pourquoi, le désir d'effectuer un parcours professionnel dans l'institution n'est possible que si l'individu se conforme de façon au moins apparente aux normes de l'institution. Ces normes peuvent entraver l'individu dans sa liberté d'expression symbolique et dans la façon d'être lui-même. Certes, les militaires sont d'autant plus astreints aux normes sociales lorsqu'ils vivent encasernés mais, même à l'extérieur de l'institution, ils ne peuvent réellement s'abstraire des normes qui pèsent sur eux. Soit que la communauté militaire veille sur le respect des normes comme dans la gendarmerie, soit que l'institution pénalise toute déviance aux lois et aux symboles de l'institution, dans le cas de l'armée de terre surtout. Le service des armées fait donc peser en quelque sorte un risque personnel d'identité et de reconnaissance que le risque sentimental vient davantage éclairer.

Le risque sentimental. Si le risque social pousse certains personnels à demeurer le plus longtemps possible dans l'institution, le risque sentimental est à l'origine de tactiques contraires. L'exercice du métier militaire produit en effet des contraintes fortes sur la vie personnelle, sur la vie de famille notamment par la disponibilité qu'engage tout militaire envers l'institution. Le risque sentimental, lorsqu'il est évoqué, dissimule une volonté personnelle de mieux équilibrer vie au travail et vie personnelle tout en priorisant généralement la dernière par rapport à la première. Il n'existe pas de grande loi en la matière. Des commandos, ayant parcouru le monde une quinzaine d'années, sont autant concernés que

de jeunes militaires désirant privilégier la construction de leur famille à celle de leur carrière professionnelle.

> *« Je ne vais pas me réengager dans l'armée. J'estime que je ne passe pas assez de temps avec ma famille et surtout avec ma copine. J'ai aussi besoin de plus de temps. »*
> 1ère Classe, 25 ans, 4 ans de service, tireur sur char, RC29.

> *« J'ai demandé de changer de spécialité pour préparer ma reconversion. J'irai jusqu'à 22 ans de contrat au maximum : je souhaite ne pas être pris au dépourvu. J'ai maintenant un poste sédentaire à la CCL. C'est ce que je recherchais. Ca me permet de retrouver une stabilité familiale que je n'ai pas eu depuis que je suis marié et père de famille. Mon plus petit connaît des problèmes de scolarité. C'est en grande partie pour lui que j'ai pris cette décision. Les périodes outre-mer sont de longues périodes d'absence. »*
> Caporal-chef, 37 ans, 18 ans de service, magasinier NBC, RP76.

Famille et carrière militaire sont souvent opposées l'une à l'autre dans le discours des interviewés. Même si l'institution érige la famille du soldat en valeur fondamentale, elle exige par ailleurs de ses soldats des sacrifices familiaux et des séparations importantes. Certains sont prêts à en payer le coût. D'autres pas ou pas très longtemps, du moins. La carrière professionnelle se ralentit alors lorsque les priorités s'inversent. Ces extraits montrent que les individus arbitrent entre des choix. Pour le premier, il y a nécessité de disposer de davantage de temps pour lui et sa famille tandis que pour le second, il est question de privilégier la vie de famille aux dépens de la vie professionnelle.

Le risque sentimental dans les armées n'est pas uniquement un risque de séparation ou d'éloignement. Il s'agit également d'un risque de solitude ou de célibat. Le cloisonnement du monde militaire, une vie entre soi et une mobilité professionnelle constante surtout dans les débuts de la carrière tendent à séparer le militaire de certaines possibilités de rencontres. Sans que nous développions plus avant ce point, nous pouvons simplement avancer que le métier militaire est porteur d'une dose de risque (à évaluer) à ce niveau.

Le troisième type de risque sentimental réside en la difficulté des couples de militaires de vivre pleinement en harmonie. Le partage de la même institution semble, en effet, être un facteur complexifiant l'édification et la construction de la famille. Nous n'avons pas rencontré de personnels mariés avec un conjoint de la même armée. Mais les expériences qui nous ont été relatées de personnels mariés avec un conjoint d'une autre armée ou de personnels de la même armée entretenant une liaison indiquent ces difficultés inhérentes. La constitution de

couples militaires est un enjeu d'actualité au sein de l'institution militaire. L'institution semble avoir adopté pour politique de ne pas associer le destin des deux personnels tant que leur union n'est pas légalisée : cette option sera-t-elle longtemps tenable ?

3. Une organisation du travail qui se bloque

Trois logiques comportementales révèlent les crispations liées au changement social. Ces logiques sont productrices de conflits et appellent à une adaptation de la régulation des rapports sociaux.

La première correspond à une logique du commandement militaire qui cherche à reconstruire son autorité en actionnant le pouvoir résiduel dont il dispose. Comme le pouvoir hiérarchique proprement dit s'atténue, le commandement biaise son action en agissant par des formes de contraintes qui mettent à vif les intérêts des individus à agir et à consentir.

La seconde est l'émergence d'une revendication tacite, de la part de certains militaires, à mieux équilibrer et à mieux arbitrer la distribution entre le temps de travail et leur temps personnel. Cela met à nu les frottements d'une institution qui fonctionne selon le principe, loué, de la disponibilité.

Enfin, la troisième est l'occasion de dégager des tactiques individuelles qui conduisent parfois des militaires à refuser un avancement hiérarchique ou fonctionnel par attrait pour d'autres considérations. Ce point met en interrogation l'avancement professionnel comme moteur des réussites organisationnelles et sociales.

3.1. Un pouvoir hiérarchique qui exerce une pression par l'incertitude et par le temps

Historiquement, l'exercice du commandement tend à s'assouplir. L'abandon de méthodes plus physiques et rugueuses de socialisation, la volonté d'intégrer le subordonné dans la construction de l'action collective[51], la fin de la conscription ont contribué à cet assouplissement des relations sociales et professionnelles. La professionnalisation, quant à elle, a, du moins en apparence, accéléré ce processus par l'entremise de la politique de fidélisation des personnels et de leur spécialisation. Cependant, cet assouplissement apparent

[51] Cf. le commandement participatif par objectif où le subordonné a une place centrale.

des relations sociales et professionnelles n'est pas que vertueux. Car si l'assouplissement dans la façon d'exercer le commandement militaire s'est traduit, *in fine*, par une diminution du pouvoir hiérarchique : les pressions qui pèsent sur le subordonné ont été réduites, les sanctions sont moins utilisées et d'ailleurs moins opérantes ; celui-ci est, en outre, contraint par une prise de conscience douce que les militaires qui s'engagent aujourd'hui dans les forces armées (quel que soit leur grade) n'y entrent pas avec les mêmes résolutions que leurs aînés, que leurs prédécesseurs conscrits. La dimension professionnelle de l'institution qui prône une logique d'apprentissage et d'acquisition d'un métier[52] y est également pour beaucoup. Cet assouplissement contraint par des évolutions internes et externes à l'organisation militaire ne convainc pas tous les membres de l'institution. Certains d'entre eux, généralement aux grades d'exécution ou d'encadrement de contact, sont amenés à gérer leur frustration professionnelle ou leur aversion à l'égard du changement de la mentalité[53] dans les armées par de la défection. D'autres, par contre, qui ont un grade plus élevé et une volonté de mener une carrière professionnelle, cherchent à façonner leur style de commandement.

L'assouplissement apparent du mode de commandement dissimule, alors, une restauration du pouvoir hiérarchique par d'autres voies. Si le pouvoir hiérarchique, qui est contenu dans l'autorité, ne se manifeste que lorsque celle-ci est mise en défaut alors nous pouvons avancer que l'autorité militaire est mise en défaut. Du moins, des militaires le croient ainsi. C'est pourquoi, ils se retournent en priorité sur leur pouvoir hiérarchique plutôt que de chercher à reconstruire les bases de leur autorité sur d'autres fondements que ceux de la vocation, de la tradition, du grade. Ce qui met en échec l'autorité est la moindre importance que les « organisés » accordent au grade militaire, préférant s'en tenir à l'ancienneté, au savoir-faire en ce qu'ils sont porteurs d'expérience professionnelle et en ce qu'ils sont sources d'apprentissage. Or, nombre d'« institués » en situation de commandement se focalisent encore sur la construction traditionnelle de la légitimité de l'autorité. Ils estiment pouvoir reconstruire leur autorité, perdue, en usant du pouvoir hiérarchique. Ayant constaté l'affaiblissement du pouvoir de sanction, ils investissent donc d'autres voies.

> *« En escadron, les jeunes deviennent plus sûrs d'eux et n'hésitent pas à répondre. C'est un combat inégal qui est de plus en plus usant chaque jour. Alors on agit avec les punitions*

[52] Ou d'une première expérience professionnelle pour les officiers sous contrat.

[53] Ce qu'ils constatent.

lorsqu'ils sont en retard au rassemblement ou lorsqu'ils ont une mauvaise tenue, on les bloque le week-end, ou on leur donne des missions non gratifiantes comme le nettoyage ou les TIG . On passe notre temps à réprimander, à faire la nounou, à régler des problèmes à deux francs. »

Maréchal des logis (F), 25 ans, sous-officier GRH, RC33.

Le pouvoir hiérarchique cherche à peser sur le subordonné (*« les punitions »*), à infléchir son comportement (*« bloquer le week-end »*) et à obtenir son obéissance en appuyant ou en actionnant sur un levier qui est pour lui essentiel : temps de travail, temps personnel,... En quelque sorte, il est question ici de la réactivation (ou de la continuité) de méthodes couramment utilisées avec les appelés. Le commandement cherche à s'assurer de la discipline en exerçant des pressions sur le temps et en maîtrisant les incertitudes (surtout en ne les résolvant pas). Il ne s'agit alors plus de s'appuyer sur l'autorité légitime mais de montrer la puissance du pouvoir que l'autorité confère. Il est question d'une action du pouvoir au sens propre, action alors antinomique de l'autorité puisque le pouvoir n'intervient judicieusement que pour protéger l'autorité, non pour la fonder.

La restauration d'un tel pouvoir hiérarchique explique que la tension est aussi vigoureuse, parfois, entre les « traditionnels » et les « modernes » ou entre les « institués » et les « organisés ». Le rapport de forces est tacitement permanent et le commandement bénéficie du fait qu'il n'existe pas de contre-pouvoir[54] : le commandement peut donc régner seul. Pour justifier des incertitudes qu'il entretient, le commandement n'hésite d'ailleurs pas à avancer l'argument des contraintes que sa propre hiérarchie fait peser sur lui aussi. Les subordonnés ne sont généralement pas dupes et ont bien conscience que si cet argument de l'abri est quelques fois fondé, il ne l'est pas toujours.

L'action par le pouvoir hiérarchique n'est pas illégale ou infondée. Elle repose sur ce qui semble être une fracture entre les cadres et les jeunes militaires du rang ; fracture qui s'accroît par l'attitude parfois contractée du commandement. Cette rupture entre cadres et jeunes soldats trouve pour origine une opposition de règles entre ce que les uns ont le droit de faire (par le pouvoir hiérarchique) et ce que les autres ont le droit de réclamer (par le contrat et le droit). Il n'est pas ici question de montrer une stricte opposition hiérarchique de corps à corps mais de reconnaître que le commandement cherche à diluer son état d'esprit dans l'institution et que c'est parmi l'ensemble des militaires du rang qu'il rencontre le plus d'opposition.

---

[54] Sauf sa propre hiérarchie.

« Le commandement de proximité a trop de pouvoir. En dessous, on n'est plus rien. Même si on a raison, on a tort car c'est le commandement. L'autorité peut aussi se tromper et s'égarer. »

1ère Classe, 25 ans, 4 ans de service, tireur sur char, RC29.

Le fait que les officiers durcissent leur commandement implique que les sous-officiers durcissent substantiellement le leur, et donc que les militaires du rang se retrouvent d'autant plus acculés dans une institution qui les étouffe parfois. Les supérieurs durcissent leur commandement en agissant sur deux variables : les incertitudes et le temps.

Les incertitudes. Une façon pour le commandement de maintenir les soldats sous pression est d'entretenir des incertitudes individuelles et collectives constantes et persistantes. Le commandement, qui maîtrise les incertitudes, accroît alors son pouvoir à l'égard des subordonnés. Ainsi le commandement entretient des incertitudes sur l'activité des soldats, les départs en opération ou en exercice, les dates des permissions, ou encore sur les permis de conduire.

Le permis de conduire comme levier d'action du commandement

Nombre de jeunes qui s'engagent passent leurs permis de conduire au sein des armées. Seulement, l'enjeu réside dans la validation de ces permis par les autorités civiles. Pour cela, le soldat doit effectuer un certain nombre de kilomètres sous le contrôle d'un cadre. Mais l'autorisation de conduire un véhicule militaire relève directement de l'autorité supérieure. Quand des engagés résident à Mourmelon, il est facile de comprendre l'intérêt qu'ils portent à la possession d'une voiture personnelle et donc du permis de conduire civil.

Pour s'assurer de la discipline des soldats, il semble que les kilomètres sont l'objet d'un échange, d'une négociation implicite entre le concerné et ses supérieurs. Si le soldat se comporte correctement et effectue son travail dans les règles, alors il sera autorisé à conduire. Le cas échéant, il devra attendre de régulariser son comportement.

Il s'agit ici d'un moyen de pression dont la portée et l'importance sont centrales pour des jeunes individus d'une petite vingtaine d'année, souvent confinés dans leur chambre.

Un autre type d'incertitude utilisée par le commandement concerne l'activité professionnelle. L'emploi du temps, souvent aléatoire (nous y reviendrons plus bas), entrouvre des incertitudes

sur l'occupation de la journée, du lendemain, de la semaine suivante. L'un des moyens utilisé par le commandement est de laisser planer l'incertitude quant à la nature de l'activité future à tenir. Nombre des militaires du rang rencontrés[55] dans les unités visitées ne connaissaient pas leur activité de l'après-midi ou du lendemain. Et ce qui parait rassurant à certains ne l'est pas pour d'autres ayant plus d'ancienneté dans l'institution.

> *« Les ordres n'ont pas encore été donnés. Demain, je ne sais pas ce que je vais faire et demain j'aurai les ordres. C'est toujours au jour le jour. A part dans les opex, on n'a pas l'habitude de savoir. Ce n'est pas plus mal car on sait le soir ce que l'on a à faire. Les ordres le soir, c'est bien ! Tous les soirs, le chef de peloton donne les ordres. »*
> Brigadier, 22 ans, 2.5 ans d'ancienneté, tireur et pilote de char, RC25.

> *« Le problème, c'est que c'est toujours flou : on n'a jamais de date précise et on n'est jamais au courant. »*
> Brigadier-chef, 30 ans, 12 ans de service, pilote VBL, RC36.

L'instrumentalisation de ce « flou » par le commandement a pour objectif d'asseoir le pouvoir et d'astreindre malgré eux les personnels à la subordination. Dans la mesure où les personnels sont obligés d'attendre les ordres, jouer sur l'incertitude et le temps est un moyen de les assujettir davantage.

Un autre moyen utilisé par le commandement est de répondre à ces incertitudes par des explications fallacieuses ou par un manque d'explication. Lorsque les incertitudes suffisent, aucune explication n'est donnée. Lorsque les signes d'une protestation ou d'une incompréhension s'élèvent, une explication est apportée. Les militaires du rang rapportent que le commandement invoque sa propre hiérarchie comme source des incertitudes. Cette explication crée au final de la confusion chez les engagés du rang qui, pour certains, ne comprennent plus pourquoi ce ne sont jamais leurs chefs directs qui décident. L'effet pervers de cette solution est évidemment que le commandement, s'il renforce ainsi son pouvoir, érode son autorité. Puisqu'une autorité qui ne décide pas en est-elle réellement une ?

> *« On est des pions, on exécute les ordres. (...) On monte la garde plus que les autres escadrons. (...) On ne nous laisse jamais passer les permis. (...) On ne nous dit jamais pourquoi. »*
> 1ère Classe, 19 ans, 2 ans d'ancienneté, technicien sur char, RC23.

---

[55] Si l'on excepte le cas des militaires du rang membres des groupes commandos.

Le temps. Que ce soit toujours ou non à dessein, le commandement joue de l'extensibilité du temps de travail pour accroître la pression sur les personnels, les soldats du rang en particulier. Le temps est une valeur centrale. Au cours de la recherche menée au régiment de circulation routière, les officiers ont été les premiers à évoquer la fonctionnarisation des militaires en analysant le respect des horaires légaux de travail comme un signe de l'étiolement interne de l'institution militaire et de ses valeurs. A l'état-major de la force d'action terrestre, où pourtant les horaires sont davantage respectés et réguliers qu'en compagnie ou escadron de combat, l'attachement de certains militaires à respecter la durée du travail agace plus d'un « institué ». Dès lors, le commandement se laisse la possibilité d'agir par la contrainte sur le temps.

La pression du week-end

Un bon exemple réside dans le dégagement du vendredi après-midi. Depuis l'adaptation de l'institution militaire aux mesures de réduction du temps de travail, le vendredi après-midi est normalement chômé. Il arrive couramment, toutefois, que cet après-midi du vendredi soit travaillé lorsque les circonstances opérationnelles l'exigent ou lorsqu'un événement particulier survient. L'un des moyens de contrainte sur les soldats exercé par le commandement est de laisser planer le doute jusqu'au vendredi midi sur la libération ou non du vendredi après-midi. Si l'incertitude maintient les hommes sous tension, la variable temps est, par contre, plus assujettissante. Cela implique que les personnels ne peuvent avec certitude prévoir des déplacements pour les week-ends (réserver les billets de train pour rentrer dans les familles par exemple) et ne peuvent s'engager avec certitude auprès de leur famille.

Cet acte est perçu comme un manque de respect à leur égard.

> *« Des choses ne vont pas. On s'y attendait quand on a signé. Ca ne se passe pas bien partout. Je suis ambitieux mais un peu moins qu'au départ. Il faut espérer que ça change avec le nouveau capitaine. Il y a deux ans, le commandant d'unité était en or : si le travail était fait : il lâchait les couilles et on était libre le vendredi après-midi. Aujourd'hui, on a décidé de beaucoup de choses dont personne ne voulait. Aujourd'hui, on travaille le vendredi après-midi. Mais il a le droit. C'est compréhensible. Il suffit de demander gentiment et on le fera sinon non. »*
>
> Brigadier, 22 ans, 2.5 ans d'ancienneté, tireur et pilote de char, RC25.

Ce manque de respect s'analyse, pour ce militaire, par la manière qu'a ici leur capitaine de les interpeller, de leur adresser la parole, de leur expliquer. Ce soldat exprime, finalement, son incompréhension quant à la dureté de l'interpellation et à son décalage avec les situations concrètes de travail.

Cette tentation du commandement à agir de la sorte exprime une perte de confiance ou une perte de crédit accordé aux militaires du rang. Cette attitude accroît un peu plus encore le fossé qui s'élargit entre les militaires en situation d'autorité et les soldats. Alors que les engagés volontaires sont en quête de plus d'autonomie professionnelle, de responsabilités et de confiance, le commandement, qui interprète cela comme une marque de l'affaiblissement de l'autorité, encourage d'une certaine façon les pensées des soldats. Cette pression sur le temps n'est pas en elle-même, et seule, à l'origine des insatisfactions remarquées. La pression qui s'exerce sur le temps vient s'ajouter aux pressions que les engagés reçoivent et qu'ils jugent globalement injustifiées. La réitération de ces pressions conduit certains militaires à radicaliser leur discours qui démontre un attachement évident pour l'organisation plus que pour l'institution. Mais il faut noter que cet attachement est produit par l'institution elle-même. Car l'institution peut aussi démotiver ceux qui comptaient parmi les plus fervents.

> *« J'ai la volonté d'être militaire depuis tout petit. Je voulais être militaire, pilote de chasse. Je suis passionné par les armes avec mon père. Mais mes parents ont divorcé et j'ai été cassé par la famille. Je me suis engagé à 18 ans, j'ai arrêté mon BEP. Mon épouse est fière de ma réussite même si l'armée, ce n'est pas sa tasse de thé : on est pris pour des cons, on est fatigué... Il me reste 1 an et 11 mois. Je ne prends pas de reconversion dans l'armée : je veux être CRS. C'est totalement différent car ce sont des civils. C'est moins l'optique " je te fais chier ". On n'a pas de prise de tête à attendre le chef de peloton jusqu'à 21h. Ils sont traités comme des gens avec une paie et des horaires bien différents. La convivialité n'est pas la même. A l'armée, on n'a pas de potes ; ce sont des relations de travail imposées par l'Etat. L'armée était une grande famille avant 1995. La cohésion n'est plus : les jeunes étaient moins mariés, moins inconnus, ils se connaissaient plus. Aujourd'hui, je connais les jeunes. Tout dépend de l'intérêt porté. Je préfère traîner avec les jeunes plutôt qu'avec les cadres. Il y a une distinction : on n'est pas le pote. L'adjoint de peloton reste le chef. »*
>
> Brigadier-chef, 27 ans, 9 ans d'ancienneté, pilote de char, RC27.

Les soldats sont extrêmement dépendants de leur supérieur hiérarchique, y compris lorsqu'il s'agit de débrayer le travail. Ce soldat insiste sur le fait qu'ils doivent attendre les ordres de leur chef de peloton avant de quitter leur poste, afin aussi de savoir quelles sont les directives pour le lendemain, l'emploi du temps. Comme dans l'extrait précédent, celui-ci montre que ce

qui pose problème est la manière dont se déroulent les échanges sociaux. Ce qu'il dénonce à demi-mot est une rudesse d'expression qui finit par déconstruire l'unité du collectif. L'extérieur semble alors comme un secours pour échapper à cette situation qui n'est plus vraiment supportée, ni acceptée.

La question du temps fait paraître au jour celle de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée. Si les « institués » consentent au sacrifice du temps passé près de leurs proches, il semble que tous les militaires, les « organisés », ne l'acceptent pas ainsi. Cette question du temps est peut-être la plus sensible lorsqu'il s'agit des permissions. Le fait que les militaires des unités de combat ne puissent pas toujours prendre leurs permissions lorsqu'ils le désirent, le fait que ces permissions ne soient pas toujours annoncées longtemps à l'avance, le fait que les dates des permissions ne coïncident pas toujours avec celles de la famille et des enfants, le fait que les permissions peuvent être réduites ou annulées selon les exigences opérationnelles, ces faits posent d'évidents problèmes à la condition militaire et à l'exercice de cette profession. Ces incertitudes sur une période aussi centrale et importante finissent pas éroder la vigueur des militaires qui comptent pourtant parmi les plus attachés aux valeurs de l'institution.

> *« On s'est engagé pour obéir aux ordres : c'est dans le contrat. Quelques fois, c'est pesant d'être militaire : on a des problèmes avec les permissions que l'on ne peut pas prendre quand on veut. »*
> Maréchal des logis chef, 31 ans, 10 ans d'ancienneté, sous-officier administratif, RC40.

*

Cette gestion des incertitudes et du temps par le commandement en vue de modeler la discipline des soldats par la force du pouvoir contracte la liberté des individus dans l'institution militaire. De ce point de vue, c'est toute la chaîne de commandement qui s'inclut dans cette gestion puisque les chefs, solidaires de leurs hommes, s'imposent les mêmes contraintes qu'eux. Cette contraction de la liberté de l'individu est un signe de rétraction d'une institution qui résiste au changement inéluctable. D'ailleurs, les pressions exercées par le commandement en actionnant incertitudes et temps finissent par le pénaliser puisque les soldats n'hésitent plus à paralyser, par agrégation, l'organisation du travail en réclamant du temps pour soi ou en faisant le choix de l'immobilité géographique et professionnelle.

3.2. Un temps pour soi réclamé qui pénalise l'institution

L'organisation militaire du travail axe son fonctionnement sur la disponibilité constante de ses personnels. Les « institués » érigent d'ailleurs la disponibilité en valeur qui permet de différencier le « bon » du « mauvais » militaire, c'est-à-dire celui qui est disponible face à celui qui l'est moins. Si l'organisation militaire du travail axe son fonctionnement sur la disponibilité, cela ne garantit foncièrement pas que cette organisation du travail soit efficace. Car la production de l'action militaire ne se mesure pas au temps écoulé pour obtenir cette action mais à la qualité de l'action ou de la prestation fournie. Dès lors, l'organisation libère une somme de temps parfois perdu qui agace les personnels militaires dans leur ensemble et plus précisément les « organisés ». Les « organisés » sont ceux qui sont les moins patients. Ils acceptent moins que les « institués » de perdre du temps, à leurs yeux inutile, alors qu'ils peuvent consommer ce temps dans d'autres lieux, avec leur famille notamment. Les « organisés » se distinguent donc par le fait qu'ils sont moins prêts à consentir de la disponibilité. Ils font part d'un équilibre de vie désiré plus harmonieux qui leur permet de consacrer davantage de temps à leur famille. La disponibilité est mise en question, non pas tant pour elle-même, mais parce qu'elle symbolise les servitudes inhérentes au métier que les « organisés » acceptent d'autant moins qu'elles s'accompagnent de pressions du commandement à ce sujet. Ce qui transparaît au travers de cette forte doléance est une volonté de scinder vie privée et vie professionnelle de façon plus visible.

Les nouveaux militaires qui intègrent les armées ont pleinement connaissance et conscience des débats publics sur la réduction du temps de travail, sur un meilleur équilibre entre les vies des individus, sur la place fondamentale des familles et des loisirs dans la construction du bonheur individuel. Il y a banalisation dans la mesure où les « organisés » ne perçoivent pas la profession militaire comme un sacerdoce exigeant des sacrifices importants mais ils la conçoivent comme un travail comme les autres, c'est-à-dire banalisé, et exigent en retour de ce travail des compensations quant à la construction de leur vie personnelle.

Un autre indicateur de la banalisation de la profession militaire est la place que les militaires accordent à l'uniforme. Certes, l'institution, pour des raisons de sécurité, engage ses personnels à se dévêtir en dehors de l'institution mais certains militaires n'envisagent même pas de quitter la caserne dans leur uniforme militaire, y compris pour se rendre au bureau de tabac le plus proche. La portée symbolique de l'attachement à l'uniforme est pourtant historiquement très présente. Les militaires s'extraient de leur uniforme et deviennent alors

des citoyens banaux à part entière. Dans les villes de garnison comme Lille, Bayonne ou Arras, les militaires ne sont plus reconnaissables et distinguables des autres individus et citoyens. Les temps ne sont plus au port fier de l'uniforme militaire symbolisant dans les rues des villes le prestige de l'institution.

Le fait que des individus puissent réclamer ouvertement un équilibre amélioré entre leur temps personnel et leur temps de travail indique le sens de la banalisation de la profession. Ce sont les primo entrants et impétrants qui concourent du bas vers le haut de l'organisation à influer sur les pratiques et les normes de l'institution. Nombre des « institués » rencontrés ont expliqué qu'ils n'hésitaient pas à consacrer à l'armée des heures supplémentaires, à rester en soirée au régiment, à partir plusieurs mois en opération à l'étranger. Si pour ces militaires[56], la vocation militaire explique et détermine de tels agissements ; pour d'autres, au contraire, il n'est pas même envisageable de laisser la conjointe seule.

> *« Je n'ai pas eu le stage rapas. Pour être rapas, il faut être plus dans l'armée et moins en famille. On risque plus sa vie. Ma femme est enceinte. Je n'ai pas envie de partir 8 mois par an. Je préfère être là et présent pour ma famille. J'ai eu un accident de voiture. C'est pour cela que je n'ai pas fini le stage. Je ne suis jamais parti en opex. Je souhaite quand même partir. Je n'ai pas envie de divorcer mais j'espère partir une fois. Les rapas tournent bien eux. C'est embêtant de partir avant la naissance d'un enfant. »*
>
> Caporal, 24 ans, 4 ans de service, aide mécanicien, RP60.

Indéniablement, ces comportements déstabilisent une institution où la gestion des personnels est extrêmement tendue en raison des impératifs du recrutement et surtout du rythme de rotation des unités à l'étranger. En effet, les débats qui ont secoué la professionnalisation de l'armée de terre[57] ont essentiellement porté sur le volume optimal d'hommes au sein de l'armée de terre tout en comptant sur une disponibilité dans la projection assurée. Or, les armées n'ont jamais eu auparavant, en dehors de périodes de conflit majeur, à projeter des

---

[56] Dont certains d'entre eux n'ont pas assisté à la naissance de leurs enfants, par exemple.

[57] Encore récemment en décembre/janvier 2005, pour la première fois, le chef d'état-major des armées s'est exprimé dans la presse pour réclamer plus de personnels dans une armée de terre extrêmement contrainte. Cette prise de position suivait les débats constitutifs du budget de l'Etat 2005 où le ministre de l'économie et des finances de l'époque, Monsieur Nicolas Sarkozy, s'est opposé à une élévation des crédits alloués à la défense, contre le ministre de la défense, Madame Michèle Alliot-Marie. La présidence de la République a tranché en faveur de la défense. Mais les débats internes ont retenti publiquement quelques semaines plus tard ; ce qui a contraint le ministre de la défense à assurer l'armée de terre d'une hausse sensible de ses effectifs.

personnels qui n'étaient pas manifestement ou tacitement favorables au départ à l'étranger. Désormais, la projection et les missions font partie intégrante des contrats militaires contemporains. C'est pourquoi les militaires qui refusent de partir en opération extérieure ou en séjour à l'étranger pénalisent le fonctionnement de l'institution militaire. En 2002, le commandement du régiment de circulation routière nous rapportait qu'il fallait mobiliser trois sections pour que deux d'entre elles soient au moins assurées d'honorer leur mission. La raison en incombait aux militaires du rang qui faisaient défaut et ne se présentaient pas le jour du départ ou au système de formation et de rotation qui extrayaient des effectifs opérationnels un certain nombre de militaires. Quelles que soient les raisons alors invoquées, ces comportements agrégés conduisent à une paralysie de segments de l'institution. Celle-ci réagit et s'adapte en mobilisant une partie de ses personnels plus importante que celle requise.

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que dans une telle institution, le fait de refuser de partir à l'étranger ou le fait de privilégier sa famille sur l'exercice de la profession militaire induit substantiellement un ralentissement de la carrière militaire ou un changement de spécialité. Ce qui est en jeu est donc le cheminement institutionnel et professionnel de l'intéressé qui effectue des choix à contre-courant des normes professionnelles de l'institution. Si ces choix interviennent tôt dans la carrière des « organisés », ils interviennent plus tardivement dans la carrière des « institués », lorsque le corps montre ses limites physiques ou lorsque les esprits sont érodés par des coupures trop récurrentes ou des éloignements constants (cas du célibat géographique). Ainsi, le changement de spécialité, des unités de combat vers les unités fonctionnelles, indique le souhait de l'individu de rééquilibrer sa vie privée en rapport à sa vie professionnelle.

> *« J'ai demandé de changer de spécialité pour préparer ma reconversion. J'irai jusqu'à 22 ans de contrat au maximum : je souhaite ne pas être pris au dépourvu. J'ai maintenant un poste sédentaire à la CCL. C'est ce que je recherchais. Ca me permet de retrouver une stabilité familiale que je n'ai pas eu depuis que je suis marié et père de famille. Mon plus petit connaît des problèmes de scolarité. C'est en grande partie pour lui que j'ai pris cette décision. Les périodes outre-mer sont de longues périodes d'absence. »*
>
> Caporal-chef, 37 ans, 18 ans de service, magasinier NBC, RP76.

Dans le cas des « institués », de telles décisions offrent un renouvellement et un rajeunissement des effectifs en section de combat, ce qui ne pénalise pas l'institution. Par contre, le comportement de défection improvisé de certains « organisés » contribue à engendrer des incertitudes fortes pour l'organisation du travail. Ceci explique en partie que les

« organisés » aient un déroulement de carrière plus laborieux que ceux qui se conforment plus aisément aux normes et qu'ils soient plus rétifs à souscrire un nouveau contrat, tentés par l'appel d'air d'autres organisations ou institutions de l'Etat.

Pour les « institués », la disponibilité que requiert l'institution est perçue comme une astreinte compensée convenablement et équitablement par les avantages sociaux et la solde. Les « institués » ont une tendance à ne pas percevoir les spécificités sociales et professionnelles de la profession, ce qui les amène, en conséquence, à ne pas percevoir la banalisation ou la normalisation du travail. Il est à ce propos tout à fait étonnant de constater que jamais au cours de la recherche des récriminations ou des doléances n'ont été formulées s'agissant de l'équité des soldes attribuées. Chez les gendarmes, la rémunération comme contrainte à l'exercice du métier n'intervient qu'en cinquième position après les moyens pour exercer le travail, les horaires de travail, la disponibilité et la vie privée contrainte par l'encasernement[58]. La disponibilité est perçue par les « institués » comme une astreinte compensée par d'autres avantages.

> *« Je mène une vie normale, une vie comme un civil. (...) Ce n'est pas un problème de venir un samedi ou un dimanche. Je suis toujours disponible. C'est un choix de vie. On a 45 jours de permission par an : je me rattrape à côté. Ca n'est pas comparable avec le civil. Je ne peux pas me plaindre de ce que l'on est. Le travail est comme ça. »*
> Sergent, 25 ans, 7 ans de service, chef de binôme trans-rapas, RP62.

> *« Je suis bien payée contre une forte disponibilité mais il y a des permissions et je trouve cela équitable. »*
> Caporal (F), 26 ans, 2.5 ans d'ancienneté, secrétaire, RP74.

Ce qui permet de compenser au mieux la disponibilité est, selon ces militaires, le nombre plus important de jours de congés payés que dans le civil. Mais pour un autre militaire :

> *« On s'est engagé pour obéir aux ordres : c'est dans le contrat. Quelques fois, c'est pesant d'être militaire : on a des problèmes avec les permissions que l'on ne peut pas prendre quand on veut. »*
> Maréchal des logis chef, 31 ans, 10 ans d'ancienneté, sous-officier administratif, RC40.

---

[58] Voir Claude Giraud, Sébastien Jakubowski, *et alii*, *op. cité*, p. 122.

Il semble donc qu'il faille tempérer la représentation de l'équité par les militaires « institués ». Leur perception des avantages et des contraintes de l'exercice de leur métier est modelée par l'image qu'ils ont de leur institution et par les valeurs qu'ils attribuent au métier militaire. Ces valeurs sont un filtre à leur lecture sociale du monde. Ce sont également elles qui les empêchent de porter un regard objectif sur le système de contributions et de rétributions. Pour Raymond Boudon, les croyances s'expliquent par leur fonction. Les croyances promeuvent les intérêts sociaux de ceux qui les endossent. Si les militaires endossent les croyances de l'institution militaire, c'est parce qu'ils ont un intérêt à le faire : « J'approuve telle norme ou telle valeur parce que j'ai des raisons fortes de le faire, ces raisons fortes résidant en l'occurrence dans le fait que j'y trouve mon compte[59]. » Pour l'auteur, il s'agit ainsi de rendre compte des normes et des valeurs par les intérêts des acteurs. Les militaires n'ont-ils pas intérêt ici à accepter la disponibilité s'ils veulent faire carrière dans les armées ?

Les « organisés », de leur côté, réclament du temps. Sans doute, adhèrent-ils moins aux valeurs de l'institution parce qu'ils ont moins d'intérêts en terme de carrière professionnelle à le faire. Plus qu'un questionnement en terme d'intérêts des acteurs, l'enjeu du temps réclamé montre combien les fractures de la communauté militaire s'élargissent. Les « organisés » ne trouvent pas dans l'armée une seconde famille d'accueil, un esprit chaleureux que les « institués » invoquent comme pour adoucir tous ces moments passés ensemble.

L'enquête menée au sein de la gendarmerie nous offre une illustration de cet éclatement de la communauté militaire. Les gendarmes et leurs familles ont tendance à déserter les casernes et son contrôle social, l'esprit de cohésion de groupe de la brigade s'étiole peu à peu devant l'indifférence des uns et une solidarité professionnelle moins effective.

Dans l'armée de terre, les engagés quittent eux aussi les casernes. Seules les opérations extérieures sont l'occasion de retrouver une cohésion plus forte due notamment à la proximité contrainte et à la solidarité dans la prévention des risques. Cela signifie que l'institution est moins en mesure d'apporter des réponses aux besoins et aux questionnements des militaires. L'évolution est comparable à celle du secteur industriel ou minier. Les individus ne logent nécessairement plus à proximité de leur lieu de travail, les collègues ne se fréquentent plus en dehors des heures de travail. La caserne devient le lieu de rassemblement des individus. Elle n'est plus le symbole du partage des valeurs et de la vocation passionnelle pour le métier des

[59] Raymond Boudon, 1999, p. 55.

armes. Autrement dit, les individus prennent peu à peu de la distance à l'égard de leur organisation au profit d'un intérêt porté en dehors d'elle.

S'il s'agit d'effectuer une analyse par les intérêts alors sans doute faut-il convenir qu'il s'opère un déplacement des intérêts. L'institution ne satisfait pas l'essentiel de ces intérêts individuels qui rencontrent une envie en dehors du monde du travail. Les individus sont alors amenés à ne plus vivre dans l'institution, ni même pour elle mais à ses côtés. Alors, non seulement, les individus réclament du temps mais en plus ils scindent, sans confusion, les préoccupations ou les intérêts de la vie professionnelle et ceux de la vie privée.

> *« Il y a une scission entre ma vie privée et ma vie professionnelle. J'essaie de faire un break. Je fais du rugby en club, de la boxe. Il n'y a rien de secret. La coupure est nette surtout maintenant à cette période. »*
> Caporal-chef, 28 ans, 9 ans de service, équipier chuteur opérationnel, RP72.

La réclamation parfois implicite d'un temps pour soi dissimule une préoccupation constante à l'égard des familles. Il se répand l'idée parmi les militaires que le nombre de divorces chez les militaires augmente[60] et que les conjoints ont de plus en plus de difficultés à accepter la succession des événements : exercices, opérations intérieures, opérations extérieures. Les militaires prêtent donc une importance accrue à leur famille. Certains, parmi les plus volontaires à la mobilité, commencent à hésiter et à regretter ces longues périodes d'absence. D'autres n'hésitent pas même à dire que la profession de militaire est un handicap à la création d'une famille et que le militaire n'est pas seul à signer son contrat, sa famille s'engage également avec lui.

> *« Pour la famille, être militaire, c'est une tare à porter. C'est un petit peu comme partout. On part un peu plus qu'ailleurs. Même si on part moins longtemps que les autres. »*
> Lieutenant, 24 ans, 5 ans d'ancienneté, chef de groupe, RP90.

L'attention plus précautionneuse que portent, du moins, certains militaires à l'équilibre entre leur vie privée, familiale et professionnelle contribue à paralyser tantôt le fonctionnement de l'organisation. Des militaires, pour certains jugés moins fiables, deviennent réticents à accepter toutes les contraintes de l'exercice du métier. Ces comportements mettent à jour des

---

[60] Bernard Boëne (2003, p. 667) note que l'incidence du divorce dans les armées est légèrement inférieure aux chiffres de la population civile.

tactiques individuelles qui ne sont pas obligatoirement en phase avec ce qu'exige l'institution militaire. Si certains soldats célibataires ou sans famille réussissent mieux dans l'institution, c'est qu'ils s'accommodent mieux des inconvénients du métier. C'est encore que leurs intérêts immédiats trouvent une résonance dans l'institution. Une divergence dans les intérêts pousse certains militaires à effectuer des choix contre nature à l'institution : des choix d'immobilité géographique ou d'immobilisme social.

3.3. Un choix de l'immobilité ou de l'immobilisme social

L'organisation militaire fonctionne selon le principe d'une constante mobilité hiérarchico-fonctionnelle et hiérarchico-géographico-fonctionnelle. La mobilité hiérarchique est soutenue par le modèle de réussite sociale et de mobilité sociale que supporte le grade, elle est couplée ou souvent corrélée à des changements d'affectation qui introduisent le militaire dans une nouvelle fonction et/ou dans une nouvelle unité. Le principe de l'organisation militaire est donc que tout changement de grade s'accompagne, et même si le rythme et la systématicité se sont ralentis depuis la professionnalisation, d'une modification de la fonction ou de la localité géographique d'exercice de l'activité. Il convient cependant de remarquer que la mobilité est plus rapide chez les officiers que chez les sous-officiers, chez les sous-officiers que les militaires du rang. D'ailleurs, les militaires du rang, recrutés au titre d'un régiment en particulier, ne sont pas appelés à connaître, sauf à leur demande, une mobilité géographique qui ne s'accompagnerait pas d'une modification de leur statut ou de leur spécialité.

Ces formes de mobilité sont d'ailleurs un point central de la formation militaire et du parcours de carrière du militaire. S'agissant des sous-officiers et des officiers, l'institution les engage à servir en des lieux différents, en des postes différents afin d'étayer leur formation et de les rendre plus polyvalents, et donc moins spécialistes. Evidemment, ce déroulement de carrière se façonne avec une élévation dans la hiérarchie qui signifie des prises de responsabilités croissantes, un éloignement du terrain chez les seuls officiers.

Il était donc important de s'intéresser aux tactiques individuelles contraires au fonctionnement de l'organisation militaire et qui conduisent certains d'entre eux à formuler un choix avéré en faveur d'une immobilité géographique et/ou d'un immobilisme professionnel. Non pas que de telles tactiques individuelles n'aient jamais eu libre cours avant la professionnalisation des armées, mais ces tactiques, dans une armée professionnelle, démontrent que tous les individus ne sont pas prêts à consentir au même sacrifice professionnel, au même parcours social et que

des considérations internes ou externes à l'institution militaire peuvent influer sur la carrière des militaires.

Dans cette partie, nous distinguons deux sortes de choix contre-nature de l'organisation militaire. Le premier est le choix d'une immobilité géographique motivée par des raisons essentiellement liées au lieu d'exercice du métier ou à la spécialité et à l'attrait envers le métier. Le second type de choix est celui d'un immobilisme social et professionnel qui procède du refus d'une mobilité hiérarchique en raison d'un repli corporatiste, d'une haine sociale des chefs militaires ou d'un refus de la prise de responsabilités.

3.3.1. Une immobilité géographique qui dévoile un attrait pour un segment de l'institution

L'identité de militaire ne se crée pas uniquement par l'appartenance à l'institution militaire ou par l'intermédiaire du partage des valeurs propres à l'institution. L'identité professionnelle de militaire se crée à partir d'un éclatement des sources d'appartenance ou de reconnaissance. C'est-à-dire que l'identité de militaire s'établit à partir des éléments auxquels les militaires accorde une importante particulière. Un attachement à un métier, à une spécialité, à un régiment voire même à une région peuvent conditionner l'appropriation de la profession par l'individu et infléchir sa carrière professionnelle. Effectuer un bref détour par l'identité professionnelle, c'est, en outre, admettre que la communauté militaire n'est pas uniforme mais multiforme et que toutes ces différences donnent un visage kaléidoscopique à l'institution. Ces différences sont ainsi à la fois à l'origine d'une incompréhension profonde entre les uns ou les autres et de choix individuels qui paraissent contraires à l'idée que l'institution se fait d'un déroulement de carrière en son sein. Par attrait pour un lieu ou une région, un métier ou une spécialité, une activité ou un régiment, certains militaires, notamment militaires du rang, sont prêts à réduire les possibilités qui leur sont offertes de carrière pour privilégier ce à quoi ils sont attachés. Ces choix individuels montrent, lorsqu'ils sont effectués et assumés, que le consentement professionnel est large et que les individus ne sont pas immédiatement et foncièrement sensibles aux modèles de réussite sociale valorisés par l'institution. Ils témoignent, en outre, de choix personnels qui tempèrent les capacités de l'institution à orienter les carrières et les vies. Plusieurs raisons sont invoquées par les militaires pour justifier de leur choix d'une immobilité géographique qui signifie, dans les armées, un immobilisme professionnel.

Un attrait pour un lieu/une région. Ce type d'argumentation a évidemment plus souvent été entendu dans le sud-ouest que dans le nord métropolitain. Que les déracinés ne veulent plus repartir ou que les locaux ne veulent pas le quitter, le lieu d'exercice de la profession militaire semble être un indicateur percutant des choix de carrière des militaires. Ainsi, à Bayonne, plusieurs militaires du rang rencontrés ont fait part de leur refus d'une mobilité professionnelle (devenir sous-officier) puisque le changement de corps ne s'accompagne pas d'une automaticité du retour au régiment de départ. Or, certains d'entre eux, pour la famille ou pour eux-mêmes font part de leur refus de quitter leur région, ce qui s'accompagne d'un refus de la prise de risque sociale et professionnelle. Les militaires qui privilégient ce choix expriment une volonté de tenir compte de la famille qui semble être centrale dans la construction de leur identité sociale et personnelle. Et quitter la région s'avère alors d'autant plus délicat que le conjoint exerce un travail ou que le militaire dispose d'un logement personnel sur place.

A une autre échelle, le même schéma de raisonnement se retrouve chez certains gendarmes interviewés. Bien que la mobilité géographique des gendarmes départementaux soit essentiellement régionale, certains d'entre eux acquièrent une résidence dans leur ville ou village d'origine (ou à proximité) et n'ont de cesse de s'en rapprocher prudemment ou d'y mener une retraite heureuse.

Dans l'armée de terre, la mobilité des sous-officiers et officiers est nationale tandis que les engagés volontaires du rang sont fixés. Ce qui explique cet intérêt, lorsqu'il existe, à demeurer immobile pour conserver le lieu de villégiature ou pour maintenir l'équilibre familial.

> *« Devenir sergent, c'est être muté dans un autre régiment. Je suis bien ici à Bayonne : il y a la région et puis j'ai acheté un appartement. Je veux bien devenir sous-officier à condition d'avoir la promesse de rester. »*
> Caporal, 24 ans, 4 ans de service, aide mécanicien, RP60.

Ce choix de rester au régiment n'est pas propre aux militaires des services fonctionnels. Des militaires des compagnies de combat font également part de leur souhait d'une immobilité, cette fois pour un attrait supérieur pour le métier et/ou l'arme où ils exercent.

Un attrait pour le métier/l'arme. Le refus de la mobilité géographique peut également dissimuler une attirance particulière pour le métier exercé ou pour la spécialité. Par métier, nous entendons ici l'activité réelle et quotidienne exercée par l'individu. Sont concernés

essentiellement les militaires qui ont un métier qui n'a pas d'équivalent réel dans les autres unités de l'armée de terre. Si les commandos des forces spéciales sont en chef de file, les pilotes et tireurs sur char ne sont pas en reste[61]. Il est évident que les militaires, qui déterminent leur identité professionnelle, par leur métier ont une forte propension à demeurer immobiles surtout lorsque ce métier est rare dans l'armée de terre. Chez les commandos, aussi, la question du retour au régiment après un séjour à l'étranger ou après un changement de corps se pose avec une acuité persistante. L'un d'entre eux nous en donne une illustration :

> *« Je n'ai pas voulu changer de catégorie car je ne suis pas sûr du retour au 1er RPIMa. Le régiment prime parce que c'est spécial. Ca prime sur la carrière, de peur de ne pas revenir à Bayonne. Ca n'est pas un choix difficile du tout, on ne prend pas de risque là... »*
> Caporal-chef, 30 ans, 10 ans d'ancienneté, équipier invex, RP76.

L'appartenance à une arme est fondatrice dans l'armée de terre et participe fortement de la construction de l'identité professionnelle. Le marsouin parachutiste, le fantassin, le cavalier sont ainsi parfois encensés pour leurs vertus supposées, pour les traditions qu'ils incarnent et le prestigieux passé qu'ils représentent. Ces vertus allouées au prototype du soldat sont appropriées de façon assez diverse par les militaires. Pour certains d'entre eux, l'arme prime sur toute autre possibilité d'identification ou de définition. On est soldat des troupes de marine ou cavalier avant même d'être militaire ou spécialiste ou professionnel. Dans le même registre que l'arme, les spécialités des régiments fondent des critères d'appartenance et de construction professionnelle. On est parachutiste, on est artilleur avant tout. Pour servir l'arme ou cette spécialité, des individus ne se sentent pas en mesure de prendre des risques fonctionnels ou sociaux. Car cette identification par l'arme ou la spécialité regroupe des valeurs ou des vertus auxquelles l'individu souhaite profondément s'identifier.

> *« Le militaire, c'est la rigueur dans le comportement, la manière de vivre et d'être. J'ai choisi le régiment par choix pour le travail. C'est d'abord un choix d'être para sur les conseils de mon père puis j'ai suivi le chemin de mon père qui a commencé ici. C'est un choix aussi d'être militaire du rang. J'ai tous les examens qu'un militaire du rang peut avoir. Je peux continuer maintenant sans rien attendre. J'aurais fait toute ma carrière à Bayonne quand j'aurai atteint la limite d'âge. Ca traduit une forte attache à la spécialité parachutiste où il y a beaucoup plus de rigueur et de discipline. C'est un niveau supérieur aussi pour le sport et l'action. »*
> Caporal-chef, 28 ans, 8 ans de service, magasinier, RP64.

[61] Les raisons des choix peuvent en effet s'additionner les unes aux autres, elles sont combinatoires.

Si l'attirance pour le métier ou la spécialité appellent parfois à des choix professionnels de telle nature, c'est lorsque l'arme ou le métier fédèrent toutes les vertus allouées aux militaires et construisent l'identité professionnelle du militaire. Parfois, au-delà de ces composantes, ce peut être le régiment qui prime sur les autres considérations.

Un attrait pour le régiment. Le régiment est un peu la synthèse des deux types d'attrait comme explications de choix évoqués ci-dessus. Le régiment regroupe à la fois l'activité professionnelle, le lieu ou la région d'exercice, l'arme d'appartenance. En même temps, l'attachement pour le régiment, qui dévoile un choix d'engagement explicitement en faveur de celui-ci[62], rend compte d'une des conséquences de la professionnalisation des armées. Avec la réforme, les engagés du rang peuvent être ceux qui, structurellement, jouent le rôle de détenteur et de réservoir de la mémoire du régiment. Certes, les sous-officiers ont une mobilité ralentie mais ils ne demeurent jamais aussi longtemps que les militaires du rang les plus anciens. Ce partage des rôles dans la détention, la restitution et la sauvegarde de la mémoire est un indice de ce que certains analystes[63] repèrent à propos de la professionnalisation des armées occidentales. A l'aune de l'exemple britannique, ils repèrent que la professionnalisation conduit vers une « régimentarisation » des armées, c'est-à-dire que les militaires plus stables tiennent pour point d'appui, de référence et d'identité le régiment. Ce dernier devient le socle des armées et traduit une localisation de l'institution militaire. Sans pouvoir préjuger de façon prospective quelle sera la place des régiments dans l'armée de terre française des années 2010, ne faudrait-il pas, au préalable, que l'armée accepte les différences qui la traverse ? Car les armées entretiennent toujours l'idée d'une égalité des équivalents dans l'institution. Or, le déroulement des carrières montre le contraire. Ne serait-ce pas alors l'occasion d'assumer le principe de l'équité sur celui de l'égalité ?

> *« Je veux rester militaire du rang. Je veux privilégier le régiment. Si on passe sous-off, on passe à la DPMAT. On n'est plus assuré de revenir ici au régiment. Faire sous-off, c'est aller à Saint-Maixent et évoluer dans la carrière. Et on peut se retrouver n'importe où. Le but est de rester ici. Je gagne autant qu'un chef. Ici, il y a du bon matériel. Pour rien au monde, je ne voudrai changer et être muté. Ca serait m'arracher le cœur. Quitte même à rester en emploi sédentaire. »*

---

[62] Cela signifie que l'intéressé ne serait sans doute pas engagé dans les armées s'il n'avait pas intégré les rangs de ce régiment précis.

[63] W. Genieys, J. Joana, A. Smith, 2000 et 2001.

Caporal, 26 ans, 4 ans de service, secrétaire comptable, RP81.

Outre le choix d'un exercice professionnel, le choix du régiment met au jour les calculs économiques et sociaux que formulent les militaires. Ceux-ci s'approprient les règles de gestion des personnels de l'institution et essaient d'en tirer le meilleur avantage selon leurs désirs. Tout entre alors en ligne de compte dans le calcul du choix optimal : le lieu d'exercice, les symboles, les avantages économiques et professionnels. Ce genre de choix donne, en partie, raison aux « institués » qui invoquent cet usage des règles par les « organisés », règles qu'ils cherchent à utiliser en leur faveur. Cependant, cela signifie également une attention plus étroite des militaires sur le déroulement de leur carrière. La formulation de tels calculs ne peut être interprétée comme un souhait de tirer du pouvoir de la connaissance des règles pour l'utiliser contre le commandement. Ces calculs montrent que les individus poursuivent la satisfaction de leurs intérêts et que cette satisfaction ne passe pas seulement par un exercice désincarné du métier militaire.

> *« J'ai refusé la carrière de sous-officier. Je ne veux pas avoir à partir tout le temps dans d'autres régiments. Un sous-officier n'a pas les mêmes avantages qu'un militaire du rang. Il me reste huit ans. »*
> Caporal-chef, 29 ans, 10 ans de service, chef de binôme rapas, RP87.

Nous venons de voir que l'exercice du métier militaire pouvait conduire des individus à se fixer dans un régiment, dans une région, dans une activité. Cependant, la contraposée est également vraie. Le régiment, le métier ou la spécialité peuvent aussi fixer les individus, y compris contre leur envie.

Un régiment, un métier ou une spécialité qui fixent. C'est le cas précis des régiments ayant des difficultés de recrutement, des spécialités déficitaires ou des métiers rares où les candidats sont peu nombreux. L'un de ces éléments ou plusieurs d'entre eux conduisent à immobiliser le militaire du rang dans son affectation, dans son emploi et dans sa spécialité. A l'inverse du régiment de Bayonne qui n'a aucune difficulté de recrutement, ceux de Mourmelon ou de Lille en connaissent. Ainsi, si nous neutralisons la variable aptitude, des militaires se trouvent pour la durée de leur service cantonnés dans un emploi qu'ils n'ont pas nécessairement envie de toujours tenir. D'autant que le prix de la formation du militaire[64] est un facteur qui accroît

[64] Par exemple celle de pilote de char.

la fixité de l'individu. De telles logiques peuvent encourager des défections sous la forme d'un non renouvellement de contrat. N'est-ce pas le prix que la gestion par spécialités doit payer ?

Certains militaires se cantonnent à une immobilité géographique pour des raisons positives qui génèrent souvent un immobilisme hiérarchico-fonctionnel. D'autres, au contraire, choisissent la voie de l'immobilisme social pour des raisons plus négatives.

3.3.2. Un immobilisme social qui cache un repli sur le métier, sur soi

Nous avons précédemment qualifié les raisons de l'immobilité de positives dans la mesure où elles se justifiaient par diverses attirances. Nous qualifions les raisons qui conduisent à un immobilisme hiérarchique et social de négatives dans le sens où celles-ci se construisent en un repli sur soi et en un rejet des autres. A l'inverse de l'immobilité géographique qui apparaît comme étant un choix volontaire et assumé, il est difficile de recomposer, s'agissant de l'immobilisme social, s'il doit être compris comme une opposition à ce que sont les autres ou si cet immobilisme contraint résulte de déceptions quant au cheminement escompté dans les armées. Trois types de raisons ont été identifiés.

Un manque d'intérêt. Les sous-officiers ou militaires du rang ne perçoivent pas ici l'intérêt qu'ils auraient à servir dans un autre corps. Loin des calculs de carrière ou des calculs économiques, ces individus se satisfont de leur condition, de l'exercice de leur métier et n'entrevoient pas une opportunité dans le fait de gravir l'échelle hiérarchique et sociale de l'organisation militaire. Ce qu'ils évaluent est le type de carrière auquel donne accès le corps qui leur est immédiatement supérieur, sans toutefois y entrevoir les signes d'une réussite professionnelle ou d'une envie professionnelle. Cette valorisation induite du corps d'appartenance fait transparaître, d'une certaine façon, un repli corporatiste identitaire puissant. Ces individus n'ont pas la sensation d'appartenir à la même catégorie ou à la même étoffe que leurs supérieurs mais n'ont pas pour autant envie d'en être. Ils se satisfont de leur statut et la valorisation qu'ils formulent de ce statut les aident sans nul doute en ce sens. Ainsi, ces militaires ne décèlent pas dans l'activité de leurs supérieurs des attraits particuliers. Le signe est qu'ils présentent celle-ci de façon uniquement négative, c'est-à-dire en faisant

davantage paraître les défauts de ce corps. Alors le corps dans lequel ils se trouvent devient celui qui fait œuvre de plus de fraternité, de cohésion et qui, surtout, leur procure les opportunités d'emploi qu'ils recherchent.

> *« Les officiers n'ont pas la même carrière : ils ne commandent réellement que pendant 5 ans. Les sous-officiers commandent des hommes pendant 15 ans. Je ne vois pas d'intérêt à un recrutement EMIA, à travailler dans un bureau. »*
> Sergent, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, chef de binôme, RP59.

Nous retrouvons dans cette catégorie l'exemple des sous-officiers qui déclarent ne pas vouloir devenir officiers. Attachés au terrain, au commandement des hommes, ils considèrent que devenir officier revient à déserter ce qu'ils affectent le plus, à savoir le commandement. Ces sous-officiers ne succombent pas à l'attrait du grade même si le grade supérieur, plus encore que le poste ou la fonction, est le signe de la réussite dans l'institution. Par ailleurs, ces individus évoquent, à l'instar de ce qui s'entend parfois dans la gendarmerie nationale, un argument qui relève de la rhétorique du pouvoir. Ceux-ci estiment, de façon prospective, qu'ils engrangeront plus de pouvoir en s'élevant dans la hiérarchie de leur corps, plutôt qu'en choisissant un cursus transversal semi direct qui ne leur permettra pas d'atteindre les grades à la limite haute de ce corps.

> *« C'est une satisfaction personnelle de monter en grade. On cherche toujours plus. (...) Je ne cherche pas à devenir officier. Je ne serai pas à l'aise en tant qu'officier. Je préfère être un grand chez les petits plutôt qu'un petit parmi les grands. Il règne la même mentalité chez les officiers que chez les militaires du rang. Il y a moins d'entraide et de fraternité chez les officiers. »*
> Adjudant, 34 ans, 15 ans de service, sous-officier transit, RP71.

Cette carence dans l'envie d'accéder à un autre corps peut s'accompagner, comme présentement, d'un choix de préférence : celui du corps d'appartenance. Par contre, le choix de l'immobilisme hiérarchique peut aussi s'appréhender parfois à un refus de la prise de responsabilités.

Un refus des responsabilités. La frontière entre le manque d'envie et le refus des responsabilités est assez mince puisque le second peut être une explication du premier. Si nous avons choisi de dissocier les deux types, c'est que le refus des responsabilités semble

dissimuler, à l'inverse du premier type, un échec latent dans la carrière sociale et professionnelle. Les recrues qui se sont engagées sur des métaphores et des représentations erronées de l'institution militaire sont les plus vulnérables. Ils ne peuvent pas alors désirer devenir ceux qui les oppressent et les entravent dans la réussite de leur destinée professionnelle. Qu'ils estiment de ne pas avoir le niveau suffisant pour atteindre le corps supérieur ou ne pas être à même de tenir des responsabilités, il s'agit, *in fine*, d'un aveu d'échec plus ou moins conscientisé.

> *« Il y a trop de responsabilités à être sous-officier. De toute façon, je veux quitter l'armée. Mais j'attends de dire avant de quitter l'armée sinon ils vont tout arrêter. (...) J'étais fière de l'uniforme. Mais les problèmes de mentalité à l'armée font que... Ce sont tous des hypocrites et des malhonnêtes. Ici, c'est flagrant : on est pris pour des cons. C'est un comportement normal. »*
>
> 1ère Classe (F), 18 ans, 1 an d'ancienneté, tireur sur char, RC26.

Le refus des responsabilités signifie en outre la recherche d'une tranquillité certaine. Accéder au dernier grade de son corps représente à la fois une reconnaissance institutionnelle et l'assurance de se voir attribuer les tâches les plus gratifiantes confiées à ce corps. Il est alors généralement question d'une recherche certaine de pouvoir : le pouvoir que l'individu peut faire peser (par son ancienneté et son expérience) sur le premier grade du corps immédiatement supérieur et l'autorité qu'il exerce sur tous les personnels d'un grade inférieur au sien. Ainsi l'accession aux responsabilités ultimes de son corps attribue de l'autorité et de la tranquillité qui dédouanent certains de penser à s'élever encore dans la hiérarchie.

> *« Je vais mener une carrière de caporal-chef. Je suis hors créneau pour être sous-officier. Les études gonflent. Je ne vois pas d'intérêt à passer le BSTAT. Ici, un capo-chef CT1, personne ne l'emmerde. Il n'a rien à prouver et fait ses missions. Il est au top de sa carrière de spécialiste. »*
>
> Caporal, 27 ans, 5 ans de service, en attente de stage, RP88.

Néanmoins, d'autres raisons peuvent être évoquées pour justifier le choix d'un immobilisme hiérarchique. La haine sociale que certains portent envers leurs chefs en est l'une des plus puissantes.

Une haine sociale des carriéristes et des chefs. Dans la gendarmerie nationale, elle est le fait de certains sous-officiers qui dénoncent, malgré l'ouverture avérée du commandement, le comportement de certains officiers qui ne portent pas à leurs hommes le respect nécessaire et, surtout, qui ne font pas office de soutien indéfectible lorsque les circonstances l'exigent ainsi. La haine sociale des carriéristes et des chefs suppose une radicalisation des conceptions de ce que doit être un chef militaire. Elle suppose également une certaine déception, voire frustration, à l'égard de l'institution. En ce sens, elle est quasiment exclusivement du ressort des « institués » les plus fervents qui portent à l'égard des jeunes recrues un jugement acerbe et à l'égard de leurs chefs une considération pour le moins atténuée. Ces militaires reprochent à leurs chefs leur souplesse dans l'exercice du commandement, l'ouverture dont ils font preuve et de servir leur carrière plutôt que leurs hommes. Ceux-ci ont la sensation d'être instrumentalisés. Ils regrettent l'atténuation d'une certaine partie des spécificités militaires et en attribuent la paternité à leurs chefs. Ces sentiments traduisent un repli sur soi, un repli sur les valeurs. C'est alors que le discours se radicalise et cherche à distinguer les vrais militaires des faux militaires ; c'est-à-dire les militaires qui font du combat de ceux qui privilégient leur carrière.

> *« C'est un choix personnel de ne pas être sous-officier. On a voulu m'orienter mais je n'ai pas la mentalité d'un sous-officier. Ca ne s'improvise pas. Le vrai militaire est le militaire du rang qui exécute. Il n'y a pas de contestation de l'autorité. Le vrai militaire vit le combat. Il ne recherche pas de félicitations mais juste à faire le travail. Il n'y a pas de choix difficile : il faut juste suivre sa ligne de conduite. Chez les sous-officiers, il n'y a pas beaucoup de cohésion. Je n'aurai pas pu supporter de dire de faire et de recevoir tous les honneurs. Il faut que certains commandent et d'autres pas. Le commandement est quelque chose de spécial. Je fais partie de la base, il n'y a pas pour moi de barrière du galon. Un sous-officier, c'est quelqu'un d'important. On reçoit des sous-officiers qui copinent trop et ils n'ont plus de crédibilité pour le commandement. Il faut conserver la barrière et être proche des hommes.*
>
> *Chez les officiers, ça évolue. Il n'y a pas de vocation à la base du militaire. Ils viennent pour accéder à une carrière exemplaire. Ils se servent de nous pendant 2 ans et nous laissent tomber. Ce sont de plus en plus des carriéristes et des arrivistes. Ils sacrifient les hommes pour le déroulement de leur carrière. Nos anciens avaient une approche différente. On les suivrait partout ceux-là. Ici on ne suivrait certains nulle part. C'est le problème du recours au sacrifice de la vie. En temps de paix, on pense trop aux carrières. Il y a aussi une énorme barrière avec les officiers. On les voit par flashs. Aujourd'hui, on ne nous suit plus. Lors des exercices sur le terrain, le capitaine ne suit pas son escadron. Or c'est à lui de ne pas imposer et de montrer l'exemple. Comment être crédible s'il impose aux hommes de vivre dans des conditions rustiques sur le terrain sans prendre de douche alors que lui-même rentre à l'escadron pour se*

doucher ? Je suis déçu par rapport aux jeunes. C'est important pour le militaire d'être suivi par son chef. »

Brigadier-chef, 31 ans, 10 ans d'ancienneté, chef de groupe, RC41.

Le carriérisme est une façon d'entériner la césure qui se crée entre les chefs militaires contraints de pratiquer un commandement plus souple et les militaires les plus radicaux qui comptent parmi les plus attachés à l'institution. Au travers des chefs, qu'ils incriminent, n'est-ce pas dans les armées, au final, qu'ils ne se reconnaissent plus ? D'ailleurs, la critique des officiers dissimule ici une critique de l'institution. Si les sous-officiers et officiers ne sont plus à la hauteur de leur importance, n'est-ce pas aussi le fait de l'institution qui les sélectionne ? Tel semble être du moins l'avis de ce brigadier-chef dont le discours montre son attachement à une figuration emblématique du chef militaire.

* Des échanges sociaux négociés[65] *

*

Les oppositions qui traversent l'institution militaire, les nouveaux comportements que l'institution tolère, les blocages de l'organisation et du commandement affectent la nature des relations sociales et professionnelles dans les armées. Les échanges sociaux se déroulent sous d'autres instances que la coordination traditionnelle de l'action et des hommes dans les armées. Non pas que l'autorité soit explicitement défiée, que des militaires s'organisent en vue de prendre un pouvoir plus important vis-à-vis de leurs collègues, ni même que le système d'autorité et de contrainte soit entièrement défaillant. Les fondements sociaux de l'autorité ont évolué.

Les « organisés » se sentent obligés d'exécuter les tâches qui leur incombent et de respecter de façon *a priori* l'autorité car la hiérarchie et le commandement mettent en balance des éléments auxquels ils portent un intérêt vif. Ainsi, pour les obtenir, le don de soi et l'autocontrainte semblent être des réponses ou des logiques de réponses aux pressions sur le temps ou sur les permis par exemple. Cela signifie que les « organisés » obéissent peu ou prou à l'autorité y compris lorsqu'ils ne la créditent d'aucune validité. La différence avec les appelées du contingent est que les engagés « organisés » n'obéissent pas par crainte des

[65] Bernard Boëne (2003, p. 679) évoque « l'ordre négocié ».

sanctions. Ils obéissent par intérêt individuel professionnel ou personnel. Il s'agit pour eux de respecter les ordres et les directives pour obtenir ce qu'ils désirent en retour. Autrement dit, ils établissent une équation entre leur contribution au travail et la rétribution, qu'ils jugent normale, que le commandement doit leur accorder. Pourtant, et c'est un paradoxe important, l'institution ne promet rien, ne gratifie pas le respect des normes. En effet, le commandement n'a pas pour pratique de management de gratifier ou de féliciter les individus ayant réalisé correctement le travail qui leur était alloué. L'institution ne récompense et ne gratifie que lorsque l'individu mérite une distinction honorifique au titre d'une action exceptionnelle et hors norme. Le fait que des individus attendent, sans doute candidement, un échange de rétribution alors que rien ne leur a été promis permet de comprendre que l'exercice du commandement entre dans une logique d'explication, de micro marchandage et de négociation implicites.

Cette attitude des « organisés » est, *de facto*, créée par le commandement puisque celui-ci met en miroir des rétributions afin de ne pas avoir à faire usage du pouvoir et pour obtenir l'obéissance. Il est donc normal que les concernés jouent ce jeu, dès lors qu'ils y trouvent un intérêt immédiat. Certains chefs militaires reconnaissent ainsi lucidement que toutes les incertitudes qui pèsent sur les engagés finissent par décrédibiliser le chef puisqu'il n'est pas toujours en mesure de répondre lui-même à toutes les incertitudes de ses hommes. Ceux-ci soulèvent même la dérive qui est alors latente : si le commandement n'agit qu'en actionnant des leviers de pression et d'action, jusqu'où peut-il aller ? Où doit-il s'arrêter ?

Jeu introduit par l'institution et le commandement, poursuivi par les engagés. Ceux-ci sont en attente perpétuelle d'une reconnaissance qu'ils n'obtiennent pas facilement. Ils se tournent alors vers ceux qui leur offrent une moindre reconnaissance professionnelle : les cadres de contact. Il s'opère alors une césure entre les corps, qui provient de cette quête inassouvie de reconnaissance, et un retournement du principe de l'autorité. Alors que l'autorité s'attribue à celui à qui on accorde une forme de reconnaissance, l'engagé créditera celui qui lui apportera de la reconnaissance professionnelle ou sociale.

> *« On n'a pas de remerciements en échange de la disponibilité. Tout marche sur conditions dans cet escadron. »*
>
> Brigadier, 26 ans, 4 ans d'ancienneté, pilote VAB, RC37.

Les échanges sociaux actuels s'apparentent donc à des échanges du type donnant/donnant ou don/contre don[66]. Ceci implique alors une radicalisation sur la règle de droit, sur les droits et les devoirs, sur les attributions et les rétributions ; bref, un retour aux lignes du contrat qui vise à estimer ce qui est légal de ce qui ne l'est pas. D'autres auteurs confirment cette analyse. Christophe Pajon et André Thiéblemont montrent que les engagés volontaires contractualisent avec l'institution militaire et que la contractualisation a des implications directes sur l'autorité puisque certains refusent de faire ce qui n'est pas inscrit dans le contrat, parfois même ce qui y est inscrit[67]. Ce retour à la règle et cette radicalisation sur le droit sont une conséquence de l'ouverture du commandement rendue possible par un affaiblissement du pouvoir hiérarchique. Les auteurs remarquent que les sanctions sont moins nombreuses et moins efficaces dans l'institution, ce qui indique cet affaiblissement. En même temps, notent-ils, ces sanctions sont moins collectives et toujours individuelles (en dehors des périodes d'instruction toutefois). Il se produit alors une individualisation des rapports sociaux puisque chaque individu contractualise avec l'institution et, dans le même temps, le commandement se contraint à contractualiser pour obtenir auprès de chacun les faveurs de discipline et d'obéissance.

La rupture dans la saisine collective des individus s'entérine alors. Le commandement métropolitain et hors opérations n'est plus aussi homogène, il s'individualise. N'est-ce pas l'une des significations du management ?

---

[66] Nous pouvons effectuer un parallèle entre le fonctionnement contemporain de l'institution militaire et la relation entre détenu et surveillant qu'analyse Gilles Chantraine (2004, pp. 183 à 187). L'auteur remarque que s'il est question de rapports de domination explicites, il ne s'agit pas de l'expression d'un pouvoir total. La domination est relative et s'inscrit dans un cadre de réciprocité et d'interdépendance. La contrainte, mode normal de relation en prison, ne suffit pas à assurer une paix sociale ou une coexistence pacifique. L'auteur remarque que l'autorité du surveillant se gagne auprès des détenus dans la mesure où l'un et l'autre ont un intérêt commun à l'entente. La construction du système don/contre don est un instrument de stabilisation et de pacification des relations en prison, un instrument du consentement. Ce système y serait même indispensable. Le système est alors en tension avec la loi, avec la règle. La relation don/contre don est un moyen de résolution de l'asymétrie des rapports de force. Pour l'auteur, c'est la relation guerrière, dissimulée en prison, qui impose cette nécessaire réciprocité. Car tout rapport de force est foncièrement inégalitaire. Cf. Marcel Mauss, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1966.

[67] Christophe Pajon, André Thiéblemont, *op. cité*, mai 2004, p. 92.

CHAPITRE 8 : LOGIQUES DE DIFFÉRENCIATION : COMMANDEMENT ET IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES UNITÉS

L'hypothèse centrale qui guide ce chapitre est que le type de structure et le type d'organisation impliquent des pratiques singulières de travail et un mode de relations aux autres distinct[1]. De cette implication découle un type d'autorité différent. En effet, il nous est apparu, au cours de la recherche et des investigations, que le type d'unité dans lequel servaient les militaires avait une influence sur la régulation hiérarchique interne à l'organisation régimentaire, sur le mode d'ordonnancement du travail et sur les pratiques inhérentes à l'exercice du métier. Ces divergences s'expliquent non seulement par la segmentation de l'organisation militaire en sous-groupes et en sous activités (puisqu'à un type de structure correspond une action collective donnée) mais aussi en ce que ces structures induisent comme solidarité entre les militaires. Par ailleurs, si la structure[2] influence la relation d'autorité, c'est aussi dans la mesure où les contextes et les situations d'exercices du métier jouent un rôle déterminant dans l'organisation militaire. Notre hypothèse est que le service dans un régiment parachutiste diffère, en certains points, de celui dans un état-major et que le service à Lille comporte des considérations singulières par rapport au même service à Mourmelon. Enfin, la déclinaison de notre hypothèse se donne pour objectif de montrer la variété des réalités, pratiques et du quotidien des militaires.

[1] « Le commandement n'apparaît pas comme un objet univoque, immuable et défini une fois pour toute. » (in Frederik Mispelblom Beyer (dir.), 2004, p. 35) Il existe donc plusieurs situations de commandement que l'on peut lire, comme l'équipe de cette recherche, selon un axe d'activité : c'est-à-dire qu'il y a effectivement un exercice différent du commandement selon l'activité en caserne, les simulations de combat ou les opérations extérieures. Mais les situations de commandement se déclinent également selon un axe structurel. C'est-à-dire que ces situations font appel à des pratiques de commandement distinctes selon l'unité dans laquelle il est exercé car de l'unité dépend le type d'action militaire spécialisée. Nous formulons donc l'hypothèse qu'outre la distribution de l'activité selon un axe spatio-temporel, il existe une réalité de commandement distincte selon les organisations militaires et le type d'action qu'elles impliquent.

[2] Notons que la structure organisationnelle renvoie également à la spécialisation.

Ce chapitre est l'occasion de réactiver les différentes hypothèses qui ont guidé notre cheminement et nous ont conduit à investir des unités, des lieux et des types de métier différents[3]. L'armée de terre n'est pas un monde homogène. Certes, transparaît de cette armée des spécificités partagées inhérentes à celle-ci mais ce monde est suffisamment large pour être complexe ; ce qui rend impératif de l'appréhender par différentes entrées. Puisque notre approche de chaque unité est, autant que faire se peut, verticale et horizontale, il nous a semblé opportun et déterminant d'introduire d'autres variables telles que des métiers militaires spécialisés, le service d'un matériel précis, le travail dans les bureaux ; le tout, croisé avec une ancienneté et un degré de professionnalisation distincts.

Quatre grandes thématiques d'interrogation de ces structures sont apparues. Premièrement, un exercice du commandement qui ne s'officie pas avec les mêmes usages et qui, surtout, n'encourt pas les mêmes conséquences selon les structures. Deuxièmement, un rapport au savoir, à la spécialité ou au métier qui emprunte aux spécificités de la mission générale de la structure. Troisièmement, des logiques d'instrumentalisation de l'organisation militaire par les soldats qui exploitent les singularités offertes par des situations précises. Quatrièmement, le repérage de plusieurs dysfonctionnements au sein de l'organisation, de l'organisation du travail plus particulièrement. Les deux dernières lectures transversales seront abordées dans le chapitre onze, selon la même trame que celle de ce chapitre en charge des deux premières.

Pour ce faire, nous avons retenu l'idée d'une approche comparative entre les trois unités principalement retenues : l'état-major, le régiment de chars et celui des forces spéciales en interrogeant successivement chacune d'entre elles selon le filtre de nos thématiques.

L'intérêt de la démarche comparative, par le biais d'une même grille de lecture, est non seulement de révéler la nature du fonctionnement des armées, des stratégies et comportements des acteurs mais, bien plus, d'illustrer le choix de notre modèle d'analyse en montrant, ici, l'évolution en marche du style de commandement.

---

[3] Voir chapitre I.

1. Des exercices du commandement typés selon le type d'action

L'exercice de l'autorité par les acteurs est variable, certes, suivant leur position dans la hiérarchie mais aussi que les situations de travail induisent une adaptation des acteurs et de leurs pratiques[4]. Voici en quoi.

1.1. Une proximité entre chefs et subordonnés qui induit un commandement moins formel et moins normatif dans un état-major

La rationalisation de l'organisation militaire a conduit à des réformes de structure. L'organisation générale de l'armée de terre a été modifiée compte tenu des objectifs conférés à cette armée. Ainsi est né le CFAT[5].

La première particularité d'un état-major, comparativement à un régiment classique, est la proportion d'officiers[6]. Inévitablement, cette réalité bouscule les rapports traditionnels de subordination hiérarchique entre les militaires. Un rapport différent aux chefs militaires s'installe dans la mesure où leur plus grand nombre favorise une proximité plus étroite avec les militaires non officiers[7].

Cette pyramide inversée rapproche les chefs militaires (les plus hauts gradés) des moins gradés, ce qui contribue à réduire l'éloignement symbolique et hiérarchique entre les grades. Or, comme le montre Morris Janowitz[8], comme le promulguent les livres internes de l'armée de terre sur l'exercice du commandement ou comme le détaille Charles de Gaulle[9], l'autorité

---

[4] Christophe Pajon et André Thiéblemont (2004, pp. 70-71) notent qu'un même grade ne fait pas appel aux mêmes réalités et pratiques de travail. En conséquence, on ne peut comprendre l'institution et sa complexité que par l'analyse des situations de travail proprement dites.

[5] Voir chapitres I et III.

[6] Un régiment d'une mouture traditionnelle compte une cinquantaine d'officiers pour près d'un total de mille soldats. Le CFAT comptait 607 personnels dont 247 officiers en 2003.

[7] Sans doute, l'articulation du travail dans un état-major peut-elle se rapprocher de celle en œuvre dans les sièges des grandes entreprises ou des grands groupes qui recueillent les cadres dirigeants des sociétés.

[8] Morris Janowitz, 1964, chapitre 3 « Discipline and combat goals », pp. 38-53.

[9] Charles de Gaulle, *Le fil de l'épée* in Charles de Gaulle, 1998.

militaire s'appuie sur une mise à distance des subordonnés, sur une hauteur individuelle qui crée une césure symbolique dans les échanges sociaux entre le chef militaire et ceux à qui il dispense des directives. Cette mise à distance favorise la discipline, selon ces auteurs, dans ce sens où elle crée, en plus du respect du lien hiérarchique, une déférence à l'égard de la supériorité d'être de celui à qui est donné l'honneur de porter les galons. Or dans une institution où le symbolique est accolé à l'honneur, cette mise à distance effective est importante pour quiconque souhaite faire converger les assentiments des subordonnés. Bien évidemment, cette conception traditionnelle du chef militaire n'est plus dispensée. Pourtant, lorsqu'un seul colonel est présent dans un régiment, certains militaires éprouvent à son égard une crainte que seule l'aura de l'autorité institutionnelle instaure[10].

Dans un état-major, il en est autrement. Les pratiques de travail expliquent ces différences. Ici, des secrétaires militaires se trouvent directement en prise, et ceci de façon quotidienne, avec les plus hauts gradés de la hiérarchie militaire. Cette proximité spatiale et temporelle est de nature à encourager des relations sociales qui s'extirpent[11] des convenances et des codes militaires puisque ces marques de déférences ne sont pas faites pour être constamment réitérées. Un autre constat du fonctionnement des états-majors est donc un formalisme dans les relations sociales moins présent que dans d'autres types d'unités[12]. En effet, la proximité de travail tend à réduire le fossé social et le fossé hiérarchique au point de banaliser les relations sociales et de les placer sous d'autres instances.

> **Rencontrer quotidiennement des généraux et des colonels, est-ce que ça ne finit pas par démystifier un peu l'icône du chef ?**
>
> *« Involontairement, oui sûrement. Vu qu'on les côtoie tous les jours, on s'aperçoit que ce ne sont pas des gens qui sont au-dessus et qu'on ne voit jamais. Involontairement, c'est sûr qu'on les côtoie différemment. Les jeunes sous-officiers qui sortent d'école et qui sont mutés au CFAT, au début, voir des colonels, ils sont un peu... Ils s'adaptent, prennent le pli et de*

---

[10] Il ne s'agit pas tant en fait du grade que du pouvoir de l'autorité. Dans le régiment de chars, où le commandement est plus classique et traditionnel, certaines et certains interviewés nous ont décrit leur crainte, voire leur peur à l'égard de leur commandant d'escadron : une peur qui paralyse, qui impressionne...

[11] De façon tout de même mesurée.

[12] Des interviewés d'autres unités ayant travaillé précédemment en état-major nous ont confirmé cette analyse. Précisons d'ailleurs que les relations sociales ne sont pas les seules affectées puisque le service en état-major interarmées, par exemple, implique le port d'une tenue différente de celle portée couramment en régiment. Le service en état-major change ainsi l'image même des militaires dans leur tenue.

l'assurance. Par contre, pour certains, quand ils sont mutés en régiment, ça va un peu leur faire tout drôle. Là c'est pareil, il va leur falloir un petit temps d'adaptation. Je pense que ça va leur faire tout drôle, même pour ma part, si je retournais en régiment : il me faudra un petit temps d'adaptation pour me remettre dans le bain car ce sera également différent pour moi. Bien qu'étant en état-major, il faut être un peu moins rigide qu'en régiment, c'est pour cela que je m'abstiens... il ne faut pas perdre de l'esprit que l'on est militaire et que l'on pourrait être muté dans un régiment d'ici quelques années. Même au niveau sportif et physique... (...) Les limites droite et gauche s'élargissent un peu en état-major mais il ne faut pas oublier de conserver cet esprit-là même si on côtoie plus d'officiers supérieurs et de généraux. On est sous-officier et il faut rester à sa place. La plupart des jeunes, pas tous, n'arrivent pas à faire la part des choses. Ils voient qu'ils discutent très bien avec certains officiers ou généraux et ils vont se permettre certaines choses qu'ils ne devraient pas se permettre, par exemple avec des sous-officiers. " Moi ça se passe très bien avec le colonel donc je vais un peu passer outre les ordres du sous-officier et faire un peu à ma sauce ... " C'est alors au supérieur de remettre les choses en place sans pour autant être tyrannique, ce n'est pas cela. Je pense que c'est un bien pour le subordonné qu'il ait quelqu'un au-dessus pour dire : " ça tu peux faire, ça non ou attention, remets-toi dans les rails parce que là c'est la dérive... " Le subordonné, quel qu'il soit, sous-officier ou militaire du rang, s'il voit que la personne est honnête, il saura faire la part des choses et il ne faut justement pas avoir peur de le remettre en place. »

Sergent-chef, 33 ans, 15 ans d'ancienneté, secrétaire des chefs de divisions, a déjà servi en état-major interarmées, EM11.

Le service en état-major nécessite, de la part de certains militaires, une adaptation particulière. Le formalisme militaire moins présent peut-être troublant pour les militaires en première affectation, puisque les codes de comportement diffèrent de ceux appris et répétés au cours de la socialisation dans l'institution mais cela peut occasionner, selon ce sous-officier, des soucis de positionnement pour les militaires les plus anciens qui ont déjà servi dans un régiment où le formalisme militaire est là beaucoup plus présent et, surtout, doit être respecté plus scrupuleusement[13]. Le formalisme moins absolu dans l'état-major génère, quelques fois, des effets pervers liés à l'appropriation, par certains militaires, de cette proximité avec leurs chefs.

« Au niveau relationnel, ici, c'est un peu particulier. Quelques fois, c'est même un peu trop laxiste. Au niveau militaire, on peut se permettre certaines choses que le commandement laisse faire. Ce n'est pas du copinage, ce n'est pas le mot approprié mais c'est un peu un milieu privilégié ici. C'est un état-major. Il ne faut d'ailleurs surtout pas que les choses soient

[13] La comparaison entre l'état d'esprit en état-major et celui en compagnie de combat est peut-être encore plus vive que celle avec la structure régimentaire elle aussi compartimentée entre services et combat.

carrées, il faut quand même qu'ils [les engagés volontaires] prennent des initiatives. Il faut les laisser prendre des initiatives. Quelques fois, il faut recaler les gens. Certains se permettent de faire des choses qu'ils ne devraient pas se permettre. Ils ne sont pas à leur place, il ne faut qu'ils oublient qu'ils sont militaires du rang, sans être péjoratif. Ce n'est pas parce que leur chef les laisse faire quelque chose... Ils restent des militaires du rang. Ils sont là aussi théoriquement pour faire de la manutention. Quand il faut faire de la manutention, on prend des EVAT, c'est comme cela que ça marche. Des fois, il y a des petites réflexions : " c'est nous qui faisons la merde ". Il suffit de recaler les choses, de dire que c'est comme cela : le militaire du rang fait cela, le sous-officier encadre et l'officier dicte ce qu'il y a à faire. Des fois, les rôles sont un peu inversés et ils n'arrivent pas trop à se mettre à leur place. »
Sergent-chef, 33 ans, 15 ans d'ancienneté, secrétaire des chefs de divisions, a déjà servi en état-major interarmées, EM11.

Les considérations notées et provoquées par le manque de formalisme à l'occasion du travail dans cette structure militaire ne sont pas sans poser des questionnements quant au mode de régulation qui s'opère dans les états-majors et, inévitablement, sur la socialisation ou l'insertion dans ce type de structure.

Quelles sont les différences que dénote le service en état-major et en régiment ?

« Quand j'ai été muté dans un état-major interarmées, il m'a fallu un certain temps d'adaptation pour m'y faire. Il m'a fallu pratiquement une année pour m'insérer. Ce n'était pas évident. Je sortais de régiment où c'était carré, où on nous demandait d'être carré et d'avoir une certaine rigueur dans l'attitude. A l'état-major, de surcroît dans un état-major interarmées, c'était très différent. La marine et l'armée de l'air sont différentes... Au début, il faut un petit temps d'adaptation et faire avec. Moi, il m'a fallu pratiquement un an. On demande d'être moins militaire à certains niveaux en état-major... il y a plus de rapports entre les personnes, entre supérieurs et subordonnés. Il y a plus de relationnel qu'en régiment. En régiment, on côtoie très rarement son commandant d'unité : on le voit peut-être au rassemblement le matin et puis c'est tout, après on ne le voit pas de la journée. Alors que là, on côtoie directement des capitaines alors qu'en régiment, c'est d'abord le chef de section, puis le commandement de la compagnie. Le chef de corps, on le voit très rarement ou alors de loin aux couleurs quand il passe ses troupes en revue, sauf bien entendu pour ceux qui travaillent avec lui au secrétariat du chef de corps. Ici, militaires du rang et sous-officiers côtoient des capitaines (il y en a dans chaque bureau), des commandants, des colonels, des généraux. Ici, dans ce bâtiment, on les voit tous les jours. Même pour ceux des autres bâtiments, surtout pour ceux qui font le courrier. Il y a plus de relationnel... enfin relationnel. On côtoie plus de supérieurs au mètre carré. Au régiment, ce n'est pas vrai, ça reste... A force de les rencontrer, on s'aperçoit que ce sont des gens... alors qu'en régiment, le colonel, le chef de corps ! Si on

est convoqué chez le chef de corps, on se demande ce que l'on a fait comme conneries, c'est cela en fin de compte... Alors qu'ici, on en voit pas mal. A force, on discute plus avec des officiers supérieurs, des colonels et on est plus à l'aise avec les personnes, avec les grades. Même avec les généraux. »

Sergent-chef, 33 ans, 15 ans d'ancienneté, secrétaire des chefs de divisions, a déjà servi en état-major interarmées, EM11.

Pour ce sous-officier, la différence entre le service en état-major et en régiment réside dans la teneur des règles de comportement. Mais ce que ce sous-officier induit est que les individus s'approprient ces règles de comportement et sont alors moins *« carrés »* dans leur travail. Cet extrait montre une certaine conception de l'autorité pour ce sous-officier, celle d'une autorité imposante qui régule les rapports sociaux.

Il s'opère une association très forte entre la rigueur vestimentaire, comportementale, langagière[14] et l'identité de militaire. Tout se passe comme si l'identité professionnelle était accolée à une représentation des autres et à une conformation, par le biais des codes de déférence de l'institution. Si le service en état-major est parfois troublant, c'est qu'il impose l'acquisition de nouvelles normes de comportement et, surtout, impose au personnel une démarche personnelle de réappropriation de ces nouveaux comportements avec l'identité même de militaire. Les temps d'adaptation à l'état-major représentent, en fait, le temps qui est nécessaire à l'individu pour apprendre les codes et les corréler à l'identité professionnelle. Les individus, troublés par le service en état-major, doivent ainsi apprendre à être militaire sans se retrancher derrière les codes de comportement, comme si la « militarité » résidait avant toute autre chose dans le comportement personnel et, non, dans l'appréhension de la pratique professionnelle.

La différence entre un état-major et un régiment se porte également sur la lisibilité de la mission générale de la structure. Ici, le style de commandement plus souple, car moins formel, dépend non seulement du type de structure mais encore du type de mission poursuivie par la structure. Et si ce militaire insiste sur la mission, c'est qu'elle détermine, selon elle, le type de commandement.

« La finalité de la mission peut exiger un style de commandement directif et dur. Mais être dur c'est l'être aussi avec soi-même. Il faut s'imposer ce que l'on impose aux autres pour ne pas se

[14] Sur la place du verbe et du langage dans les armées, voir Marie-Anne Paveau, « Images de la militarité dans les chants de l'armée de terre française » in A. Thiéblemont, 1999, pp. 213 à 259.

retrouver en porte-à-faux. Par exemple, c'est un truc de base que de ne pas matraquer un mec sur un exercice que l'on n'arrive pas à faire soi-même. Pour faire le métier, il ne faut pas avoir de scrupules à obéir et à donner des ordres. C'est la question de l'acceptation de l'autorité. L'autorité n'est pas le droit de se faire obéir. C'est une histoire de personnalité : avoir une aura, c'est à dire une ascendance à se faire obéir. On ne parle plus de discipline intellectuelle dans l'armée : chercher à comprendre c'est désobéir ! Au contraire, l'explication de la mission permet de faire adhérer à cette mission. Mais savoir pourquoi ne suffit pas, c'est un outil. L'autorité se doit d'être souple. Obtenir de la discipline, c'est observer une certaine distance. La hiérarchie reste une science exacte. Le chef est un modèle. Et par rapport au chef, on doit pouvoir reconnaître les subordonnés. L'un de mes chefs de peloton disaient : " mes hommes me ressemblent. ". Le chef a tendance à conférer le même caractère et les mêmes attitudes. Collectivement, il y a transmission du caractère, de l'entrain. »

Sergent-chef (F), CFAT, rencontrée au 43ième régiment d'infanterie.

La conception du commandement que dévoile cette jeune femme est hésitante. Elle hésite entre la vision d'une autorité impliquant une obéissance automatique et collective et celle d'une relation plus humaine et interindividuelle qui passe par la médiation de l'explication. C'est-à-dire qu'elle a du chef une vision à la fois traditionnelle : le chef est un exemple, un modèle et une vision plus moderne : le chef est celui qui fait adhérer. Toutefois, celle-ci ne semble pas remarquer la contradiction entre les deux conceptions, comme si le chef pouvait être à la fois éloigné et proche. La variable qui fait basculer d'une conception ou pratique à une autre est une adaptation à la mission demandée et incarnée dans la structure.

L'état-major ne nécessite pas, ainsi, en tant que structure, un commandement qui porterait les marques de la discipline pour la simple raison que sa finalité, qui n'est pas le combat, ne l'exige pas. En même temps, par effet miroir, le travail en état-major dévoile des pratiques d'exercice de l'autorité plus classiques, c'est-à-dire, en quelque sorte, plus organisationnelles qu'institutionnelles. Pour autant, nous ne pouvons pas présenter un état-major comme le modèle d'évolution des relations sociales et professionnelles dans les armées. Car, comme le rappelle cette jeune militaire, c'est la finalité de l'organisation qui induit le type de structure organisationnelle et induit les types de rapports sociaux à adopter. D'ailleurs, la représentation de l'autorité de cette militaire est inspirée en ligne directe de la doctrine du commandement participatif par objectif et des principes contemporains érigés par l'institution sur le comportement des cadres. De plus, le silence des officiers sur ces questions de commandement en état-major est interprété comme une reconnaissance tacite de ce que nous avons décrit ; ce qui est une façon de ne pas reconnaître la plus grande facilité des relations

sociales et, ainsi, ne pas entériner une contradiction entre les pratiques et les comportements souhaités dans l'institution.

Les verrous d'une convergence absolue de l'exercice de l'autorité et du commandement sont encore nombreux à débloquer. L'état-major nous indique que le travail à opérer n'est pas tant à effectuer sur l'articulation quotidienne des individus que sur l'analyse des conséquences de la finalité, même, de l'organisation. Le miroir des compagnies de combat nous renseigne à ce titre sur la place mystificatrice du chef.

1.2. Un commandement césuré et cloisonné : du char à son extérieur

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'icône du chef n'est pas absente des compagnies de chars de combat. Les ouvrages relatant les batailles de blindés parmi les plus fameuses ne manquent pas de mettre à jour l'héroïsme de chefs militaires que la protection de la machine ne vient pas atténuer mais, au contraire, accentuer. Dans son document historique, Paul Carell[15] n'est pas sans évoquer le courage guerrier des soldats qui servent ces machines qui ont emporté le tournant de la dernière guerre mondiale. Il n'est pas non plus sans évoquer les périodes d'attente, de manque d'hygiène et de nourriture, de jours passés à scruter l'horizon enfermé dans une machine, lassé par une attente de plus en plus insupportable au point d'escompter voir l'ennemi dont on sait que, de toute façon, il viendra. Les unités de chars ont également leurs héros, leurs modèles qui n'ont rien à envier à leurs homologues de l'infanterie ou de la chevalerie. Sans doute, la filiation de la cavalerie blindée avec la chevalerie explique cette présence importante des traditions et des commémorations au sein de cette arme. Le char y est parfois plus qu'un instrument, il est encore un véritable objet d'attachement.

Le char est la référence centrale des militaires de l'escadron de chars investi. Le char est omniprésent dans les discussions, sur les photographies, dans les esprits. Objet symbolique d'attachement, de puissance ou de crainte, il détermine et impose car il s'impose aux militaires, au commandement. Le char, comme notion ou comme objet, possède plusieurs statuts. C'est l'engin que certains ont besoin de voir tous les jours, c'est l'engin qui finit par lasser mais c'est également la finalité de l'activité qui guide les emplois du temps, qui choisit les tenues des militaires, qui crée des types de solidarité.

---

[15] Paul Carell, *Ils arrivent !*, 1961, Paris, Robert Laffont, 1962.

Le char est un engin fermé de l'extérieur et fermé à l'extérieur. Le char est une boîte qui cloisonne les militaires. Trois militaires prennent place à l'intérieur. Ceux-ci ne peuvent pas se voir lorsqu'ils sont à l'intérieur de cette énorme machine. Le seul moyen de communication entre eux est un interphone interne. Les communications internes ne sont pas entendues de l'extérieur[16]. La disposition dans le char respecte la division du travail et la répartition hiérarchique des tâches. Au plus bas, se trouve le pilote de char dont la visibilité est, il faut bien l'avouer, très réduite. Au plus haut, prennent place le chef de char et l'opérateur tourelle en charge du canon et de la mitrailleuse. Pilote et tireur sont des militaires du rang formés à cet effet et spécialisés chacun dans leur fonction. La polyvalence entre ces fonctions est rare. Elle n'existe que chez les militaires du rang les plus anciens dans l'institution[17]. Les corps doivent être, il faut le reconnaître, proportionnés à l'insertion dans la machine blindée. Si la taille n'est pas modulable, le commandement insiste en tout cas sur la « corpulence » rigoureusement handicapante au fait de rester plusieurs heures dans une exiguïté rare (la seule position possible est la position assise sur le siège). Le troisième militaire est le chef de char. Il est sous-officier. En tant que chef de char, ce sous-officier donne les directives de déplacement et les ordres de ciblage, de tir[18]. Le chef de char est le seul militaire du char à disposer des moyens de communication avec l'extérieur et, surtout, avec le chef de peloton, en charge, lui, de la tactique d'ensemble[19].

---

[16] Sur les effets du cloisonnement et du mode de communication interne, voir Caroline Moricot, « La prégnance du collectif : cohésion et efficacité dans la patrouille maritime » in Pascal Vennesson, *Innovations et conduite du changement dans les armées*, Paris, Les forums du C2SD, 162 pages, 2001, pp. 91 à 108, p. 104.

[17] Polyvalence entre tireur et conducteur.

[18] L'autonomie du pilote et du tireur sont extrêmement réduites. L'équipe du professeur Mispelblom Beyer (2004, p. 75) ne manque pas de le souligner à son tour : « Les deux subordonnés du chef de char n'ont aucune autonomie. Pour lui, il s'agit de conduire et de diriger l'engin comme le demande le chef de char, sans aucune intervention, proposition ou participation de sa part à la prise de décision. Le chef intervient y compris sur la vitesse de déplacement. L'autre doit simplement ajuster l'inclinaison du canon et l'adapter à la conduite. » Doit-on en déduire que le chef de char procède à la coordination de savoir-faire plutôt simples ?

[19] Précisons brièvement ici que les chars sont toujours employés et mobilisés par deux, l'un couvrant l'autre. Un peloton est constitué de quatre chars. Le chef de peloton prend la tête de son binôme ; son adjoint la tête du sien. Le binôme est l'unité indivisible d'emploi tactique des chars de combat. Le char Leclerc, servi dans ce régiment, dénote des chars précédents par son équipage et sa technologie. Ici, les équipages sont de trois personnes contre quatre précédemment. La technologie est omniprésente dans ce monstre d'acier où pilotage, communications et armements sont techniquement assistés.

Ces caractéristiques permettent d'expliquer que le char est un matériel qui cloisonne les militaires de leurs camarades. Ce cloisonnement physique est à l'origine d'une césure importante entre les deux mondes : le monde à l'extérieur du char et le monde du char. Cette césure est centrale à la compréhension du fonctionnement des équipages. En effet, chacun de ces deux univers répond à des règles de comportement, d'ajustement et de discipline propres. Il s'agit ici d'analyser ce qui se passe à l'intérieur du char en ce que cela offre de déterminer les caractéristiques de « l'entre soi » et les contraintes normatives de l'extérieur.

La particularité du commandement de contact dans un escadron de chars de combat est que le sous-officier ne commande effectivement que ses deux hommes membres d'équipage et non pas une dizaine comme ce peut être le cas dans l'infanterie.

> *« Commander est quelque chose que je souhaite faire, c'est pourquoi j'ai changé de spécialité. Au peloton d'appui direct, on commande les hommes et pas le matériel. Le chef de char ne commande que deux hommes. Il commande plus le matériel que les hommes. Dans le char, on est cloisonné, il n'y a pas de contact en vis à vis. La radio est le seul moyen de communication. On est confiné, c'est pourquoi le style de commandement d'un chef de char est différent de celui d'un chef de peloton. »*
>
> Maréchal des logis chef, 28 ans, 10 ans de service, chef de char Leclerc, RC21.

Ce cloisonnement implique un mode d'ajustement et de commandement particulier, du fait aussi du nombre plus restreint d'hommes à commander[20]. Par ailleurs, les contraintes de l'action ou de l'attente, qui pèsent sur les équipages lorsqu'ils sont dans le char, sont l'occasion d'établir des nouvelles règles d'échange social entre les hommes. L'activité et les moyens internes de communication rendent propices un relâchement, à l'intérieur du char, des principes et des convenances dans l'appellation ou interpellation orale de la discipline militaire. Généralement, entre les membres de l'équipage ou au moins entre le chef de char vers ses subordonnés, l'usage du tutoiement est de rigueur[21].

---

[20] Nous pouvons déduire partiellement que le choix des chars s'opère aussi par le fait de vouloir commander des machines plutôt que des hommes, ce qui différencie ce commandement de celui de l'infanterie où l'homme est privilégié à l'outil.

[21] Evoquer ces questions de tutoiement ou de vouvoiement dans d'autres organisations pourrait prêter à sourire ou s'apparenter à de l'anecdotique. Ce n'est pas le cas dans l'institution militaire en raison de la forte codification normative des échanges sociaux.

> *« Il y a deux mondes : dans le char et à l'extérieur. Dans le char, le cloisonnement fait que l'on adopte un tutoiement amical qui est plus proche des hommes que la rigueur militaire. Mais à l'extérieur, on se voit et on se fait regarder. Ce sont deux commandements différents. Chacun revient dans les fondamentaux. Il faut faire la différence entre une situation isolée (où les largesses sont acceptées) et une autre où il y a du commandement : c'est-à-dire être rigoureux pour soi-même et les autres qui sont autour. Il faut distinguer ces deux microcosmes. Un grade reste un grade et un chef reste un chef. Car le tutoiement dans l'esprit ne doit pas faire sauter les barrières. »*
>
> Maréchal des logis chef, 28 ans, 10 ans de service, chef de char Leclerc, RC21.

Cette citation nous éclaire sur la césure importante et normative qui règne entre les deux univers. Non seulement l'univers du char répond à des règles propres mais ces règles s'effacent au dehors de cet univers devant l'imposition de la normativité des rapports sociaux et hiérarchiques au sein de l'institution. Ainsi, ce militaire admet que dans le char, le tutoiement n'entrave pas le déroulement de l'activité. Par contre, à l'extérieur, le vouvoiement redevient la norme d'échange, mais non en considérations d'une conception de l'efficacité disciplinaire, en raison unique d'un équilibre collectif et d'un auto-positionnement par rapport aux collègues, aux supérieurs ou aux convenances.
Ces règles de conduite influencent le comportement.

> « Les règles de conduite empiètent sur l'individu de deux façons générales : directement en tant qu'obligations, contraintes morales à se conduire de telle façon ; indirectement en tant qu'attentes de ce que les autres sont moralement tenus de faire à son égard. »
>
> Erving Goffman, 1998 (1974), p. 44.

Le microcosme du char est l'occasion pour les militaires de s'émanciper des codes et des rites de l'institution puisque le char est l'instrument qui leur fournit un cadre plus ample de liberté dans la mesure où le char, et ce qui s'y passe, est extrait du contrôle et de la surveillance hiérarchiques. Le char, instrument de liberté relationnelle, fait ressortir, par révélateur, les obligations impersonnelles et formelles de l'institution militaire. Cependant, ces formes de rapports sociaux ne servent l'un que parce que celles-ci correspondent aux attentes de l'autre, ici symbolisé par le supérieur hiérarchique. Ces codes et ces rites qui structurent les rapports et les échanges sociaux sont des règles asymétriques[22]. Celles-ci sont de deux natures.

---

[22] « La règle asymétrique (...) fait en sorte que l'on traite les autres autrement que l'on est traité. » Goffman, *op. cité*, p. 48.

Il existe des règles substantielles[23] dont l'expression symbolise la loi et la morale et des règles cérémonielles[24] qui font partie de l'étiquette. S'agissant du char, ce qui opère la transition entre l'intérieur et l'extérieur du char, est l'obligation de respect envers l'institution ; c'est-à-dire que les règles cérémonielles engagent l'individu comme un personnage et ritualisent les rapports sociaux à l'intérieur de l'organisation. Le rite, selon Goffman, est l'effort que l'individu consent à opérer pour surveiller et diriger les conséquences symboliques de ses actes lorsque l'individu se trouve en présence d'un objet qui a pour lui une valeur particulière. Dans l'institution militaire, l'autorité, ayant une valeur particulière, c'est elle qui opère la formalisation du rite et contribue à une normativité des relations sociales ; normativité moins présente alors même que cette autorité est absente ; c'est-à-dire qu'elle abolit, par son absence, une partie du contrôle cérémonial de soi. Bien évidemment, précise Goffman, les démonstrations cérémonielles qui se manifestent à l'égard des supérieurs ne sont pas à comprendre comme le stigmate de la déférence professionnelle ou d'une estime craintive à l'égard du chef militaire[25]. Le tutoiement dans les chars de combat est l'occasion d'échapper au support cérémonial des interactions militaires et d'instruire les échanges professionnels dans une dimension moins formelle, moins formalisée, plus propice à la synergie du collectif. Dans cette optique, Caroline Moricot étudie la façon dont se crée un sentiment d'appartenance à un même collectif. A partir de son analyse d'un groupe dans une patrouille maritime, l'auteur montre que le collectif, et l'identité d'appartenance qui en découle, se construit au travers de la prégnance de la mission. En effet, c'est dans le partage de l'exercice professionnel que se crée le collectif et la cohésion de l'équipage en ce que la situation de travail précise de l'embarquement en vol et en cloisonnement autorise le groupe à s'émanciper de l'étiquette militaire et à introduire une coordination plus souple sans que cette coordination n'affecte l'efficacité opérationnelle de l'équipage de l'avion[26]. Le

---

[23] Les règles substantielles sont « des règles qui guident la conduite quant aux affaires que l'on estime importantes par elles-mêmes, indépendamment des conséquences que peuvent entraîner l'infraction ou le respect. » Goffman, *op. cité*, p. 48.

[24] « Une règle cérémonielle est une règle qui guide la conduite quant aux affaires que l'on estime peu ou même pas du tout importantes pour elles-mêmes, mais qui valent avant tout – officiellement du moins – comme moyens de communications conventionnels grâce auxquels l'individu exprime son personnage ou porte une appréciation sur les autres. » Goffman, *op. cité*, p. 49.

[25] « Le comportement de déférence a un caractère honorifique et traduit peu les sentiments de son auteur. » Goffman, *op. cité*, p. 53.

[26] Au contraire même puisqu'elle l'améliore.

commandement cherche à affirmer la suprématie du groupe sur l'individu ; ce qui se traduit par une disparition de l'individu derrière le collectif, derrière la machine ou la mission. C'est l'un des moyens privilégiés pour s'assurer de la cohésion du groupe en toutes circonstances, comme le note l'auteur[27]. Ainsi la présence de l'avion ou du char de combat est-elle forte et contribue à créer l'identité collective professionnelle[28]. Mais dans un équipage aussi restreint que le char, tout ne peut évidemment pas s'expliquer par les seules variables de grade ou de fonction. Les personnalités jouent également un rôle central et déterminant dans la construction de l'action du groupe. Les relations fortes d'interdépendance entre les membres de l'équipage sont autant contraintes par la mission que par les exigences de fonctionnement de la machine qui impose une collaboration ou une coopération fructueuse. Pour l'auteur[29], la réussite de la mission tient à la qualité de ce lien d'interdépendance dans le travail. Nous pouvons même avancer que la cohésion se crée autant sur le socle des règles propres à l'équipage que sur les aptitudes du groupe à s'entendre en dehors du travail[30]. C'est d'ailleurs ce que note l'auteur lorsqu'elle analyse le renforcement de la cohésion du groupe par une césure temporaire vis-à-vis de l'extérieur[31] ou par l'organisation des formes de transgression aux règles militaires[32].

Un autre militaire, sous-officier, nous livre une vision plus nuancée du commandement. Pour lui, commander suscite une mise à distanciation du subordonné, mise à distance qui s'exprime par le vouvoiement et par une certaine froideur dans les rapports sociaux[33]. Une autre césure se dessine alors pour ce sous-officier, une césure entre le temps de service où les rites de l'institution imposent un comportement et un temps hors service où, dégagées de l'emprise de l'institution, les interactions sociales peuvent se détacher des convenances militaires. En outre, celui-ci introduit l'idée non plus seulement d'une maîtrise humaine de la machine mais de son commandement. En effet, ce sous-officier intègre la machine comme faisant partie intégrante de l'équipage.

---

[27] Caroline Moricot, *op. cité*, p. 92.

[28] *Ibid.*, p. 96.

[29] *Ibid.*, p. 95.

[30] *Ibid.*, p. 105.

[31] *Ibid.*, p. 97.

[32] « C'est ainsi que les règles sociales internes à chaque équipage viennent se superposer aux règles militaires. Elles s'imbriquent entre elles et nourrissent un ensemble de relations interindividuelles plus ou moins explicites et qui façonnent le collectif. » *Ibid.*, p. 97.

[33] Commandement de type traditionnel.

« En équipage, on se tutoie. Quand il y a une autorité, on se vouvoie. Il faut faire attention car on est très regardé par les militaires du rang et le commandement. Il y a deux temps : un temps de vie de service et un temps de vie hors service. Le tutoiement fait diminuer la crédibilité, c'est la crainte de se laisser déborder. A l'école, on en parle beaucoup. Quand on commande des EVAT anciens, on peut tutoyer des brigadiers-chefs plus anciens. Ici, c'est plus décontracté : les brigadiers-chefs peuvent tutoyer les sous-officiers. On est habitué à cela. (...) La particularité du Leclerc est que l'on ne se voit pas et que l'on s'entend seulement par la voix. C'est un travail entre nous et la machine : elle fait partie de l'équipage. A quatre, on forme un tout. Chacun a son rôle particulier. Dans le char, on n'empiète pas sur le rôle de l'autre. L'aspect sécurité est en jeu. Avec un engin de 56 tonnes, on ne peut pas faire n'importe quoi. On se concentre sur la sécurité qui prédomine. C'est stressant d'être dans une machine de combat : on n'est pas invincible. (...) Le binôme en char est primordial : on ne peut pas donner une mission à un char. Tout le monde entend la radio de l'extérieur. En interne, on parle en interphone. On peut parler ainsi librement entre nous même si chacun est isolé à son poste dans le même engin. Avant, tout le monde se voyait et il y avait une personne en plus. »
Maréchal des logis, 23 ans, 4 ans d'ancienneté, tireur du chef de peloton et bientôt chef de char, RC24.

La machine avec laquelle l'équipage fait véritablement corps est propice au développement de pratiques sociales relativement distinctes de celles régnant habituellement dans l'organisation militaire. Ainsi, les militaires du rang ont la sensation d'être plus proches de leur chef de char, de participer de façon plus « amicale » à la mission. Or, à écouter les sous-officiers, il est remarquable de noter que le char, s'il cloisonne bien l'équipage, est en fait un lieu où l'étiquette militaire n'est pas tout à fait abandonnée. En effet, le char met à jour des pratiques sociales qui relèvent plus du paternalisme que d'une collaboration professionnelle équitable. Puisqu'à l'intérieur même du char, le chef de char demeure l'incarnation de l'autorité qu'il n'est pas d'usage de tutoyer. Par contre, le chef de char, dans un souci paternaliste d'association et de protection bienveillante, utilise ce mode de relation.

« Le char est une équipe, c'est pourquoi je tutoie le tireur et le pilote. Je n'ai pas dans l'idée que l'on puisse tutoyer un supérieur, ni même vouvoyer un subordonné. Le vouvoiement met une certaine barrière entre le supérieur et les subordonnés. »
Maréchal des logis chef, 33 ans, 11 ans d'ancienneté, chef de char, sous-officier adjoint, RC31.

Le char est le lieu d'un « entre soi » qui n'est pas tout à fait permanent puisqu'il ne se retrouve pas à l'extérieur du char, ni même à l'extérieur de l'institution. En effet, malgré des échanges hiérarchiques et professionnels plus souples entre les membres de l'équipage, la

solidarité professionnelle se construit exclusivement dans l'institution et à l'occasion des exercices ou entraînements. La proximité professionnelle ne constitue pas un appel d'air vers des formes de solidarité plus communautaires où l'équipe entretiendrait, à l'extérieur de l'institution, les liens qui unissent les membres à l'intérieur ; selon nos éléments, du moins. Les liens ne se consolident pas autrement que dans le partage collectif de la difficulté de la mission, à l'inverse de ce que Caroline Moricot remarque à propos de l'équipage de la patrouille maritime dont certains petits groupes s'entrevoient à l'extérieur de l'institution et en dehors du temps de service.

1.3. Un commandement participatif aux apparences de démocratie : le cas des forces spéciales

Les forces spéciales nous font entrer dans un nouvel univers, un univers marginal et unique, conscient de sa singularité, fier de son histoire et disposé à servir, en secret, l'honneur des armes de la France. Les entretiens réalisés au 1er régiment parachutiste d'infanterie de marine à Bayonne nous ont offert l'occasion de nous confronter à cet univers singulier. Un bref détour sur le fonctionnement de ce régiment est indispensable pour mieux le comprendre.

Ce régiment, de l'arme des troupes de marine, est l'un des régiments engagés par l'armée de terre dans la brigade des forces spéciales et dans le commandement des opérations spéciales. Ce régiment contribue à institutionnaliser, en France, les forces spéciales et l'usage qu'elles font de la force publique et nationale. Entrer dans cet univers, c'est entrer, en fait, dans de multiples univers croisés et regroupés en un seul et même lieu : les parachutistes, les troupes de marine, les forces spéciales. Cette multi-appartenance à des univers éclatés, et qui font sens, est de nature à troubler la construction de l'identité professionnelle pour les militaires qui y travaillent.

Il est vrai que chacun de ces univers cultive ses propres référents, son histoire mythologique, ses traditions parfois séculaires. De son côté, le concept de forces spéciales mobilise des axes récents qui consacrent le commando : la multi-spécialisation, la virilité, le courage au combat, l'usage des armes, la solitude.

Ces métiers, ces spécialités, ces appartenances à différents sous-mondes de l'armée de terre brouillent les cartes de l'identité de ce régiment. Ces paramètres font aussi que les militaires entrent dans ce régiment pour des mythes que l'institution relaie ou qu'ils se construisent.

« Les troupes de marine ont vocation à servir outre-mer. Ce sont les pilotes de la professionnalisation à servir outre-mer. Ils sont toujours les premiers employés. C'est un état d'esprit. Notre culture d'arme est très riche et très forte. Je ne voudrai jamais aller servir ailleurs que dans les troupes de marine : je ne serai par fier de porter une musette. Les valeurs morales du marsouin sont reconnues : héroïsme, fraternité d'arme entre tous les soldats. (...) Ca se ressent dans le commandement. Le supérieur doit aller voir au-delà pour comprendre ses hommes : il doit les aimer. Dans les autres armes, ils sont plus détachés sur l'aspect strictement militaire. Le marsouin prévaut sur toute autre identité. Cette identité demeure. »
Sous-lieutenant, 37 ans, 18 ans de service, officier instruction, officier issu du rang, RP65.

Ce type de témoignage emblématique du manque de distance à l'égard des croyances, peut-être même exagéré, nous renseigne néanmoins sur un certain état d'esprit en œuvre dans les forces spéciales. Les forces spéciales sont aujourd'hui « à la mode ».

Depuis l'action du groupe d'intervention de la gendarmerie nationale (GIGN) lors de la prise d'otages de l'Airbus stationné à Marseille en provenance d'Alger en 1994, depuis l'intervention du groupe d'intervention de la police (RAID) lors de la prise d'otages de Neuilly, ou encore depuis le dévoilement de leur rôle lors de l'opération américaine en Afghanistan depuis 2001, les forces spéciales ne cessent de connaître une médiatisation avancée. Cette communication, bien que parfois préjudiciable[34], participe néanmoins de la stratégie globale d'influence de ces forces d'intervention[35]. Les forces spéciales ne sont pas devenues à la mode par la simple action de leurs relations publiques. C'est que les forces spéciales apparaissent de plus en plus comme un instrument étatique opportun s'agissant notamment de la résolution de crises vives. En outre, le fait que des Etats constitués se trouvent de plus en plus face à des organisations armées nationales, voire transnationales, plutôt qu'à des Etats légalement constitués, impose de reconsidérer la réponse militaire à apporter à ces faits. L'histoire des forces spéciales n'est pas neuve comme ne manquent pas de le rappeler certains auteurs[36] mais elles connaissent depuis une décennie, en France, un regain d'influence notoire et ininterrompu. Il est vrai que la guerre du Golfe, riche d'enseignements pour l'armée française, a démontré la nécessité de se pourvoir au plan national d'une structure interarmées capable d'accroître les possibilités françaises d'intervention rapide et de recueil du renseignement[37]. « Avenir de la guerre[38] » pour certains

---

[34] Cas du GIGN.

[35] Eric Denécé, 2002, pp. 104 à 109 sur les facteurs clés de succès.

[36] *Ibid.*, pp. 19 à 46.

[37] Ainsi naissait le commandement des opérations spéciales en 1992.

ou « nouvel art de la guerre[39] » pour d'autres, les forces spéciales ne manquent pas de transformer la relation des Etats à la guerre et à la violence dans un monde occidental où prévalent la doctrine du zéro mort et les impératifs de réaction rapide. Dans la terminologie courante, les forces spéciales se rapprochent de ce que l'on appelle les commandos ou les troupes d'élite[40]. Eric Denécé nous offre une esquisse de définition historique des commandos et, par là même, des forces spéciales[41]. « Un commando est (...) une unité de spécialistes intervenant pour une action ponctuelle[42]. » Les commandos procèdent à « un usage de la violence rapide et leste, par l'engagement de faibles effectifs pouvant se dissimuler rapidement[43]. » Ainsi, les groupes de forces spéciales enregistrent une nouvelle façon de conduire les opérations armées. Il ne s'agit pas de mener un combat frontal contre des entités régulières mais d'entrer dans un rapport du faible au fort afin de compenser des déficits ou d'accroître les chances de succès des opérations à venir. Les forces spéciales cultivent donc une culture du résultat plutôt qu'une culture des codes militaires, des codes éthiques ou des normes de la violence[44]. Fort de son expérience en ce domaine, l'auteur distingue alors six critères significatifs des forces spéciales : la recherche d'un effet décisif, le caractère hautement périlleux des missions, le volume réduit des forces engagées, leur mode d'action

---

[38] Eric Denécé, 2002.

[39] Vincent Porteret, « Violence guerrière et pouvoir politique : le cas des forces spéciales », Communication, *Association française de sociologie*, Réseau thématique « sociologie du militaire », Villetaneuse, 24 février 2004. Voir également Vincent Porteret, « Violence guerrière et pouvoir politique aujourd'hui : à propos des forces spéciales » in François Gresle (dir.), 2005.

[40] Dans son article [« Elitisme dans les armées : quelle place pour les forces spéciales ? », *Renseignement et opérations spéciales*, L'Harmattan, n°5, 2000, pp. 105 à 110], Marie-Hélène LEON définit les troupes d'élite (p. 109) par leur histoire prestigieuse, la qualité des hommes, la spécialité et la technicité. Elle s'interroge, en outre, sur l'opportunité d'une substitution terminologique entre « troupes d'élite » hier et « forces spéciales » aujourd'hui.

[41] Pour Pascal Le Pautremat (dir.) [*Forces spéciales. Nouveaux conflits, nouveaux guerriers*, Paris, Gallimard, 2003], les forces spéciales sont l'archétype des « professionnels de la guerre » (p. 8) qui développent une image mythique sur fond de secret (p. 8) et ont un rôle ponctuel mais de portée stratégique (p. 11).

[42] Eric Denécé, 2002, p. 38.

[43] *Ibid.*, p. 41.

[44] « Il est essentiel que les candidats retenus pour les forces spéciales ne nourrissent aucun attachement pour le respect de la hiérarchie formelle et les grades. Ils ne sont pas des soldats comme les autres, et devront s'affranchir des règlements et des habitudes militaires et être capables de réaliser parfois des opérations en civil. Ce qui leur est demandé avant tout c'est de réussir, et la méthode employée importe peu : seul le résultat compte. » *Ibid.*, p. 253.

non conventionnel, la maîtrise de la violence, la confidentialité entourant les unités et les personnels[45].

Un certain nombre de caractéristiques des forces spéciales découlent de ce qui précède. D'une façon globale, les forces spéciales mobilisent les notions de rusticité, de technique, de résistance physique et morale. Au-delà de l'emploi de la force ou de l'usage de la violence, les commandos se dénotent encore des autres unités régulières par la recherche d'une cohésion forte de groupe comme garantie d'une efficacité supplémentaire sur le terrain. En effet, les forces spéciales apparaissent comme les unités professionnelles par excellence qui martèlent l'importance du groupe primaire au combat. André Thiéblemont montre d'ailleurs de façon fouillée combien la cohésion du groupe, si elle n'est pas seule responsable de l'efficacité et des résultats sur le terrain ou au combat, exonère l'unité des incertitudes et des affres de la division[46]. Ajoutés à la cohésion du groupe et à la confiance mutuelle que les membres se portent, l'entraînement et les procédures apparaissent comme un moyen de régler l'action armée et d'en réduire au maximum les incertitudes dévastatrices. Ainsi, l'action des membres de forces spéciales repose sur des règles d'intervention, de coopération et

---

[45] *Ibid.*, pp. 240 à 247.

[46] « Dans l'armée française, ce principe d'organisation, fondé sur la continuité de l'encadrement et des effectifs d'une unité entre temps de paix et temps de guerre, est aujourd'hui une idée reçue qui ne souffre pas de débats. Il n'est guère approfondi et le plus souvent les circonstances conduisent à ne pas l'appliquer. [cf. le cas du théâtre d'opérations bosniaque] (...) Or, on observe que, placées dans de situations délicates, certaines de ces petites unités et unités de marche constituées ainsi de bric et de broc, paraissent ne pas avoir été moins solides et moins solidaires que des unités professionnelles organiques. D'autres facteurs sont donc tout aussi déterminants que la durée, pour créer cette "connaissance mutuelle" et garantir la solidité d'une formation engagée. L'un de ces facteurs peut résider dans l'intensité de l'expérience que des hommes ne se connaissant pas ont vécu ensemble préalablement à leur engagement sous le feu, aussi courte soit cette expérience. Ainsi, les camps dits "de cohésion" qui ont été organisés avant le départ pour la Bosnie par la plupart des bataillons, notamment par les bataillons d'appelés, ont pu avoir ce caractère d'épreuve intensive. Pour peu qu'ils aient été organisés dans cet esprit, certains séjours intensifs en camp semblent avoir créé des solidarités entre des hommes qui, quelques semaines avant, étaient des inconnus les uns pour les autres. (...) Mais d'autres phénomènes sont tout aussi décisifs que "la connaissance mutuelle" pour garantir la solidité d'une unité ou d'une petite unité : la qualité de l'encadrement et la présence d'anciens, le volontariat pour la mission, etc. » in A. Thiéblemont, 2001, T1, pp. 103-104.

d'engagement que chaque membre connaît et qui déterminent avec précision les conduites individuelles et collectives à tenir en fonction des scénarii[47].

Vincent Porteret nous aide à compléter le tableau caractéristique des forces spéciales. Selon l'auteur, les forces spéciales éprouvent une fascination avérée pour la technologie, la force ou le secret[48] et disposent de trois qualités essentielles à leur intervention : l'autonomie, la polyvalence et la discrétion[49]. Ces qualités amènent l'auteur à s'interroger sur la légitimité de l'intervention des forces spéciales alors même que celles-ci sont mobilisées en dehors de tout contrôle législatif et sur la légitimité de l'autorité du chef militaire dans ces unités aux effectifs restreints et très spécialisés. S'agissant de la première interrogation, il semble que, pour les forces spéciales, le recours à la force soit amplement justifié par la confiance portée en la légitimité de ce qui leur est demandé de faire[50]. S'agissant de la seconde interrogation, et nous rejoignons l'auteur sur ce point, il apparaît que la légitimité du chef découle d'un ordre négocié, d'une discipline et d'un style d'autorité participatif et, nous ajoutons, par la reconnaissance de la capacité à écouter et à entendre les soldats. Ainsi les membres des forces spéciales ne correspondent pas tout à fait au modèle du technicien/soldat. Ils sont en fait davantage de par leur participation, même réduite, au processus décisionnel.

Loin de la fascination qui les entoure, de l'attrait physique ou technologique qu'ils incarnent et qui, parfois, exaspère, les membres des forces spéciales ne sont pas des surhommes, des êtres désincarnés en dehors de toute humanité ou de toutes limites physiques. Les membres des commandos, que nous avons rencontrés ou les jeunes en formation pour le devenir, nous sont plutôt apparus comme des hommes cultivant le sens du professionnalisme plutôt que celui de la violence, cultivant celui de la prudence plutôt que du risque. Si leur emploi, si leurs missions les distinguent nécessairement des autres soldats, ils n'en sont pas pour autant

---

[47] « L'un des indices et en même temps l'un des facteurs de cette peur du combat se lit dans l'extrême centralisation du commandement et de l'action. (...) une conduite à tenir est définie pour chaque type de mission, pour chaque incident. » in A. Thiéblemont, 2001, T1, p. 158.

[48] Vincent Porteret, 2004, p. 4.

[49] *Ibid.*, p. 5.

[50] « La place de l'éthique est négligeable dans le travail demandé. Ils suivent une mise en condition mentale où l'idée d'être amené à tuer est parfaitement intégrée et admise. Les intéressés ne se posent alors aucune question puisqu'ils ont la ferme conviction de participer à la défense de la nation, avec le sentiment que la vie d'un homme s'efface devant le destin de centaines d'autres. Ils pratiquent une violence légitimée à laquelle ils s'habituent et à laquelle, une fois sortis des FS, ils s'obligent à ne plus penser. » in Pascal Le Pautremat (dir.), *op. cité*, p. 126.

foncièrement à part et déconnectés des réalités de l'institution. Ainsi, par exemple, les mêmes discours entendus dans les autres unités ont-ils trouvé un écho parmi les membres des forces spéciales dénonçant à leur tour une perte de rigueur, une discipline trop diplomatique surtout au cours des moments de formation des soldats. D'ailleurs, et pour tempérer ces propos, il semble même que ces discours soient les plus forts chez les soldats du régiment employés dans les services plutôt que dans les unités de combat, comme si la sélection des troupes ne permettait plus ensuite, une fois l'individu intégré au groupe de combat, de critiquer la formation que l'on a reçue.

Si les membres des forces spéciales soulignent de très faibles interrogations quant à la légitimité de leur action armée, ceux-ci ne se privent pas de rappeler les attraits qu'ils perçoivent dans ce métier. Ces individus apparaissent ainsi comme étant à la recherche de certaines sensations et en quête d'une anormalité professionnelle cultivée car elle les distingue des autres soldats des unités régulières. Cette fierté, cette impression fondée de vivre et de mettre en usage des principes exclusifs produisent à l'évidence un primat clair de l'expérience sur le grade, des qualifications sur le grade. Dans la mesure où les forces spéciales affirment leur différence, elles ne peuvent se contenter de mesurer leur réussite à des repères aisément identifiables et communs. Alors les individus se repèrent à d'autres variables comme l'expérience et les qualifications plutôt que selon le grade ou la fonction.

Dès lors, c'est tout le système de fonctionnement de l'organisation militaire, et plus précisément des groupes, qui s'adapte aux caractéristiques des forces spéciales. L'importance du groupe primaire doit être réaffirmée. D'une part, la réussite aux examens du régiment est le signe que l'individu est en droit d'accéder au collectif. D'autre part, une fois intégré dans le groupe, celui-ci entre dans un nouveau cheminement de socialisation et d'apprentissage cette fois plus « paternaliste ».

> *« Quelqu'un qui arrive, déjà, il a les examens du régiment. Et quand il arrive dans le groupe, c'est le groupe entier qui le prend en compte. Il fait un peu tout le tour du groupe car chacun est spécialisé et il apprend la façon de travailler du groupe. (...) Tout cela se transmet de façon orale. Il a déjà fait sa formation. Il apprend à travailler de la même façon que nous. »*
> Caporal-chef, 32 ans, 13.5 ans de service, magasin NBC, ancien commando, RP77.

L'apprentissage chez les membres des forces spéciales est continu et ininterrompu. Il se déroule en plusieurs étapes : une instruction et une formation régimentaires, un apprentissage oral de proximité dans les groupes, l'entraînement avec le groupe, le suivi de stages

spécialisés organisés par le régiment. Cette succession d'étapes d'apprentissage conduit à placer les membres des forces spéciales en dehors de toute hiérarchie organique. Nombre de ceux que nous avons rencontrés, en groupe ou retiré des groupes, nous relatent la succession de ces périodes d'éclatement du groupe pour suivre des stages, récupérer physiquement,... Cette situation particulière a des implications évidentes sur l'exercice du commandement[51]. Un jeune officier qui vient juste de prendre le commandement d'un groupe et qui achève sa propre formation professionnelle nous explique sa position quant au commandement. Alors que lui-même est encore en formation, son groupe de combat ne compte plus que cinq personnes, les autres suivant d'autres stages.

> *« Venir ici, c'est un peu déserter le commandement. Finalement, c'est beaucoup plus difficile pour s'imposer. Les mecs sont pointus physiquement et techniquement. Ils connaissent bien leur boulot. (...) Je suis venu ici car je veux travailler avec des gens intelligents pour faire du boulot intéressant. C'est très exigent. »*
> Lieutenant, 24 ans, 5 ans d'ancienneté, chef de groupe, saint-cyrien, RP90.

En raison du faible effectif à commander, le commandement des groupes de forces spéciales dénote en effet des autres commandements d'infanterie. Ainsi, le chef de groupe est irrémédiablement plus proche de ses hommes, plus au contact direct et donc opère son commandement sous le contrôle direct de ses hommes, souvent plus expérimentés que lui-même. On comprend bien, dès lors, que la légitimité principale du chef de groupe ne réside pas tant dans la détention de savoirs techniques ou spécialisés que dans la capacité à coordonner et agencer l'action du groupe, y compris, voire surtout, au combat. Les membres des forces spéciales sont d'ailleurs très attentifs aux capacités du chef militaire en opérations[52], ce qui ne les empêche pas de porter un regard très pointilleux sur l'attitude au régiment.

---

[51] Le fait que l'entrée dans un groupe se réalise aussi par cooptation a effectivement une résonance supplémentaire. Pour entrer dans un groupe, l'individu doit se faire connaître et montrer son désir. Il peut l'intégrer si aucun des membres du groupe ne s'y oppose.

[52] Cf. cette citation extraite de l'ouvrage du général Grillot, *Mourir pour la France ?*, Paris, Economica, 124 pages, 1999, p. 34 : « Sur le champ de bataille, là où les hommes s'entre-tuent, ce qui compte c'est la qualité du chef devant l'ennemi. Or cette qualité-là, ne la donnent ni les titres, ni les marques de distinction. Commander au feu, c'est donner des ordres et c'est contraindre ; mais c'est aussi se mettre à la place de ceux qui risquent de mourir, donc les écouter et les comprendre. Pour établir le lien de la pensée et du cœur, il faut dès lors, épouser la troupe, laquelle ne respecte, n'aime et ne suit, que celui qui partage sa vie et ses risques. Au moment de la

Pour les hommes, ce qui fait un bon chef de groupe tient en deux principaux points. Le premier est l'attitude de proximité du chef de groupe. Ils attendent de lui qu'il soit proche d'eux, de leur côté et, surtout, qu'il sache les défendre vis-à-vis de la hiérarchie. Le second point tient en l'évaluation de l'autonomie que le chef leur laisse. Les membres des forces spéciales attendent un commandement plus individualisé qui laisse à chacun ou à chaque binôme le soin de maîtriser, au moins partiellement, la conduite de l'entraînement et de l'emploi du temps. La proximité entre le chef et les hommes doit être une proximité de confiance et non une proximité contraignante de domination ou d'assujettissement. Le commandement des forces spéciales est un commandement qui dégage de l'autonomie[53], une gestion par l'individualité et moins de contrôle. La confiance réciproque est centrale et explique aussi cette forme de coordination aux apparences de démocratie.

> *« Le 1er RPIMa, c'est ce que je cherchais lors de mon affectation. C'est ce que je cherchais au niveau emploi. Dans les groupes, c'est très professionnel et plus copain. On laisse aux gens plus de responsabilités et on a plus confiance en eux. La confiance se construit dans et par le travail. Il faut être présent au moment voulu. A notre niveau, on aime bien que ça marche droit, surtout les jeunes officiers de Saint-Cyr, ils ont peu de vécu. Ils nous voient plus comme des " gueux " que comme des gens. Au régiment, on n'a pas cette culture de la surveillance. Au niveau du groupe, on est obligé de se faire tous confiance. On reconnaît le chef à sa façon de faire : certains écoutent, apprennent et demandent et d'autres sont hautains et croient tout savoir. Le bon chef sait concerter ses hommes et demander à ses hommes avant d'agir ou de trancher. (...) On lui dit et on se réunit tous ensemble surtout en opérations. Là, c'est quatre mois, 24h/24. L'adjoint tempère beaucoup de choses et après on se réunit tous. Le but est d'éviter que ça éclate dans la mission. Beaucoup n'appliquent pas ce qu'on leur dit. J'ai déjà vu trois lieutenants qui tenaient pas la route. Le problème est qu'ils ne défendent pas leurs hommes mais ils sont très bien vus par les grands chefs. Un lieutenant qui a tenu tête le paie par les affectations mais il a un charisme très fort et est trop près de ses hommes. »*
> Caporal-chef, 28 ans, 9 ans de service, équipier chuteur, RP72.

Ce militaire formule une dyade que nous avons fréquemment rencontrée au cours de nos entretiens. Pour les militaires du rang et sous-officiers, se construit une conception du chef au croisement de deux branches d'une alternative. Soit le chef défend ses hommes et est proche d'eux, alors il sera qualifié de « bon » ; soit, il mise son va-tout sur sa carrière et satisfait plus

---

mêlée farouche et de l'en-avant décisif, que le chef soit là où se construit la victoire, qu'il se mette au milieu de ses hommes et que ceux-ci le reconnaissent ! Une armée se commande à la voix. »

[53] A vrai dire aussi de la liberté dans et en dehors du travail.

aux exigences de sa hiérarchie qu'à celles de ses hommes, alors il ne sera pas un « bon chef[54] ». Evidemment, ce comportement n'est pas nouveau mais il traduit les difficultés de positionnement des chefs militaires surtout dans ce genre de formations de combat où la proximité est une nécessité et le retrait, semble-t-il, un privilège certain.

Mais ce qui fonde les apparences d'une démocratie participative dans les groupes de combat est la participation associative aux décisions, ainsi que nous l'avons notée dans notre analyse d'un groupe primaire de combat[55]. Il semble que les hommes soient associés à la prise des décisions majeures et que l'adoption de la solution la meilleure soit soumise à une recherche collective.

> *« Ici, on ne ressent pas les ordres. On nous laisse notre liberté de penser. Les décisions sont prises communément. A la fin, le chef tranche. On est tous des équipiers. Après le chef tranche et on ne discute pas. Ensuite, on se persuade que c'est la bonne décision. Il ne faut pas se verrouiller dans la tête car le chef ne peut pas penser à tout. Le chef de groupe est un officier qui est là pour un temps donné. Nous, on reste. On est la mémoire du groupe. »*
> Caporal-chef, 31 ans, 13 ans de service, équipier chuteur, RP73.

> *« On n'a pas à se plaindre à Bayonne. Ici, on peut tutoyer un chef et donner son point de vue. On peut discuter quand même. On tutoie le chef de groupe. Il va diriger le groupe mais il ne va pas donner d'ordres. On réfléchit tous pour savoir ce qu'il faut faire. On tutoie aussi le commandant d'unité. On évite de tutoyer quand il y a du monde. On évite pour les jeunes. Il faut laisser une part d'autorité même si on travaille tranquillement. Ce sont les restes de la vieille armée. On vouvoie pour montrer l'écart. Ailleurs, c'est un grave problème à tutoyer, sinon on est mis de côté. »*
> Caporal-chef, 29 ans, 10 ans de service, chef de binôme, RP87.

Néanmoins, cette participation relative aux prises de décision ne fait pas totalement disparaître les normes de fonctionnement de l'institution. Les hommes semblent toujours attentifs aux codes de vouvoiement et de respect plus général de la hiérarchie. Mais le propre des forces spéciales est de substituer ces codes militaires à d'autres codes plus internes au régiment et plus spécifiques. Ainsi, ils n'entravent pas les codes normaux mais les remplacent

---

[54] Avec toute la subjectivité que ces notions comportent.

[55] Voir notre article qui évoque ce sujet : « Saving Private Ryan de Steven Spielberg : les soldats et la mission en questions » in Pascal Vennesson (dir.), 2005, pp. 65 à 90.

par d'autres, couramment acceptés dans la pratique ; ce qui crée cette sensation de souplesse et de décontraction apparente dans les relations professionnelles et hiérarchiques.

> *« A la citadelle, on a le respect du lieutenant. Sur le terrain, on s'appelle par le pseudo pour une meilleure entente et coordination. Entre gens du même grade, on s'appelle par le pseudo. Si le supérieur te le demande, tu l'appelles aussi par le pseudo dans la cellule. Ca dépend de la personne. Si elle ne dit rien, tu l'appelles par le grade et tu la vouvoies. »*
> 1ère classe, 21 ans, 2 ans de service, stage tireur d'élite, RP95.

Dans ce régiment, le rapport des militaires à l'autorité est plus mitigé[56]. Ce qui se dégage de l'enceinte relève plutôt d'un sentiment collectif de supériorité, sans doute fondé d'ailleurs, puisqu'il est cultivé par l'institution. Ce sentiment de supériorité naît de la spécificité du régiment et de ses missions, de la posture dans laquelle l'institution, elle-même, place ces hommes. Mais la médiation des relations sociales, sous couvert de l'autorité, s'opère surtout par une déconnexion ou une césure entre la profession militaire et l'activité des commandos. En effet, la confusion des identités professionnelles et personnelles dans ce régiment brouille à la fois la construction individuelle du rapport à l'institution et la référence au métier. En quelque sorte, le sentiment de professionnalité que ressentent les militaires de ce régiment (surtout les commandos mais les autres aussi par effet miroir) semble les absoudre de la nécessité de se conformer aux codes militaires. Il est vrai que, dans ce régiment, les militaires sont, en tendance, civilement et/ou militairement, plus qualifiés et formés que leurs compères des autres unités. Ce surcroît de formation et de qualification est rendu nécessaire par l'usage technique des matériels et les exigences de réflexion comme de comportement demandées à chacun. Cela explique que, pour ces militaires, l'appartenance à l'institution ne soit pas occultée mais que c'est leur activité qui constitue le prisme de référence. En conséquence, les codes militaires ne sont pas suivis à la lettre puisqu'ils ne servent pas l'activité, uniquement l'institution[57].

---

[56] Pour rependre le concept de « mitigation » énoncé par Frederik Mispelblom Beyer (2004, p. 98) : « C'est donc bien le terme de mitigation qui semble convenir plus que celui d'assouplissement (...) car nous sommes face à un phénomène qui mêle intimement explication/injonction, communication/ordre, discussion/impératif, initiative/contrainte, fraternité/hiérarchie, adaptation/uniformité, etc. » Nous reviendrons plus bas sur ce concept en ce qu'il invoque les injonctions paradoxales auxquelles sont exposés les individus.

[57] Nous rejoignons ici le sentiment d'Eric Denécé (*op. cité*, p. 253) cité plus haut dans ce chapitre.

> *« Ici, c'est plus fraternel mais aussi plus individualiste : chacun est professionnel. Il y a moins de chants et de traditions mais un plus grand attachement à l'opérationnel. Ici, les caporaux-chefs ont plus de diplômes et ils tutoient les adjudants. Tout est fait pour le bien de la mission. »*
> Sergent, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, compagnie d'instruction, RP59.

La construction de l'action collective dans ce régiment se réalise par une mise en adéquation des savoirs et des spécialités plus que par la recherche d'une cohésion par la discipline et le partage des épreuves. Ce qui importe le plus dans cette organisation est la satisfaction de la mission, plus que le respect de l'étiquette militaire. Cela ne veut pas dire que les relations sociales soient discordantes des principes militaires, simplement que l'ordonnancement du travail et des tâches est un mode d'agencement privilégié à celui de l'étiquette.

> *« Ce n'est pas un commandement par la contrainte. Chacun a son travail, le connaît et est professionnel. Chacun est professionnel : plus besoin de donner des ordres. Chacun sait ce qu'il a à faire. »*
> Sergent, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, compagnie d'instruction, RP59.

Contrairement à ce que l'on pourrait attendre d'un régiment parachutiste, les militaires ne sont pas placés dans une posture constante de subordination qui rappelle les prédicats de l'institution totale de Goffman. En fait, il semble plutôt que les analyses de Goffman s'articulent parfaitement aux phases de socialisation et d'instruction que connaissent les militaires dans ce régiment. Le caractère spécial des missions des forces spéciales impose autant une discipline stricte au cours de l'apprentissage (pour endurcir et sélectionner) qu'un mode de relation aux autres qui relève d'autres instances en dehors de ces périodes d'instruction. Il ne faut cependant pas alors concevoir cet univers comme dégagé de toute contrainte. L'interviewé précédent stipule que *« ce n'est pas un commandement par la contrainte »*. Nous pouvons en déduire qu'il n'est pas alors sensible ou critique à l'égard d'autres contraintes voilées ou qui prennent d'autres formes. Car les contraintes ne disparaissent jamais. Elles changent de nature.

Le commandement des unités professionnelles et spéciales semble être compartimenté selon la nature de l'activité. Lorsque les individus sont au travail, les directives sont transmises

d'une façon proche de celle que connaissent les salariés[58]. La répartition des tâches s'effectue par le biais de l'articulation entre les compétences et les besoins de la mission. Par contre, les périodes d'instruction décontextualisent l'individu du travail et le plongent dans un autre mode de relations. Si les phases de préparation et de formation sont aussi dures, c'est que la solidarité chez les forces spéciales se crée dans l'épreuve. Néanmoins, à analyser les discours des commandos, les épreuves ne font pas disparaître les codes de l'organisation militaire.

Le modèle du rapport à l'autorité chez les membres des forces spéciales est, somme toute, assez ambivalent. Il croise un respect de la hiérarchie, une importance déterminante des compétences, une proximité forte que favorisent une démocratie relative et l'interpellation par le pseudonyme. Néanmoins, ces caractéristiques fondent bien un univers à part au sein de l'armée de terre, comme en témoigne le rapport au savoir et à l'activité.

2. Des identités professionnelles militaires différenciées

Notre seconde thématique transversale d'analyse s'intéresse à la construction de l'identité professionnelle. Les entretiens révèlent que cette identité professionnelle n'est pas ressentie de façon identique selon les unités. Cette construction différenciée de l'identité est fonction, *in fine*, du rapport au métier ou à l'activité en ce que les unités produisent un environnement de travail particulier suivant la finalité organisationnelle de la structure en question. Il en ressort, par conséquent, des effets parfois inattendus.

2.1. Une hésitation entre grade et fonction ou en quoi la fonction crée l'identité professionnelle en état-major

Nous avions laissé notre analyse de la situation de travail en état-major sur la citation d'une jeune militaire pour qui le modèle de référence de l'autorité est celui du régiment où les missions sont claires, la hiérarchie de contact présente et où le chef a un impact, une influence immédiate sur ses hommes. Ce qui la gêne finalement dans le travail dans un état-major est

[58] Certains gendarmes n'hésitent plus à employer ce mot pour décrire leur activité professionnelle. Ce qui est surprenant dans un tel univers mais démontre bien que cela renvoie explicitement à l'organisation plutôt qu'à l'institution. Cf. Claude Giraud (dir.), Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004, p. 22.

qu'il s'opère une autonomisation de l'individu par rapport à la hiérarchie de contact (puisqu'elle est moins présente) et que cette autonomie amène, tantôt, à tordre la dynamique hiérarchique des relations sociales. Ce sentiment d'une autonomie plus importante dans le travail en état-major (c'est-à-dire de n'être pas en prise constante avec un chef) provient, sans nul doute, de la nature même de l'activité de la structure qui est davantage en interrelations avec d'autres structures qu'avec des hommes. Et ces tâches donnent alors plus de crédit à la fonction détenue qu'au grade qui, au final, n'a de sens que dans les relations humaines d'interdépendance.

> *« Au CFAT, on est moins formalisé sur la discipline. Au régiment, la discipline n'est pas que le salut. On est obligé d'être rigoureux car la tâche n'est pas la même. C'est une unité de combat hiérarchisée. Tout est galonné. Le boulot n'est pas le même. C'est strict et rigoureusement défini : c'est net et béton. Parfois, il faut être rigoureux dans la mission. Mais au CFAT, on n'a pas les mêmes missions : il s'agit de donner des ordres à des brigades. L'organisme est supérieur dans la voie hiérarchique. C'est le côté fonction. Tout dépend du niveau où on se trouve : il n'y a pas de règles. Le commandement est très souple et très complexe. C'est un pouvoir de représentation selon la fonction, l'organisme. Parfois, il est aussi gênant de ne pas donner des ordres mais de les transmettre. »*
>
> Sergent-chef (F), CFAT, rencontrée au 43ième régiment d'infanterie.

La structure de l'état-major met en lumière une tension entre le grade et la fonction[59]. Dans cette structure, plus sans doute que dans d'autres, le primat de la fonction sur le grade est essentiel au fonctionnement de l'organisation. Cette tension entre grade et fonction met à jour la place du savoir et de l'expertise dans ce type d'organisation. La relation aux autres, les codes normatifs propres à l'état-major (se serrer la main plutôt que de saluer,...) évoquent le type de rapports sociaux en œuvre dans l'armée de l'air où la discipline militaire formelle est moins marquée et moins prégnante que dans l'armée de terre. Ce ne sont pas tant les exigences quant à la « militarité » ou à la finalité de l'armée qui justifient la divergence des pratiques mais bien le repère transversal de la spécialité de l'individu. Plus technicien dans l'armée de l'air ; plus spécialisé, voire expert, en état-major, le militaire n'assoit pas son autorité ou sa subordination sur la déférence à l'égard des autres (d'ailleurs moins présents) mais sur sa fonction, sa spécialité ou son savoir en plus de son grade. Il semble qu'en état-major, comme dans l'armée de l'air, l'éclatement des spécialités ou des techniques favorise ce

[59] Il s'agit bien de l'identité professionnelle et non du principe de fonctionnement de l'organisation bureaucratique selon le primat de la fonction sur le grade.

mouvement vers une reconnaissance première de la spécialité, avant celle du grade. Cette reconnaissance[60] semble permise du fait de l'absence (ou du peu) de concurrence interne à l'organisation quant à la maîtrise du savoir donné. Notre postulat est, en effet, que plus la coexistence d'individus partageant le même degré de spécialité au sein de l'organisation militaire est importante ; plus la régulation des rapports sociaux s'opère selon le grade plutôt que selon la fonction ou la spécialisation. Dans certaines situations, la structure organisationnelle impose le primat de l'une sur l'autre.

> *« Dans les régiments, on est beaucoup plus au contact. L'homme on l'a en face de soi alors que dans un état-major, on l'a au téléphone. Quand je bossais au CFAT, j'étais au sommet de la hiérarchie dans la fonction que j'occupais et 80% du temps, je traitais avec des lieutenants-colonels, donc un grade supérieur au mien mais qui, de par leur fonction, m'étaient subordonnés. Je travaillais avec les états-majors subordonnés. »*
> Commandant, 38 ans, 17 ans d'ancienneté, master RH à l'université, affectation précédente au CFAT, E1.

La fonction prime donc le grade lorsque, dans le droit fil de la bureaucratie wébérienne, le délégataire de l'autorité ne s'exprime pas en son nom mais en celui de l'institution qu'il représente. Dans ce cas, c'est la hiérarchie des structures qui prévaut, ce qui revient à dire que la légalité du mécanisme d'autorité s'applique[61].

Dans l'organisation militaire, l'expert, c'est-à-dire celui qui détient dans une structure d'organisation donnée, un savoir particulier que ne possèdent pas ses pairs, obtient le statut de conseiller. Par exemple, le directeur des ressources humaines, le chef du bureau opération instruction d'un régiment sont des conseillers auprès du chef de corps, c'est-à-dire de la plus haute autorité décisionnaire de la structure. Une idée, qui sous-tend la conduite d'entretiens au sein d'un état-major militaire, est d'interroger la place de l'expert dans ce type d'organisation. L'un d'eux, spécialisé dans l'appui tactique, précise :

> *« J'utilise mon expertise pour conseiller : conseiller le commandement et utiliser mon expérience. Le savoir suffit à influer sur la décision du chef. Il n'y a pas de remise en cause de ce que je dis. Dès que vous avez les compétences pour tenir le poste, on ne remet pas en cause*

---

[60] C'est-à-dire que le travail ne s'agence pas tant selon le système hiérarchique que par une coordination des savoirs.

[61] Nous pouvons également entrevoir dans cette coordination inter-structurelle l'un des signes du retour de l'autorité légale qu'annonce François Dubet dans les organisations.

l'expertise. Personne ne peut critiquer donc on prend comme tel. Je contribue à la préparation des engagements réels de l'armée française : protéger des risques et remplir la mission. Il n'y a pas de rejet de l'expertise, comme ça il n'y a pas de conflits possibles. Pour la décision finale du politique, on n'a pas parfois tous les tenants et les aboutissants de la mission " taskée ". Dans ces cas-là, on redemande l'avis mais le travail n'est pas remis en cause. La confiance est absolue pour les dossiers lourds. C'est important sinon on ne peut pas travailler. Il faut rechercher la totalité des éléments nécessaires pour la prise de décision. Mais ces contingences de départ ne sont pas toujours données... »

Chef de bataillon, 43 ans, 22 ans de service, chef de section 2D, EM18.

Nous nous apercevons ici que la légitimité de l'expert n'est pas remise en cause par le commandement mais que cette légitimité est pourtant indirectement contrôlée. Ce que laisse entendre cet officier supérieur est que le pouvoir politique ou le commandement de l'armée de terre ne donnent pas délibérément aux experts toutes les données nécessaires à leur tâche de préparation des plans tactiques. Certes, cette résistance sur les informations peut-être lue comme une défiance à l'égard de l'expert. Elle est, sans doute plutôt, une forme tacite de contrôle, non pas du travail de l'expert en tant que tel, mais du pouvoir dont est accolée la maîtrise d'informations si sa détention est, comme le propose M. Crozier, une source du pouvoir. Maîtriser les informations pour contrôler le pouvoir est une pratique de secret en œuvre dans l'institution militaire. Cette pratique se comprend à l'aune de l'institution, en effet, pour laquelle le secret, tout comme l'honneur, participe du socle institutionnel. Or, l'organisation militaire a toujours fait appel à des spécialistes ou experts qu'elle consulte ou intègre dans ses rangs. Les officiers sous contrat sont, depuis la professionnalisation, ces spécialistes que l'institution intègre, sur titre, pour une durée de contrat limitée (de trois à vingt-deux ans maximum). Ce que l'institution craint est que ces spécialistes ne partagent pas le même sens du symbolique que les autres militaires et servent donc d'abord leur spécialité que leur statut[62]. L'un de ces officiers spécialistes donne son point de vue :

---

[62] Cette situation n'est pas, *in fine*, nouvelle. Car les prédécesseurs des officiers sous contrat (OSC) étaient les officiers de réserve en situation d'activité (ORSA). La nouveauté réside plutôt dans le volume de recrutement des OSC et dans la communication qui est faite autour de ces emplois. De plus, la formation militaire des OSC est réduite à quelques mois et ceux-ci n'ont plus le service national pour tester leur accointance avec les armées. Tout indique, en quelque sorte, une volonté de la part de l'institution de conformer de façon sommaire ces individus, afin qu'ils soient opérationnels plus rapidement. D'autre part, les OSC réactivent des tensions au sein de l'organisation entre les échelles de prestige social à l'intérieur du corps des officiers. Entre ceux qui se perçoivent comme les vrais ou les purs (les saint-cyriens, ...) et qui appréhendent les autres comme des impurs qui n'ont d'ailleurs pas le même cheminement de carrière. Sur ce point, voir Serge Dufoulon, « L'armée comme

Vous vous considérez plus comme un informaticien, un officier, un militaire ?

« Je suis encore entre les deux parce j'aime beaucoup l'informatique, c'est ma vocation première. Je défendrai encore et certainement pendant longtemps ma spécialité. Je pense que certains vont peut-être me le reprocher. Mais ma spécialité, ça va presque aller jusqu'à la passion. J'aime beaucoup l'informatique, j'en ai fait pendant 3 ans, j'ai beaucoup aimé les études que j'ai faites, j'aurai pu continuer et des fois, je le regrette un peu, mais en même temps, je viens de m'apercevoir que j'ai l'occasion de continuer mes études avec l'armée... ça me fait plaisir en même temps. Je ne suis pas sûr que je vais réussir mais je vais tenter le coup. Ca ne mange pas de pain, comme on dit. Pour l'instant, c'est ma spécialité qui va prendre le pas. Peut-être que certains OSC qui sont anciens vont me dire : " tu ne devrais pas trop défendre ta spécialité mais plus ton métier. " C'est vrai que dans l'armée, on est militaire avant tout. C'est souvent le slogan qu'on va essayer de vous inculquer durant tout votre passage dans l'armée. Mais je considère qu'il ne faut pas être borné. Si on se cache les yeux, on risque de foncer droit dans le mur. Comme je vous ai dit tout à l'heure, j'ai une spécialité. Si l'armée ne désire pas m'employer comme informaticien dans l'armée... Moi, j'ai fait la démarche volontaire pour être informaticien dans l'armée. Si l'armée ne me donne pas satisfaction, je ne vois pas ce que j'ai à faire dans l'armée. Pour faire informaticien, je retournerai dans le civil. Pour l'instant, je défends ma spécialité mais je respecterai les visions des autres en tant que militaire. »

Lieutenant, 23 ans, 1.5 an d'ancienneté, officier sous contrat, cellule communication, EM17.

Cette citation nous renseigne à la fois sur la place de la spécialité dans l'organisation, dans la profession militaire et sur l'instrumentalisation que ce spécialiste compte effectuer de l'organisation militaire. Ce lieutenant indique que son identité professionnelle se forge au travers de sa formation et de sa spécialité, non au travers de son statut. Cette logique est conforme à celle que promeut l'institution militaire, à savoir donner aux jeunes diplômés la chance d'acquérir une première expérience. Par contre, l'institution n'anticipe sans doute pas les effets liés à l'instrumentalisation de l'organisation par les individus.

---

lieu de promotion sociale ? Le cas des nouvelles catégories d'officiers issus des filières universitaires » in François Gresle (dir.), *op. cité*, 2005.

Mohamed Madoui (2002, p. 8) remarque que l'institution émet de fortes préoccupations quant à la gestion et au recrutement des officiers de réserve en état-major. Pour l'auteur, ces préoccupations témoignent du problème du « passage de la notion d'engagement ou de service à celle de métier, ce qui constitue en soi un véritable séisme dans une armée où l'on se définit d'abord comme soldat avant d'être fonctionnaire et où l'on parle de vocation avant même de parler de profession ou de métier ».

Le passage de l'institution à l'organisation ne manque pas d'avoir des effets sur la transcription de l'identité professionnelle. L'institution se repose, comme le note Jean G. Padioleau[63] sur le déploiement d'une logique qui associe des activités opérationnelles et un sens certain de l'engagement. Au contraire, l'organisation invoque la suprématie d'une logique technique de moyens et de résultats et celle de satisfactions utilitaires. Il s'opère alors un basculement. D'un côté, l'identité professionnelle se forge sur des valeurs, des statuts ou des passions. De l'autre, l'identité professionnelle s'agrège autour de la recherche d'intérêts. C'est ce qui explique, pour ce jeune officier mais également pour d'autres soldats, que la fonction confère au travail un sens plus important que le statut ou le grade car les intérêts ne se focalisent que sur certains angles de l'institution. Et celle-ci n'est alors plus qu'un instrument.

2.2. Une spécialisation déqualifiante dans les chars de combat

L'interdépendance fonctionnelle dans un char de combat[64] et la prise d'initiative très limitée, à la fois dans le char de combat et dans l'organisation militaire, favorisent une spécialisation accrue et standardisée des opérateurs sur chars[65]. Institutionnellement, cette spécialisation est due aux évolutions technologiques et à la complexité des systèmes d'armes[66]. Cette spécialisation prend la forme d'une standardisation. Les tâches les plus complexes sont soit externalisées auprès des industriels, soit assistées par la machine. Ce qui revient à faire du militaire un opérateur chargé de la mise en usage de l'engin sans avoir à se préoccuper, puisqu'il n'en a pas la qualification, de la maintenance et de l'amélioration des systèmes embarqués. D'ailleurs, certains militaires mêmes reconnaissent que le pilotage d'un char de combat n'est finalement pas techniquement très éloigné de la conduite d'une automobile. Cette remarque fait écho à l'analyse de Philippe Masson. « On prétend que l'emploi des matériels modernes exige une solide formation technique. C'est surtout le contraire qui est vrai. Avec l'automatisation, la mise en œuvre des nouveaux matériels est plus facile que par le passé. La formation technique se pose essentiellement au niveau de l'entretien et de la réparation. La combativité n'est plus le monopole de professionnels bien souvent fort peu

---

[63] Jean G. Padioleau (dir.), 2002b, p. 28.

[64] Aucun des trois membres d'équipage ne peut seul tirer et déplacer le char.

[65] Il s'agit en outre d'une rationalisation dans la mesure où la formation des opérateurs est longue et onéreuse.

[66] C'est aussi, évidemment, l'une des résultantes du mouvement de professionnalisation.

motivés. Les deux guerres mondiales en offrent n'innombrables exemples. Sans remonter aussi loin, des appelés ayant opté pour un service long ont parfaitement combattu en Bosnie ou en Somalie. Tout dépend de la qualité et de la conviction de l'encadrement. Une inconnue plane sur la professionnalisation. Quel sera le niveau intellectuel et physique d'engagés dont beaucoup sont attirés par une prime confortable, une solde décente et une perspective de réinsertion dans la vie civile.[67] » La question que pose cet historien est à notre sens tout à fait juste. Comment concilier[68] une professionnalisation et une spécialisation dont les pratiques de travail aboutissent à une forme de déqualification des personnels ?

Bien évidemment, la standardisation de la formation et de l'emploi des matériels n'ôtent pas à l'usage des engins militaires les considérations tactiques sur lesquelles les militaires se penchent et qui font le panache de leurs chefs. Néanmoins, dans une organisation qui se professionnalise et inscrit les personnels dans une durée plus longue ; dans une organisation où les engins évoluent et changent toutes les décennies ; dans une organisation où les moyens militaires les plus lourds, les plus techniques sollicitent des fonds d'une importance effective, le registre de l'occupation des militaires, notamment des militaires du rang, risque de poser des problèmes à l'organisation en ce sens que l'organisation rend possible l'ennui et que l'ennui se greffe à des incertitudes disciplinaires. Dans une armée d'appelés où les individus consentent, de façon obligatoire et résignée, à un service à l'origine de périodes d'ennui, l'inoccupation est envisageable pour une organisation qui a un taux de rotation de ses effectifs très rapide. Dans une organisation où les personnels sont fixés, l'occupation se doit d'inclure des phases d'exercices, d'entraînement et de formation continue nombreuses au risque de détourner les personnels de leur spécialité et de les amener à opérer des tâches dévalorisées et dévalorisantes. Essentiellement, c'est une question de légitimité qui se pose, de façon plus vive encore dans les unités qui servent un matériel mal aisément projetable, imposant aux personnels de se spécialiser vers d'autres fonctions.

Dans cet escadron, la plupart des personnels militaires, ayant quelques mois ou années d'ancienneté, sont formés sur d'autres matériels que le char. Il s'agit d'une obligation de nature puisque ces hommes participent à des opérations extérieures avec des autres matériels que le char lourd. En Côte d'Ivoire, par exemple, ces militaires servent sur des véhicules de l'avant blindé (VAB) ou sur des sagaies. Cette polyvalence technique et tactique auprès

---

[67] Philippe Masson, 2002, p. 470.

[68] Et donc attirer.

d'autres matériels ne suffit pas à occulter aux yeux des personnels la moindre substance techniques des tâches qui sont les leurs sur le char d'assaut.

> *« L'équipage fait l'entretien intérieur et extérieur des chars puis l'entretien des chenilles. On n'est pas qualifié pour toucher à la motorisation ou à l'électronique. »*
> Maréchal des logis, 23 ans, 4 ans d'ancienneté, tireur du chef de peloton et bientôt chef de char, RC24.

Lorsque les militaires ne sont pas en exercices, lorsqu'ils n'ont pas de mission à préparer ou à réaliser, le quotidien en chars de combat et les pratiques de travail sont rythmés par le nettoyage des chars, l'entretien des véhicules. Cette occupation est une variable d'ajustement dans l'emploi du temps des militaires ; variable que le commandement utilise parfois pour « occuper » les personnels. Ces tâches de nettoyage et d'entretien leur déplaisent alors d'autant plus que celles-ci les ramènent à la fois à leur manque de qualification technique et au décalage existant entre la durée du nettoyage et la durée d'utilisation des chars de combat. Ces activités au parc à chars sont des tâches simples de nettoyage, d'entretien, de vidange, de vérification des niveaux. Ce qui constitue leur caractère dévalorisant est que ces tâches sont généralement sales[69] (une tenue différente est de rigueur), répétées[70] et surtout symbolisent la non qualification que ces tâches requièrent. Ces tâches placent alors les individus formés et qualifiés sur le même plan que ceux qui ne le sont pas.

> *« Je veux faire pilote de char mais je n'ai pas le permis de conduire, ni aucune qualification. (...) J'exerce un travail sur le char : je vérifie les niveaux d'huile, je fais du nettoyage. (...) Je suis le seul comme cela dans cet escadron de chars. Tout le monde est gêné et on me le fait sentir. »*
> 1ère Classe, 19 ans, 2 ans d'ancienneté, technicien sur char, RC23.

Cette spécialisation, au final déqualifiante, fait écho à la polyvalence déqualifiante des gendarmes départementaux[71]. Les gendarmes en brigade territoriale sont confrontés à une multitude de tâches et d'activités au cours de leur exercice professionnel. Cette polyvalence nécessaire les prive d'une spécialisation et d'une qualification dans le sens où leur métier est si divers qu'il empêche une définition précise de l'activité. Les gendarmes ont alors des

---

[69] Voir Hughes, 1996 (1971).

[70] Souvent inutilement.

[71] Voir Claude Giraud (dir.), Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004, pp. 30-31.

difficultés à définir précisément ce qu'est leur métier et, donc, à pouvoir le positionner par rapport à d'autres métiers externes à l'institution. Par ailleurs, les gendarmes départementaux vivent d'autant moins bien cette situation que l'institution crée des services spécialisés où des gendarmes, formés, travaillent de façon institutionnellement reconnue et qu'ils se déchargent des activités plus polyvalentes et moins spécialisées sur leurs confrères. Ce qui a pour effet de diminuer la valeur symbolique de la polyvalence pourtant la plus emprise au risque professionnel.

Un officier du régiment de chars nous livre son sentiment à propos de la spécialisation.

> *« Le sous officier est censé être un spécialiste du char. Mais ce n'est un spécialiste et un expert en rien. Il est polyvalent et bon à tout faire. »*
> Lieutenant, 27 ans, 8 ans d'ancienneté, chef de peloton, RC30.

La représentation du sous-officier comme cadre intermédiaire dont le travail capital réside en la répartition et la distribution des tâches est confirmée[72]. Cependant, même limitée, cette spécialité existe bien. La spécialisation a pris la forme d'une standardisation qui mécontente les sous-officiers, notamment, car elle les prive d'un élargissement de leur rôle et d'une expression de leurs connaissances, de leur savoir-faire que les matériels ou la non standardisation autorisaient auparavant. En cantonnant les militaires dans un segment d'activités, ou en désirant le faire, l'institution limite l'autonomie des individus au travail, induit chez eux un sentiment de frustration et conduit le commandement à confier à ses personnels des tâches simples mais parfois dévalorisantes et déconnectées afin d'occuper les militaires. Pour les cadres, il est non seulement question de leur manque de formation mais encore de la réduction de leur capacité d'initiatives.

> *« J'ai une vrai attirance pour les véhicules, la mécanique, les armements. Je suis content d'être formé sur Leclerc mais il manque le côté bidouille comme sur les anciens chars. Tout est automatisé. Notre contrôle sur la machine est limité. (...) On fait très peu de manœuvres en chars. On ne travaille pas efficacement pour progresser. Et les cadres manquent de formation... »*
> Maréchal des logis, 29 ans, 7 ans d'ancienneté, sous-officier adjoint, peloton d'appui direct, RC43.

---

[72] Voir Pajon C., Thiéblemont A., 2004, pp. 124 à 127.

Cette possibilité réduite d'intervention sur le char n'est pas dissimulée par les autres compétences que le service du char exige. En effet, les conditions d'emploi de l'engin favorisent la rupture entre l'équipage et l'extérieur et font du char un monde à part où règne l'attente. Evidemment, ces phases tactiques d'attente sont propices au développement de liens de proximité et, éventuellement, de solidarité à venir entre les membres de l'équipage. L'une des formes de création de la solidarité professionnelle ne naît pas dans le partage de l'effort ou des douleurs inhérentes à la difficulté mais du partage de l'attente, de l'ennui.

> *« On a tous besoin l'un de l'autre car personne ne peut rien faire sans l'autre. On a aussi besoin de patience et de courage car les attentes sont longues lorsque l'on observe pendant cinq à six heures. Le pilote ne fait alors rien d'autre qu'attendre, regarder, discuter, observer : tout dépend de ce qui se passe. (...) Seul le chef de char peut communiquer à l'extérieur. C'est pour ça que l'on est obligé d'être commandé. »*
> Brigadier, 27 ans, 2 ans de service, pilote de char, RC28.

La patience, l'ennui, l'attente font partie de l'activité de ces engagés. Les appelés payaient à l'institution leur dû par le temps qu'ils mettaient à sa disposition. Les engagés professionnels paient à l'institution le temps de leurs occupations annexes ou les temps d'attente et d'ennui avec lesquels ils apprennent, comme par eux-mêmes, à composer. Dans notre cas d'espèce du char de combat, le temps contribue à segmenter la conception du monde chez les militaires scindée entre un « en dedans » et un « en dehors » du char comme il existe un temps dans et hors de l'institution militaire.

2.3. La technique comme modèle de réussite sociale chez les forces spéciales

Les missions confiées aux forces spéciales exigent la mobilisation d'un certain nombre de prérequis et de caractéristiques. Les membres des commandos mettent en application un mixte de savoirs et de savoir-faire techniques, physiques, mentaux et tactiques. Ce qui forge leur sentiment de professionnalité ou de professionnalisme est à la fois la détention de ces savoirs et la conscience qu'ils sont ainsi les seuls à les posséder tous réunis. D'ailleurs, le fait que le régiment comporte sa propre école d'instruction et de formation, le fait que tous les membres du régiment soient passés par les mêmes tests de sélection renforcent ce sentiment de professionnalité. Le travail pointu qui leur est demandé, le processus long d'apprentissage et

la spécificité de leur action attestent de cette nécessaire acquisition de savoirs. Dès lors, il est loisible de comprendre que la professionnalité se construit à partir des qualifications, de l'expérience (connectée à l'ancienneté) et des compétences. Les membres des forces spéciales se présentent ainsi plutôt par leur fonction, leur compagnie et leurs spécialités que par leur grade ou leur cheminement institutionnel car ce qui pour eux fait sens est bien ce triptyque : qualifications, expérience et compétences. Mais dans le cas des forces spéciales, le professionnalisme se traduit par un renfermement étroit sur l'activité et sur les savoirs, c'est-à-dire sur la technique. Dès lors, la légitimité du chef ne peut se construire principalement par la détention d'un pouvoir quelconque mais cette légitimité prend forme dans la capacité du chef à répondre à ce que ses hommes attendent aussi de lui. C'est peut-être ici où l'exercice du commandement dans les forces spéciales tient pour caractéristique de l'exercice du commandement dans une armée professionnelle car il symbolise une autre forme de reconnaissance du chef qui peut être indépendante du pouvoir que confère l'autorité.

> *« Le grade apporte juste une fonction, une solde. Avant, le grade avait de l'importance. Maintenant, le métier prime avant. Certains caporaux-chefs ont plus de brevets et de qualifications que d'autres. Dans un travail comme l'action spéciale, chacun se doit d'être professionnel. Le professionnel est d'ailleurs davantage un pro de l'action spécialisée que militaire ».*
>
> Sergent, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, chef de binôme, RP59.

Cette certaine banalisation du grade montre que les formes de reconnaissance se portent davantage sur les savoirs. Cette centralité des savoirs dans l'action spécialisée explique que le régiment est scindé par une double hiérarchie de prestige. A la hiérarchie militaire traditionnelle mais, pourtant ici assez peu opérante, s'ajoute une hiérarchie fonctionnelle et sociale. Il existe en effet différents niveaux de prestige dans les spécialités commandos internes au régiment. D'une part, les spécialités commandos sont hautement valorisées dans l'imaginaire collectif par rapport aux autres spécialités, notamment de service. D'autre part, parmi les groupes commandos, certains jouissent d'une image ou d'un prestige supérieur aux autres. Les chuteurs[73] semblent incarner l'élite des forces spéciales dans ce régiment.

---

[73] Les rapas chuteurs opérationnels (RCO) pratiquent le saut à ouverture commandée à grande hauteur (SOGH) à partir d'avions ou d'hélicoptères, de jour comme de nuit, à une hauteur comprise entre 1200 et 1400m. Les RCO-Oxy pratiquent le saut à ouverture commandée à très grande hauteur (SOTGH). Ces sauts réalisés sous oxygène à une hauteur de 8000m permettent d'effectuer une dérive sous voile pouvant atteindre plusieurs

Premièrement, parce que les chuteurs sautent à une altitude supérieure, de façon non automatique et qu'ils effectuent des dérives sous voile importante. Deuxièmement, parce qu'ils possèdent généralement une autre spécialité valorisée (par exemple les groupes INVEX[74]). Ces différentes strates de prestige sont particulièrement sensibles dans le régiment même si certains la taisent par modestie ou d'autres ne l'admettent pas par rancœur de n'y être pas.

> *« Ici, les chuteurs, c'est l'élite. Je les envie mais je sais que je n'ai pas le niveau. J'ai de l'admiration envers eux. »*
> Caporal, 24 ans, 4 ans de service, aide mécanicien, RP60.

> *« La hiérarchie entre les groupes, c'est surtout une hiérarchie négative. C'est une hiérarchie entre patrons, pas entre équipiers. (...) Il y a aussi une guerre de groupes ici. Tout est plein de rancoeurs. C'est une grande guerre de chefs. »*
> Caporal-chef, 31 ans, 13 ans de service, équipier chuteur opérationnel, RP73.

L'existence de cette hiérarchisation des groupes d'intervention accroît le cloisonnement des groupes sur eux-mêmes. Il est remarquable de noter ainsi que les groupes des forces spéciales vivent en partie dans un rapport au secret vis-à-vis de l'extérieur, certes, mais également en interne les uns par rapport aux autres. La logique du secret est essentielle. Elle protège les individus physiquement et mentalement mais elle contribue en outre à auréoler le prestige latent de leur action.

> *« Beaucoup ne connaissent pas le 1er RPIMa. Il ne faut pas trop divulguer ce que l'on fait. Ca n'est pas bon. Ca a été une erreur de trop montrer les gens du GIGN. Nous sommes des hommes de l'ombre. Même au régiment, tout le monde n'a pas à savoir. C'est important de filtrer au maximum et de divulguer le moins possible nos activités, nos savoir-faire, y compris à cause de l'espionnage militaire. Notre base de travail est souterraine. Au régiment, les anciens font des trucs que certains ne soupçonnent même pas. Même dans la même compagnie... »*

---

dizaines de kilomètres. Ces spécialistes sont choisis en fonction de leur maturité, de leur expérience et de leurs compétences technico-physiques. (Philippe Poulet & 1er RPIMa, 2003, pp. 37 et 39)

[74] Infiltration, exfiltration : ils sont capables d'investir un bâtiment pour en extraire une ou plusieurs personnes, ou y capturer, neutraliser un ennemi parfaitement identifié. Ces équipes opèrent selon des procédés collectifs parfaitement coordonnés qui privilégient les appuis mutuels permanents. (Philippe Poulet & 1er RPIMa, 2003, p. 71)

Caporal, 27 ans, 5 ans de service, en formation rapas, RP88.

« Pour entrer dans un groupe invex, il y a une sélection du personnel en amont parmi les Rapas. On n'a pas le droit à l'erreur en mission car on ne peut pas être pris. C'est la spécialité qui nous intéresse. Les invex sont enviés pour leur matériel, les missions plus intéressantes. On évite les échanges sur les techniques avec les autres groupes. On travaille ensemble mais pas forcément sur un partage. Tous les groupes s'entourent de secrets. Les familles sont plus au moins au courant. Chacun est au courant de ce qui est prévu pour chaque membre du groupe, voire pour chaque groupe. On vit plutôt par groupe, voire par compagnie. Rien n'est imposé mais on aime notre liberté. »

Sergent, 27 ans, 8 ans d'ancienneté, équipier invex, RP69

Il est étonnant qu'il ne semble pas y avoir, au niveau régimentaire, une collaboration entre les groupes de combat plus étroite et plus significative. Tout se passe comme si les hommes ne souhaitaient pas éprouver leur maîtrise technique et physique les uns à l'encontre des autres mais seulement à l'épreuve du terrain ou du feu. Il est vrai aussi que les techniques employées par les forces spéciales répondent à des consignes et à des procédures précises qu'ils apprennent assidûment et desquelles ils ne dérogent pas. Ces procédures sont à la fois une clé du succès de l'intervention, le socle commun des connaissances et des savoir-faire et une garantie de réduction de la prise de risque.

« Le régiment a un cahier de procédures. Par rapport à chaque cas concret, il y a une procédure à appliquer si on se fait repérer, si on se fait prendre à parti. C'est une ligne de conduite. (...) A force, c'est un drill. C'est quelque chose que l'on apprend. On fait de l'entraînement et on va beaucoup sur le terrain. Après on se débrouille pour étudier chaque cas concret. On finit pas avoir l'habitude. (...) En fin de mission, on a un débriefing. On donne les points bons et mauvais. Ensuite, le chef de groupe donne son appréciation sur ce que l'on a fait, sur notre job.

(...) Il y a un cahier de procédures dans toutes les compagnies. C'est propre au régiment. Même dans le régiment, on évite de se les transmettre. Ca s'appelle du cloisonnement. Seul le commandant de la compagnie en a un exemplaire. »

Caporal-chef, 32 ans, 13.5 ans de service, magasin NBC, ancien rapas, RP77

Ce qui crée le plus la professionnalité dans les forces spéciales n'est pas tant la multi-spécialisation des personnels mais plutôt la capacité qu'a chacun et qu'a chaque groupe à appliquer de façon la plus efficace et rapide possible les comportements automatiques, répétés et standardisés.

Le rapport au savoir ou à la spécialité est, au final, davantage un rapport d'envie dans la mesure où ce qu'ils mettent en œuvre permet de répondre à cette envie : action, aventure, risques...

* *
*

L'emploi de la démarche comparative révèle l'importance du filtre des unités comme facteur de compréhension de la diversité professionnelle. Outre les types de culture ou de tradition qui ressortent de l'analyse de chacune d'elles, celles-ci font ressurgir un exercice du commandement adapté aux situations d'activité et à la finalité de l'action. Cette hétérogénéité des modes d'encadrement illustre certains effets de la spécialisation des activités militaires et des emplois. Car la spécialisation implique une adaptation et un mode de relations aux autres différent. Cette centralité de l'activité, plus exactement et plus précisément du métier, se renforce lorsque l'on analyse la dimension du savoir.

Il est ainsi remarqué un lissage certain du système hiérarchique dans les armées dans la mesure où les individus se positionnent plus volontiers selon leur métier, leur expérience ou leurs compétences que selon la définition organisationnelle de leur emploi ou condition. D'ailleurs, la transformation de l'organisation conduit également à une rationalisation, c'est-à-dire à une recherche plus grande d'efficacité ou de production des situations de travail. Si cette démarche n'est pas encore achevée, les formes de standardisation du travail témoignent de cette dynamique.

Les sociologues du travail se sont ainsi interrogés sur la fin du taylorisme ou la rénovation des systèmes industriels. Ne peut-on pas réinterroger l'organisation militaire sous un angle inverse, c'est-à-dire celui d'un mouvement néo-taylorien qui viendrait réduire les risques et incertitudes du métier tout en accroissant sa productivité ? Ces interrogations, jusqu'ici jugées « contre-nature » dans les métiers militaires de combat, n'invoquent-elles pas, au final, les conséquences de la professionnalisation, c'est-à-dire la convergence vers un nouveau et autre modèle ?

QUATRIÈME PARTIE : UNE ORGANISATION SUR UN FOND INSTITUTIONNEL RECOMPOSÉ

L'émergence de l'organisation implique la naissance de problématiques pour l'institution. Après les indices de la désinstitutionnalisation, il s'agit de montrer ce qui paraît en mesure de paralyser le fonctionnement courant. Nous verrons :

⇨ Premièrement que l'autorité ne procède pas des mêmes fondements dans l'institution et dans l'organisation. Pourtant, l'institution tient un discours organisationnel, largement inspiré des théories managériales, qui brouille les repères des recrues lorsqu'elles se trouvent confrontées aux pratiques.

⇨ Deuxièmement que l'organisation du travail met à jour des conceptions éclatées du métier militaire en ce que cette organisation révèle des problèmes de coordination mais également des rapports à l'institution clivés entre le collectif et la profession, le transactionnel et le métier technique.

⇨ Troisièmement que les acteurs cherchent à tirer parti des espaces de liberté autorisés par l'organisation mais que celle-ci est en mesure de retourner ce jeu et de produire, en conséquence, des effets combinés à l'origine d'une certaine fragilisation.

QUATRIÈME PARTIE : UNE ORGANISATION SUR UN FOND INSTITUTIONNEL RECOMPOSÉ

L'émergence de l'organisation implique la naissance de problématiques pour l'institution. Après les indices de la désinstitutionnalisation, il s'agit de montrer ce qui paraît en mesure de paralyser le fonctionnement courant. Nous verrons :

⇨ Premièrement que l'autorité ne procède pas des mêmes fondements dans l'institution et dans l'organisation. Pourtant, l'institution tient un discours organisationnel, largement inspiré des théories managériales, qui brouille les repères des recrues lorsqu'elles se trouvent confrontées aux pratiques.

⇨ Deuxièmement que l'organisation du travail met à jour des conceptions éclatées du métier militaire en ce que cette organisation révèle des problèmes de coordination mais également des rapports à l'institution clivés entre le collectif et la profession, le transactionnel et le métier technique.

⇨ Troisièmement que les acteurs cherchent à tirer parti des espaces de liberté autorisés par l'organisation mais que celle-ci est en mesure de retourner ce jeu et de produire, en conséquence, des effets combinés à l'origine d'une certaine fragilisation.

CHAPITRE 9 : UNE MODIFICATION DU RAPPORT A L'AUTORITÉ ENTRE POUVOIR, MANAGEMENT ET INSPIRATIONS CIVILES

Le changement social dans l'institution militaire est vaste, multimodal et incontestable. Qu'il s'opère dans le sens d'une conformation ou dans la direction d'une adaptation, le changement social n'est pas sans affecter la relation à l'autorité dans l'institution. La désinstitutionnalisation latente et progressive des armées modifie et transforme l'image et le visage de l'institution. Ces transformations de nature et de structure dessinent les contours d'un nouveau mode de fonctionnement. S'agissant de l'exercice de l'autorité, qui nous intéresse plus précisément, cela se traduit, comme le note François Dubet, par le transfert d'une autorité traditionnelle à une autorité rationnelle légale. Le management prôné par les armées semble être l'incarnation de ce passage.

BU LILLE 1

Pour reprendre les catégories de Charles C. Moskos, il apparaît que le processus de transformation des armées du modèle institutionnel au modèle industriel se couple avec une modification, ici affichée, du mode d'exercice de l'autorité. En effet, l'introduction du management fait figure d'œuvre de modernisation des rapports sociaux et professionnels dans l'armée de terre. Car le management[1] procède de la rationalisation et de l'optimisation de la gestion des individus, des groupes et des compétences. C'est bien ce à quoi s'attelle notamment l'armée de terre sachant que la gestion par spécialités atteste de cette dynamique gestionnaire et managériale.

Pour autant, l'armée de terre ne ressemble pas encore à une industrie productive. Le principal écueil, à notre sens, est la finalité de l'institution. Dans la mesure où les armées ne produisent

[1] Le général Baudouin Albanel (in CFMD & général Boudouin Albanel (dir.), 2004, pp. 5-6) définit le commandement comme étant « l'élaboration des ordres et des directives, leur transmission, leur interprétation, leur mise en œuvre et l'évaluation de leurs résultats. » Le commandement se distingue du management en ce que le management vise en une recherche explicite de la performance (Jacques Beaupied, « Le management à travers l'histoire » in *ibid.*, pp. 13-18, p. 13). En conséquence, le management procède d'une gestion des hommes qui n'est pas neutre (Serge Alécian, « L'émergence du management public » in *ibid.*, pp. 21-27, p. 23). Le management est donc une technique d'encadrement à distinguer du commandement en ce que sa visée et ses moyens peuvent diverger de ceux du commandement.

pas de façon effective, des limites s'apposent à une conformation étroite avec le modèle industriel taylorien ou néo-taylorien tout entier porté par les questions de production et de qualité.
Ce chapitre fait directement écho au chapitre quatre.

Il convient, de plus, de préciser qu'il ne s'agit pas ici de démontrer qu'il y a disparition de l'institution mais qu'il y a bien coexistence de l'institution et de l'organisation, ainsi qu'une contamination de la première par la dernière. Cette contamination est à la fois, cause et conséquence, des dysfonctionnements enregistrés et de la recomposition de l'institution militaire, notamment de l'exercice de l'autorité.
En quoi l'organisation suppose une articulation nouvelle entre autorité et pouvoir ? Comment s'opère l'introduction du management ? Quelles sont les sources de l'adaptation ?

1. L'émergence de l'organisation ou la victoire du pouvoir sur l'autorité

Si l'autorité est au cœur de l'institution, l'autorité n'en est pas pour autant absente de l'organisation. L'autorité y procède, toutefois, d'une autre forme de légitimation et se façonne sous d'autres acceptions. Le sociologue américain Morris Janowitz (1964) a analysé l'évolution du rapport à l'autorité dans l'institution militaire. De façon antérieure et traditionnelle, c'est la domination qui prévaut comme mode privilégié de relation à l'autorité. Pour l'auteur, cette domination se repose sur l'autorité charismatique des « heroic leaders ». En effet, les soldats au combat obéissent à leur chef, pour cet auteur, de par la reconnaissance qu'ils lui portent et l'aura dont il jouit à leurs yeux. Toutefois, l'institution militaire est aux prises, pendant son évolution, avec une tension qui s'établit entre la stabilité traditionnelle de l'organisation militaire et la nécessaire adaptation de cette organisation aux changements politiques et technologiques[2].

Pour Morris Janowitz, cette tension affecte le rapport à l'autorité qui prévaut jusque là dans l'organisation militaire. Dans l'esprit de cet auteur, les changements de l'organisation

[2] Pour de Gaulle (in *Vers l'armée de métier*, 1998 (1934), p. 315) aussi, d'ailleurs, « les changements dans l'emploi de la force modifient l'exercice du commandement. »

militaire ne modifient pas le recours à l'autorité et à la discipline. Ce sont plutôt les outils pour obtenir l'obéissance qui se modulent dans le temps. L'objectif principal des chefs militaires est d'assurer la cohésion du groupe de soldats car un groupe de soldats soudé, cohérent et entraîné réagit mieux au combat qu'un groupe où la solidarité n'est qu'apparente. Par le passé, la façon d'obtenir cette cohésion résidait en une légitimation de l'autorité par le charisme et en la création d'une solidarité par le partage des difficultés et des épreuves. Le mode de commandement associé alors est bien celui de la domination ; domination charismatique légitime[3]. Les deux formes de légitimation de l'autorité ont toujours coexisté dans l'institution militaire pour Morris Janowitz. Toutefois, le recours à l'un ou à l'autre des types d'autorité dépendait exclusivement de la position hiérarchique. Les managers de l'institution militaire se trouvent dans le corps des officiers supérieurs, c'est-à-dire de ceux qui ne commandent plus la troupe. Les « heroic leaders » sont ceux qui ont justement à commander la troupe et s'appuient sur leur expérience, leurs compétences pour le faire. Ceci s'explique également par le fait que les managers gèrent peu d'individus et qu'ils ont à gérer des organisations. Pour ce sociologue, la transformation du rapport à l'autorité dans l'institution militaire appelle peu à peu à une généralisation du recours au management dans les armées, y compris au niveau du corps de troupe. Cette généralisation des managers dans l'institution militaire fait évoluer l'autorité d'un rapport exclusif de domination (charismatique) à une relation de manipulation ou de persuasion. En effet, pour l'auteur, les « military managers » obtiennent le consentement de leurs subordonnés en s'appuyant sur d'autres schèmes que sont la manipulation et la persuasion. Au regard de notre recherche effectuée en 2002, nous pourrions même ajouter l'explication à la manipulation et à la persuasion ou, du moins, intégrer l'explication comme une technique de la persuasion.

Suivant à la fois les analyses de Morris Janowitz, et notre hypothèse principale d'un basculement de l'institution en une organisation, il devient possible d'ériger un tableau du mode de commandement associé à l'une et à l'autre des réalités. L'institution fait référence à la domination alors que l'organisation fait référence à la persuasion et à la manipulation. Autrement dit, l'obéissance des militaires est obtenue par un commandement injonctif et traditionnel pour l'institution alors qu'elle s'obtient par la coopération et le management dans l'organisation.

---

[3] "The transformation of military authority can be seen in every phase of organisational life; both heroic leaders and military managers must adjust to the requirements of group consensus." In Morris Janowitz, 1964, p. 44.

1.1. L'autorité se sépare, dans l'organisation, du pouvoir

Dans l'institution, autorité et pouvoir sont confondus. Ils sont confondus dans le sens où l'autorité est un pouvoir reconnu de contrainte qui participe du sacré et de la légitimité (Etat). L'autorité garantit les rapports sociaux et recherche le bien commun ; le bien afférent aux croyances et aux valeurs de la communauté[4].

Dans l'organisation, autorité et pouvoir sont séparés de la même façon que les régimes capitalistes séparent pouvoir et société. Dans l'organisation, c'est le concept de contrat qui sépare l'autorité du pouvoir. Et cette séparation entre autorité et pouvoir déconnecte également dans l'organisation le sacré de la légitimité. C'est-à-dire que l'autorité ne porte plus le sacré et que le sacré existant dans les organisations ne fonde pas la légitimité de celles-ci. Si l'on accepte que les institutions procèdent d'une rationalité instrumentale et axiologique, alors les organisations procèdent de façon quasi exclusive d'une rationalité instrumentale. Le contrat sectionne le lien institutionnel entre autorité et pouvoir car le contrat introduit l'échange ; le contrat met en questionnement la construction de l'action collective et il fait émerger l'individualité. Par effet immédiat, le contrat disloque la communauté et produit de la transaction ou du commun[5]. En effet, l'organisation recherche un intérêt général (non plus le bien commun), ce qui revient à dire que l'organisation ne suppose plus une adhésion mais un échange réciproque qui n'est pas automatiquement durable.

Cette désarticulation entre l'autorité et le pouvoir conduit à une sectorisation du pouvoir. Dans l'institution, l'autorité jouit d'une influence et d'une aura qui dépassent les frontières et le lieu d'exercice de cette autorité. L'autorité institutionnelle est reconnue en dehors de son environnement par le fait qu'elle procède d'une légitimité sacrée et étatique. Dans les organisations, fait remarquer Danilo Martuccelli[6], l'aura à laquelle est accolé le pouvoir ne dépasse plus que rarement les frontières de l'organisation. Le pouvoir n'est plus rien en dehors du champ organisé. Socialement, cela signifie une dislocation de la reconnaissance et, plus généralement, un retournement des modèles de réussite sociale depuis le pouvoir institué (symbole de la réussite) vers un non pouvoir aujourd'hui mieux reconnu (l'image, la communication, la popularité construite artificiellement).

---

[4] Louis Moreau de Bellaing, 1990.

[5] Cf. la typologie des qualités du social in Claude Giraud, 1999, pp. 55-56.

[6] Danilo Martuccelli, *Dominations ordinaires : explorations de la condition moderne*, Paris, Balland, « Voix et regards », 363 pages, 2001.

La crise de l'autorité tient son origine dans cette segmentation et dans cette désarticulation entre pouvoir et autorité. L'autorité, qui impose un mode quasi universel de reconnaissance sociale et d'influence, est remplacée par le pouvoir contextualisé, borné et limité à une seule organisation puisque la multiplicité des organisations brouille les dimensions de la reconnaissance en même temps qu'elle banalise le pouvoir auquel donne droit une position précise dans une organisation donnée. De la même façon, la propension individuelle à accéder au pouvoir décrédibilise des autres pouvoirs, ce qui est le meilleur moyen de ne pas avoir à les confronter.

Dans les institutions, l'autorité est une capacité légitime d'influence des comportements des autres individus qui acceptent de se plier à l'émanation de cette volonté légitime[7]. L'autorité n'est pas uniquement une mise en relation ponctuelle. Elle peut, au contraire, être incarnée de manière personnalisée et durable. L'individu, réceptacle et détenteur de ce droit, a en sa possession une batterie d'outils dont il peut faire usage sous la forme de contraintes. Ces dernières sont plurielles même si, cependant, elles procèdent toutes d'une finalité identique, à savoir déterminer un comportement. Le fait qu'un individu consente, librement et en conscience, de conférer à un autre les décisions et les actions à adopter n'ôte pas à l'exercice de l'autorité son caractère de contrainte ; puisque le consentement est l'une des conditions nécessaires à cet exercice. Pourtant l'individu qui abandonne (partiellement) ses libertés n'est pas assuré de pouvoir les récupérer avec la même rapidité que celle à laquelle il les a abandonnées. C'est d'ailleurs une forme de contrainte, dans les institutions, que de d'organiser une temporalité spécifique à la reprise des droits. Les dispositions du désengagement renforcent l'importance relative et marginale de l'acte d'engagement. C'est pourquoi l'engagement n'est pas uniquement la métaphore de l'adhésion à l'institution, il est encore le symbole de la prise en compte de la séparation et des conditions de son déroulement.

Le fait que des individus choisissent de remettre entre les mains d'une institution une substance de leurs droits est tout à fait compréhensible. Cet acte est guidé soit par l'espoir de tirer une condition meilleure d'existence[8] ; soit par l'envie de déplacer l'équilibre des contributions et des rétributions[9]. C'est même, autrement dit, le principe du processus de

---

[7] Max Weber, 1995 (1922), p. 95.

[8] Auquel cas l'abandon est considéré comme un investissement improductif.

[9] L'échange n'est alors pas inégal ; il entraîne un déplacement de l'équilibre par le souhait de tirer un profit, souvent symbolique, du service par l'obtention d'avantages propres.

démocratisation. Que ce soit au Prince, au souverain ou au gouvernement légitime, les hommes consentent (au minimum comme un moindre mal) à abandonner pour obtenir en retour ce qu'ils ne pourraient consacrer seuls. Bref, l'échange est transcendé par une rationalité instrumentale dès lors que chacun effectue ce choix rationnel en vertu de la finalité qu'il poursuit et des moyens dont il s'ôte. Malheureusement, les termes de l'échange sont variables et évolutifs. Lorsqu'ils ne correspondent plus exactement à l'adéquation recherchée, se pose alors la question du désengagement et du retour à un système plus satisfaisant pour l'individu. Parfois, l'institution, qui structure l'échange, est sujette du détournement et contraint la gestion de ceux ayant perdu la confiance en ce « Léviathan ». Car comme pour l'échange parfois, le transfert des pouvoirs et des responsabilités est objet d'une confiance réciproque entre les parties. La problématique consiste alors à déterminer le processus de construction de cette confiance, offrant l'échange.

Le pouvoir[10] est cette capacité à rendre acceptable les conditions de l'échange. Encore une fois, il peut être aisé de s'engager et de se désengager pour une structure donnée mais il est plausible de formuler l'hypothèse que plus le niveau d'institutionnalisation est élevé et plus le niveau d'engagement, de désengagement (surtout) est élevé et objet de contraintes supplétives. Cette appréhension de l'échange est ainsi reprise par Raymond Boudon et illustrée par l'exemple du dilemme du prisonnier[11]. Si les prisonniers ne procèdent pas à l'échange, même avec l'espoir de tirer un intérêt objectif, c'est parce que la confiance réciproque n'est pas suffisamment établie et que le lien social n'est pas celui de la solidarité.

Mais pour Michel Crozier, le pouvoir relève de l'ordre de la relation, il est situationnel. Le pouvoir se crée, se constitue et s'exprime dans le cadre d'un processus et d'une conjecture organisationnelle qui, par nature, sont à prendre en considération avec le prisme d'un espace et d'un temps bien circonscrits. Le pouvoir relève de la maîtrise de zones d'incertitudes par

---

[10] Le sociologue Amitai Etzioni (*A comparative Analysis of complex organizations*, New-York, The Free Press, 1971 (1961), cité par Caplow & Vennesson, 2000, pp. 20 à 22) classe les organisations en fonction de leur capacité à assurer le consentement de leurs membres qui est influencé par trois formes de pouvoir (coercitif, rémunérateur et normatif) et trois modalités d'intégration (aliénation, discipline et participation).

Le pouvoir coercitif est fondé sur la menace de la punition ou du châtiment. Le pouvoir rémunérateur est basé sur le contrôle des ressources matérielles et des récompenses par l'allocation de salaires et de bénéfices en nature. Le pouvoir normatif repose sur l'allocation et la manipulation de récompenses et de punitions symboliques. Ces trois formes de pouvoir sont partiellement exclusives ; c'est-à-dire que l'une prédomine toujours sur les autres.

[11] Raymond Boudon, 1990 (1979), pp. 64 à 67.

des acteurs, c'est-à-dire des individus rationnels, disposant de ressources suffisantes pour avoir une emprise et agir la situation, à condition toutefois qu'ils y trouvent un enjeu pouvant être instrumentalement réalisable. Le pouvoir est une capacité à agir une emprise sur une situation et sur une organisation. Il se distingue de l'autorité en ce sens où le pouvoir est situationnel et ponctuel mais surtout par le fait que les individus exercent eux-mêmes le pouvoir qu'ils se sont construits et qu'il ne se traduit pas strictement en lien de subordination ou de domination.

La sociologie des organisations française, plus particulièrement l'analyse stratégique, adopte une grille de lecture des organisations sous le registre du pouvoir. Or, la définition du pouvoir[12] que donnent M. Crozier et E. Friedberg n'offre pas une saisine complète des dynamiques de fonctionnement dans les institutions. En effet, si cette définition se prête de façon adéquate à une certaine forme d'analyse des organisations, elle n'est pas opérante lorsque le pouvoir est contaminé par l'autorité. C'est-à-dire que l'autorité, dans les institutions, est le mécanisme privilégié de régulation des interactions sociales au travail. Et l'autorité ne laisse pas toujours la place au pouvoir d'agir puisqu'elle fait des incertitudes la cristallisation de son emprise institutionnelle et des individus l'empreinte de son exercice. Pour ces raisons, il nous faut mobiliser une autre définition du pouvoir qui soit en mesure, dans l'organisation, d'intégrer la marge de manœuvre des individus qui existe toujours même dans les institutions les plus totales[13].

A la même période que Michel Crozier, Raymond Aron opère une prose du pouvoir et une poésie de la puissance[14]. Selon l'auteur, le pouvoir est une mise en relation, c'est-à-dire une capacité à instaurer une relation d'influence et un potentiel à le faire. Ainsi, le pouvoir

---

[12] « Le pouvoir – au niveau le plus général – implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. (...) Le pouvoir est donc une relation, et non un attribut des acteurs. (...) Le pouvoir est inséparablement lié à la négociation : c'est une relation d'échange, donc de négociation, dans laquelle deux personnes au moins sont engagées. (...) C'est une relation instrumentale. (...) C'est une relation non transitive. (...) C'est une relation réciproque mais déséquilibrée. (...) C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais, où, également, l'un n'est jamais totalement démuni face à l'autre. (...) Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir. » in Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1986, « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée », pp. 377 à 380 in C. Benabou et H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1986.

[13] E. Goffman, 1968.

[14] Raymond Aron, « Macht, power, puissance : prose démocratique ou poésie démoniaque ? » in *Etudes Politiques*, Paris, Gallimard, 1964, pp. 171 à 194.

procède d'une rationalité instrumentale. Il assujettit par la restriction des choix et des libertés. Le pouvoir est donc bien une relation d'influence comme chez Michel Crozier, mais à son inverse, ce pouvoir se transcrit par un rapport d'assujettissement. Le choix du pouvoir est donc nié. Chez M. Crozier, les acteurs ont du pouvoir parce qu'ils choisissent à un moment une mise en scène. Chez R. Aron, la mise en scène est imposée aux individus par le détenteur du pouvoir, autrement dit l'instigateur de la relation. C'est pourquoi, la relation de pouvoir est transitive et positive. Transitive parce qu'elle s'exerce directement d'un individu à d'autres ou d'un groupe à un autre et positive parce qu'elle suggère la satisfaction d'un intérêt. Le pouvoir est donc une relation d'influence à visée instrumentale qui s'exerce par un processus de domination obtenu par une restriction des choix et des libertés des assujettis. Par contre, le pouvoir ne peut être assimilé à l'organisation et à la structuration de ce pouvoir d'influence. Ici, le pouvoir se comprend en dehors de toute hiérarchie. C'est-à-dire que l'exercice du pouvoir n'est pas figé et que ceux qui influencent peuvent être tour à tour sujets de l'influence. Le commandement des hommes est alors un instrument. Raymond Aron ne perçoit pas cette relation comme interpersonnelle et dissymétrique puisqu'il faut tenir compte des moyens utilisés par celui qui commande et des sentiments éprouvés par celui qui obéit. Le pouvoir est une capacité et un potentiel d'influence réversible. Là encore, il ne se rapproche pas du concept d'autorité si l'on conçoit le pouvoir comme éphémère par nature. L'autorité s'apparente davantage à la puissance, au caractère démoniaque.

Pour R. Aron, la puissance est « le potentiel de commandement, d'influence ou de contrainte que possède un individu par rapport à d'autres ; le pouvoir n'étant qu'une modalité de la puissance, celle qui caractérise non pas n'importe quel exercice de la puissance mais une certaine forme du potentiel et du passage à l'acte de ce potentiel[15] ». La notion de puissance complète celle de pouvoir. Elle est aussi plus étendue dans la mesure où l'auteur conçoit le pouvoir comme un attribut inclusif de la puissance et encore parce que la puissance entérine les limites du pouvoir. Ainsi, la puissance est permanente et durable alors que le pouvoir est ponctuel et limité.

Tout comme le pouvoir, la puissance est l'expression d'une relation d'influence qui s'opère en ayant recours aux instruments de contrainte que sont le commandement et les restrictions de choix et de liberté. De plus, la puissance n'existe que dans le rapport aux autres, ce qui en fait explicitement une relation sociale d'influence. Puissance et pouvoir n'existent pas en tant que tels, déconnectés de toute sphère d'action, de relation ou d'inter-positionnement

---

[15] *Ibid.*, p. 175.

structurel. L'exercice de ces potentiels s'attache, certes, à mettre en branle objectifs et moyens, mais dans le cadre strict d'une relation sociale ; par conséquent de processus d'interactions. R. Aron poursuit sa définition de la puissance comme « un potentiel que possède un homme ou un groupe d'établir des rapports conformes à ses désirs avec d'autres hommes ou d'autres groupes[16] ». La puissance n'est donc pas une relation nécessairement personnalisée ; elle peut être médiatisée par un groupe détenteur de cette possibilité d'action sur un autre groupe. Cependant, la puissance demeure une capacité, ou un potentiel, d'imposition de sa volonté, ce qui ne la fait pas différer de l'autorité personnalisée (du moins, c'est notre hypothèse actuelle).

Deux choses s'établissent alors. D'une part, la puissance est l'émanation de l'expression de désirs qu'il s'agit de satisfaire. D'autre part, elle s'impose tout autant qu'elle impose. Le pouvoir établit un rapport d'assujettissement guidé et conduit par l'éphémère recherche d'un intérêt tandis que la puissance distribue une volonté et induit donc un rapport strict de domination. Ce qui assimile bien la puissance à la définition que nous avons apportée de l'autorité dans les institutions.

D'ailleurs, R. Aron utilise le concept en ce sens. La puissance est unilatérale et ne s'exerce que de manière stricte du dominant vers les dominés. C'est un autre point de différence avec le pouvoir où commandement et obéissance alternent parfois en la même personne. Reconsidérer les relations sociales en terme de puissance et non plus en terme de pouvoir, c'est également s'attacher au rôle du dominant clairement identifié. Pour l'auteur, « le dominant n'est pas n'importe quel puissant. Il faut que la relation de puissance se stabilise pour que le sujet de cette relation ordonne à ceux qui en sont les objets. Il faut que ce sujet se tienne lui-même pour assuré de son droit ou de sa capacité d'exiger et d'obtenir l'obéissance[17]. » Autant le dominant est personnalisé, autant sa domination s'exerce sur des sujets chosifiés. Ceci démontre que le règne du puissant ne se préoccupe pas des objets de son règne. La relation sociale ne se conçoit que dans un sens défini strictement : du dominant vers les dominés. Toutefois, l'auteur introduit la détention légitime de la puissance. Le mécanisme ne fonctionne, tel que nous venons de le décrire, que dans le cas où le dominant détient sa puissance d'une source de droit intarissable qui ne saurait être remise en cause. C'est-à-dire que le face-à-face entre dominant et dominés est structuré voire organisé ; c'est-à-dire que domination de l'un et obéissance de l'autre sont l'expression des conditions acceptées et

---

[16] *Ibid.*, p. 176.

[17] *Ibid.*, p. 177.

avérées du « système d'ordre imposé ou de discipline imposée ». L'auteur stipule par ailleurs que l'institutionnalisation de ces relations de domination et de pouvoir est possible mais non nécessaire. A l'inverse du pouvoir qui se veut non dissymétrique et non interpersonnel, la puissance est « par essence dissymétrique et inégalitaire par une limitation de la liberté et du choix des moyens ». La puissance correspond donc au passage à la domination institutionnalisée, au pouvoir légitimé. « L'expression normale de la puissance stabilisée, c'est que l'un commande et que l'autre obéisse[18] ».

La définition que donne l'auteur de la puissance apparaît comme peu éloignée de la propre définition de l'autorité légale légitime de Max Weber. D'une part, la puissance s'inscrit dans un ordre social qui la légitime et qui légitime le rapport de domination et d'obéissance du dominant vers les dominés. D'autre part, c'est la position dans l'organisation qui confère une certaine dose de puissance indépendamment, finalement, du degré de personnalisation et d'intégration par l'individu. Ainsi, R. Aron définit l'autorité comme une « puissance que possède un individu grâce à sa position dans une organisation sociale, sans que cette organisation soit nécessairement publique[19] ». La puissance est l'incorporation que se fait un individu des attributs de son positionnement social. Toutefois, la puissance est encore qualifiée par sa capacité de dispersion.

> « L'homme du Pouvoir (du commandement stabilisé, institutionnel et légitime) n'a parfois d'autre autorité que celle qui s'attache à la fonction qu'il remplit. Mais l'autorité désigne aussi la qualité grâce à laquelle une personnalité s'impose à d'autres, obtient assentiment, fidélité, obéissance, non par la menace de sanctions, mais par le seul ascendant de sa volonté. La conjonction de l'autorité légitime et de l'autorité personnelle apparaît à l'origine des grands destins, de ceux qui nourrissent les rêves de gloire et les souvenirs d'horreur. »
> *Ibid.*, p. 193.

L'autorité ne relève donc pas uniquement du pouvoir ou encore de la puissance. L'autorité est la combinaison des attributs de la puissance (l'autorité légitime) et des attributs personnels du rôle. L'autorité dépasse le cadre de la légitimité. Elle est la rhétorique d'imposition de la volonté (les désirs du dominant) par des moyens légitimement organisés et structurés que sont les privations contraignantes de libertés et de choix.

---

[18] *Ibid.*, p. 180.

[19] *Ibid.*, p. 181.

L'autorité relève de la puissance, notion elle-même plus large que le pouvoir. L'autorité est une relation sociale d'influence, inscrite dans un ordre social et de discipline imposés, qui offre à un dominant de satisfaire de manière unilatérale ses désirs en imposant sa volonté, garantie d'obéissance grâce à la conjonction de la détention légitime de la puissance et aux qualités personnelles de mise en scène de son rôle. Le commandement est l'instrument de cette relation sociale d'influence unilatérale. L'obéissance en est la conséquence. L'autorité se distingue du pouvoir aronien dans le sens où elle est asymétrique et inscrite durablement. Elle diffère de la puissance dans le sens où elle s'exerce aussi en dehors de tout cadre institutionnalisé. L'autorité est donc plus qu'un pouvoir.

Lorsque l'institution se délite, l'autorité afférente à celle-ci est atteinte dans ses fondamentaux. L'organisation, qui émerge de l'institution, fait apparaître le pouvoir comme mode de régulation interne à l'organisation. Plus que l'apparition du pouvoir, ce sont les rejets de l'autorité institutionnelle qui symbolisent le passage de l'un à l'autre.

1.2. Le rejet de l'autorité, cause de l'émergence de l'organisation

L'autorité garantit les rapports sociaux. Cette garantie des rapports sociaux s'opère à partir du postulat d'une acceptation délibérée de l'autorité[20] ou peut s'activer sur la base de la crainte ou de la terreur[21]. La discipline s'obtient parfois par la crainte de l'autorité sans que, malgré tout, cette crainte n'aboutisse à l'usage de la force, ce qui aurait pour conséquence de dissoudre l'autorité. Cette thèse est celle de R. Sennet[22]. Pour l'auteur, l'autorité s'appuie sur l'idée de crainte, voire de terreur qu'elle inspire. C'est-à-dire que la discipline s'obtient non seulement en vertu de la légitimité de détention de cette autorité, mais surtout en vertu de l'usage que celui-ci pourrait faire de son pouvoir. La discipline du sujet naît de l'idée de l'usage du pouvoir par celui qui en est le détenteur. La crainte envers l'autorité, qui forge l'acceptation des normes de comportement, induit donc peur et respect. Toutefois, note Richard Sennet, ce processus d'interprétation du pouvoir par le sujet est éminemment dépendant du besoin de croire chez le sujet. En effet, l'autorité n'est crédible que si le sujet

[20] Par exemple pour M. Weber ou La Boétie.

[21] Par exemple pour H. Arendt ou R. Sennet.

[22] R. Sennet, 1981, pp. 28 à 31.

éprouve un tel besoin ou si le sujet est sensible à ce que l'autorité peut lui offrir en échange de son respect et de sa discipline. C'est-à-dire que l'autorité n'est crainte, l'obéissance n'est possible que lorsque l'individu a un intérêt à l'acceptation en échange d'opportunités délivrées en retour. Cela suppose plusieurs choses.

Premièrement, l'activation de l'autorité est infertile si l'individu n'est pas sensible au mécanisme de don et de contre don ; mécanisme implicite qui articule l'autorité à l'obéissance. Autrement dit, les individus ne sont pas prêts à accepter les sujétions ou la crainte du pouvoir dès lors que les conséquences de l'usage du pouvoir n'ont pas un effet immédiat sur la représentation de leurs intérêts. Cela signifie que l'autorité n'est pas valide en elle-même mais que, dans une organisation, c'est ce que l'autorité est capable de conférer qui suscite ou incite à l'obéissance. Ce qui revient à dire, par exemple, comme le fait R. Sennet, que l'autorité paternaliste n'est pas respectée en vertu de son caractère humain affirmé mais bien parce que l'autorité paternaliste sert les intérêts de ceux qu'elle dirige dans une configuration qui accentue l'acceptation de cette autorité. La relation de crainte à discipline par la médiation de l'autorité suppose, en conséquence, un échange et un accord sur les termes de l'échange entre la contribution et la rétribution ou entre le don et le contre don. Nous avons vu que, dans l'organisation militaire, l'une des tendances est de restaurer la crainte de l'autorité en faisant peser un voile sur le contre don. C'est-à-dire que le commandement[23] restaure son audience en reportant les termes de l'échange puisqu'il accroît son autorité en exerçant une pression forte sur les intérêts que les individus retirent à l'obéissance.

Deuxièmement, l'individu, qui ne retire pas un intérêt sensible à la relation habituelle et automatique d'obéissance, voit l'emprise de l'autorité se fondre sur lui et s'estomper devant son absence de crainte. Si un individu n'attend rien de l'autorité ou si l'autorité n'est pas ou plus en mesure de lui apporter ce qu'il en attend, alors l'autorité perd de son pouvoir sur l'individu. Pour Richard Sennet, il se crée alors un déséquilibre dans l'organisation dans la forme de la domination. En effet, celui qui est plus nécessaire aux autres qu'il n'a besoin d'eux peut se permettre de l'indifférence à leur égard. Cette relation d'indifférence crée une maîtrise d'influence de l'individu sur ceux qui sont en posture normale de l'influencer. L'individu gagne ainsi fortement en autonomie d'action. Toutefois, cette autonomie enclenche une frustration extrêmement forte puisque l'autorité n'est alors plus en mesure de satisfaire chez cèlui-ci le besoin ou le désir de reconnaissance. Par l'indifférence, l'individu gagne en autonomie d'action puisque son intérêt se dissocie du contre don de l'autorité. Mais

[23] En tant qu'il représente et symbolise l'autorité.

cette autonomie ne lui fait pas consécutivement gagner de la liberté. En effet, les contraintes de l'organisation s'exercent toujours sur l'individu sans que cette organisation ne lui offre le soin d'y faire défection, de par les conditions d'engagement ou les conditions contractuelles.
Les travaux de R. Sennet montrent que l'autorité stabilise l'action collective et que l'autorité implique de la crainte lorsque les individus, sujets, ont intérêt à ce que l'autorité ne fasse pas usage de son pouvoir. Or, lorsque l'essor de l'intérêt s'épuise, les individus deviennent imperméables à l'autorité par l'indifférence. L'autorité perd alors de son influence car les individus la dépossèdent de son pouvoir. Cette connexion entre autorité et crainte conduit R. Sennet à identifier trois types de rejet de l'autorité : la dépendance désobéissante, la substitution idéalisée, l'esprit de négation.
La dépendance désobéissante est une forme de désobéissance qui se réalise non pas « contre » l'autorité mais « dans » l'autorité. La transgression est la forme la plus vigoureuse que prend cette désobéissance. Ce type de rejet de l'autorité se rapproche de l'une des stratégies d'adaptation aux institutions totalitaires définies par E. Goffman (1968). L'intransigeance chez Goffman est proche de la transgression chez Sennet en ce que l'intransigeance est un défi volontaire à l'institution. C'est un défi non pas à l'égard de l'autorité mais en ce que cette autorité ordonne ou prescrit.
La substitution idéalisée fonctionne selon un autre registre. La substitution idéalisée tient son origine dans un décalage plus ou moins conscientisé entre ce qu'est l'individu et ce qu'est l'autorité. C'est-à-dire que l'autorité semble à l'individu opposée à ce qu'il est. La dépendance à l'autorité s'opère en ce que, selon R. Sennet, l'autorité devient pour ces individus un point de référence négatif. La crainte provient de l'abandon de soi, de l'absence de référence, de l'inexistence de formes de justifications à l'action. Le comportement associé à la substitution idéalisée est une exagération des défauts dont l'individu crédite le supérieur en ce que ce supérieur représente, de façon négative, la puissance que lui-même ne peut atteindre. Pour R. Sennet, la substitution idéalisée se traduit par le fantasme de la disparition. L'absence du supérieur a des effets paralysants chez l'individu car s'il redoute son supérieur ; il a, en définitive, encore plus peur de son absence.
L'esprit de négation est une attitude qui vise à atteindre l'autorité en détruisant sa légitimité. Pour ne pas avoir à reconnaître le besoin des individus à être dirigés, ceux-ci cherchent à scinder autorité et légitimité. Il s'agit d'une attitude plus collective et plus politique que les précédentes en ce que l'esprit de négation contribue à déconstruire la légitimité du souverain pour ne pas avoir à reconnaître sa nécessité. L'esprit de négation réside en la réfutation de la

nécessaire dépendance à une autorité en ce que l'autorité agence, valide et garantit les rapports sociaux et la construction de l'action collective.

Ces attitudes répertoriées par R. Sennet repoussent les limites, la maîtrise et la fonction de l'autorité. Cette lecture du repoussoir de l'autorité, sur un autre registre que celui des relations de pouvoir, montre que les individus peuvent composer avec l'autorité et son acceptation sans pour autant chercher nécessairement à agir sur leur supérieur et à le déstabiliser par la recherche puis par l'action du pouvoir acquis.

Dans une organisation, l'autorité n'est pas absente mais une organisation autorise davantage de jeu autour de celle-ci que ne le permet une institution. Dans une organisation, les individus peuvent rejeter l'exercice de l'autorité pour ce qu'elle représente et implique sans nécessairement que ce rejet se traduise par l'esquisse d'une volonté de nuire. Les raisons et les conditions de l'engagement dans une organisation rendent plausibles une dissonance entre les valeurs des individus. La rationalité économique amène des individus à accepter des contraintes de travail tout en repoussant les valeurs que l'autorité ou la direction incarnent. L'institution suppose une harmonie dans les valeurs et, donc, une symbiose entre les raisons de l'engagement. Obligatoirement alors, l'opposition est plus virulente et accepte des formes d'expression plus tranchées. Dans une organisation, la dissonance entre raisons et valeurs rend acceptable des comportements vis-à-vis de l'autorité moins tranchés et, en conséquence, moins nuisibles. Dans notre cas d'espèce, il s'agit pour l'institution d'accepter la transition entre une opposition frontale à l'autorité et un doux repoussoir de l'autorité dans l'organisation. Notre hypothèse est que l'émergence dans l'institution de formes de rejet de l'autorité en vigueur est un signe de la mutation de l'un en l'autre. L'indifférence est une de ces acceptions tolérées dans les organisations et inconcevables pour l'autorité dans une institution.

1.3. L'indifférence comme moyen de restaurer l'autonomie de l'individu

Le fait que l'autorité dans une institution ne puisse tolérer l'existence de relations d'indifférence ne signifie pas que l'indifférence n'y a pas libre cours. D'ailleurs, Claude Giraud (2003) montre bien que la bureaucratie est le lieu privilégié d'expression de l'indifférence. Notre postulat est que la nature des institutions, leur fonction sociale impliquent un type de lien interne à l'institution qui se place, sous l'effet de l'autorité, sous un

autre registre que la coexistence pacifique des individus au travail. Une institution attend davantage de ses membres ; l'autorité exige en plus de la qualité fournie au travail un investissement personnel qui contracte l'individu dans son indépendance à l'égard de l'objet « institution ». Lorsque les institutions se fragilisent, lorsqu'elles perdent de leur monopole ou lorsque leur utilité sociale est mise en questionnement, y compris en interne, alors le lien qui unit les individus à leur institution se distend, si la tendance se confirme sur le long cours. Car la vie des institutions et leurs évolutions se lisent sur le long cours. Les institutions, à défaut d'être éternelles, ne sont pas éphémères. Une institution inscrite résolument dans le changement est traversée par des normes contraires.

Pendant ces phases d'hésitations et d'atermoiements, l'institution est amenée à fabriquer de l'organisation. Cette fabrication de l'organisation par l'institution devient même une finalité en soi[24]. Cette émergence de l'organisation est à l'origine de nombreuses déceptions dans l'institution. Ces déceptions rendent possibles la naissance de relations ou de stratégies d'indifférence. L'institution ne tolère pas l'indifférence pour ceux de ses membres qui ont intégré l'institution par choix car l'institution voit dans le choix l'émanation du désir ou de la vocation. Alors, l'indifférence soupçonnée est un comportement déviant, non pas en ce qu'il atteint ou nuit à l'institution mais en ce qu'il n'offre pas à l'individu de manifester tous les sentiments qu'il éprouve à l'égard de son institution. Une institution est, en effet, particulièrement attachée aux démonstrations de l'engagement qui passent par la participation à la vie de la communauté, aux célébrations collectives organisées par l'institution. Même lorsque cette participation est formelle et obligatoire, l'individu peut toujours faire preuve d'une distanciation ou d'un retrait (ne pas chanter, ne pas être solidaire) qui sont répréhensibles et sanctionnés dans l'institution lorsqu'ils sont repérés.

Le changement se caractérise par un conflit de normes entre les croyances précédentes auxquelles sont attachés un nombre important des membres de l'institution et les normes nouvelles auxquelles sont davantage attachés les primo entrants. L'indifférence est alors autant nécessaire aux uns qu'aux autres. Elle est nécessaire aux entrants pour se conformer à l'institution. Elle est indispensable aux « institués » pour ne pas se heurter frontalement aux normes de l'organisation qu'ils doivent adopter.

S'agissant de l'institution militaire, le passage et la transformation de l'institution se comprennent à l'aune des notions de choix et de contrats. Comme nous l'avons dit, une institution n'accepte pas l'indifférence de ceux qui l'ont rejoint par choix car le choix, dans

---

[24] Michel Lhoste, 1973, p. 178.

une institution, est accolé à un partage des croyances et des valeurs. L'enjeu d'une institution est, nous le rappelons, de constituer un collectif homogène, solidaire et stable[25]. Pour autant, une institution accepte l'indifférence de ceux qu'elle intègre par obligation et nécessité. Il semble que le passage de l'institution à l'organisation induise un déplacement de la zone d'indifférence.

C'est-à-dire que l'indifférence est possible chez les individus ayant rejoint l'organisation par choix puisqu'il s'opère une distorsion entre les normes de l'organisation et l'intérêt de l'individu. L'institution n'appréhende pas cette divergence puisque la socialisation vise à rendre convergents intérêts de l'individu à servir et finalité de l'institution. L'organisation agence et construit son action collective en régissant sa propre instrumentalisation. Car l'organisation, pour exister et recruter, doit également donner à l'individu les moyens de satisfaire son intérêt. Les individus sont potentiellement indifférents à tout ce qui ne touche pas ou n'affecte pas la poursuite de leur intérêt.

Pour Chester I. Barnard[26], il existe une zone d'indifférence chez chaque individu à l'intérieur de laquelle les ordres sont acceptables sans que l'autorité soit remise en cause. « La zone d'indifférence sera d'autant plus large ou étroite que les stimulants dépasseront ou non les charges et les sacrifices qui caractérisent l'adhésion de l'individu à l'organisation. Il s'en suit que les ordres acceptés seront peu nombreux chez ceux qui reçoivent peu de stimulants pour leur contribution au système. » L'indifférence procède ainsi des termes de l'échange entre l'intérêt de l'individu et les contributions qu'une fonction au sein de l'organisation engendre. Il ne s'agit pas ici de faire de l'individu un être social purement voué à la réussite de son intérêt mais de concevoir que dans les organisations, les individus sont différemment perméables aux sujétions de l'organisation selon que celles-ci engagent ou non leur intérêt[27]. Il n'y a donc pas contradiction ou antinomie à ce qu'un individu s'engage dans une organisation et soit en même temps partiellement et ponctuellement indifférent. C'est précisément ce que l'institution n'envisage pas : qu'il puisse s'opérer une distinction entre les raisons de l'engagement et les raisons à agir dans l'institution. Autrement dit, le conflit de

---

[25] C'est aussi le but de la discipline pour Charles Ardant du Picq (2004 (1880), p. 93). La discipline se repose sur l'institution et les traditions pour suggérer de la cohésion, de la connaissance mutuelle et, surtout, de la solidarité.

[26] Chester I. Barnard, « La théorie de l'autorité » in *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1971, pp. 161-184.

[27] Michel Lhoste (1973) remarque que les engagés professionnels ont, en tendance, un projet personnel plutôt qu'un projet institutionnel. C'est également sur ce registre qu'il faut entendre les incompréhensions entre « institués » et « organisés ».

normes, lorsque l'institution produit de l'organisation, aboutit également à un conflit d'intérêts. Ce conflit d'intérêts ne signifie pas l'absence de retrouvailles mais que la symbiose est séquentielle et non permanente. Dans une organisation, l'indifférence est donc présente chez ceux qui l'intègrent. S'agissant du passage d'une institution en une organisation, il faut alors concevoir et accepter que les membres de l'institution puissent l'être à leur tour dans l'organisation. Ici, se trouve un point très clivant et problématique.

L'institution militaire, en l'espèce, ne confère pas à ses « institués » les moyens de devenir indifférents et ne leur montre pas que l'indifférence est une façon d'accepter les changements opérés dans l'institution. Cette impossibilité tient à l'attitude « schizophrénique » de l'institution militaire qui continue à hésiter entre les deux modèles et à tenir un double discours. Auprès des cadres et officiers, l'institution continue, comme nous l'avons vu plus haut, à propager les croyances absolues caractéristiques de l'institution militaire (respect de l'autorité et du drapeau, adhésion, engagement,...) alors que, dans le même temps, nous le verrons plus bas, l'institution propage, auprès de l'extérieur et des recrues, un discours fait d'ouverture et de valeurs organisationnelles, voire industrielles (salaire, formation permanente, acquisition d'un métier). En définitive, l'institution ne délivre ni aux uns, ni aux autres, l'image de ce qu'est ou sera leur situation concrète de travail.

A notre sens, l'évolution de l'institution militaire la conduit irrémédiablement vers l'adoption d'un modèle d'organisation industrielle sanctionnant la désinstitutionnalisation engagée depuis plusieurs années. L'important effort à fournir réside donc dans la conversion des cadres au nouveau modèle adopté, *in fine*. Il s'agit, pourtant, d'une perversion pour l'institution que de placer le registre de l'action derrière celui de l'intérêt individuel alors que l'institution met l'accent, depuis des lustres, sur le primat du collectif et du service de l'Etat. L'institution ressent cette transition comme une perversion car elle n'effectue pas encore le lien entre l'indifférence, l'instrumentalisation et la poursuite du service des armes de l'Etat. L'enjeu de l'institution aujourd'hui est celui de sa constitution en une organisation comme une autre. Tout y concourt pourtant depuis sa mise en concurrence sur les marchés (marchés du recrutement, du travail, de la sécurité) jusqu'à son adaptation à la société.

Pour Richard Sennet[28], l'indifférence est l'occasion de créer de l'autonomie pour les individus. L'auteur remarque que, dans une bureaucratie, les individus influencent plus qu'ils ne sont réellement influencés. Cette capacité d'influencer, portée par les compétences techniques de l'individu, est créatrice de son autonomie. Or, pour l'auteur, celui qui influence

---

[28] R. Sennet, *op. cité*, 1981.

plus qu'il n'est influencé, peut être indifférent à l'égard de ceux qu'il influence. L'indifférence entérine donc un déséquilibre dans les relations sociales et, donc, une autre forme de domination puisque celui qui est indifférent maîtrise une partie des incertitudes de ceux envers qui est dirigée son indifférence. Pour R. Sennet, l'origine de ce pouvoir vient du besoin et du désir de reconnaissance[29]. Or, l'individu indifférent ne manifeste pas les signes de la reconnaissance que l'autre attend, ce qui crée du pouvoir et donc une forme de domination. C'est justement ici que se trouve la résolution du point problématique soulevé plus haut. L'institution résonne en termes d'autorité sans concevoir que le supérieur hiérarchique peut avoir du pouvoir sur son subordonné par la sanction de la reconnaissance. Or, aujourd'hui, les militaires du rang interviewés témoignent, s'agissant des tenants de l'organisation, de frustrations liées au manque de reconnaissance dont ils sont l'objet. Car l'institution n'attribue pas de la reconnaissance. Le fonctionnement hiérarchique de l'institution vise en une vérification de la conformité aux règles et aux procédures en vigueur. La compétence ne constitue pas un critère de responsabilité de l'individu[30]. C'est-à-dire que le caractère mécaniste de l'institution n'offre pas une réponse probante aux engagés en recherche d'une reconnaissance professionnelle et technique. Les tensions de commandement, qui se font jour, s'expliquent donc par la cristallisation des référents et des normes qui se font face. Les « institués » se réfèrent à l'autorité formelle en occultant la relation d'influence alors que les « organisés » sont sensibles à l'influence et regrettent, voire rejettent, l'autorité formelle. La réponse des uns est la défection à l'institution. La réponse des autres est le rappel et le durcissement de ce qu'elle est, ce qui ne manque pas d'agrémenter la première réponse.

L'indifférence est, en quelque sorte, ce qui permet aux relations sociales de se tenir et à l'institution de ne pas se gripper. L'indifférence est une façon de rationaliser les échanges sociaux. Comme le souligne Claude Giraud (2003), l'indifférence procède de la dissymétrie des positions sociales dans l'organisation. Mais l'indifférence n'est pas une émanation discrète de l'individualisme que les institutions dénoncent comme l'origine de leur effritement. L'indifférence libère, au contraire, des espaces de liberté à l'individu qui lui offrent la possibilité de se soustraire au social, sans nécessairement se soustraire à l'organisation. C'est-à-dire que l'indifférence met en perspective une autre façon de participer au jeu social, une autre façon d'être partie prenante de l'action collective. L'indifférence est ce qui réduit la participation sociale et tend à placer les échanges sociaux sur le registre d'une

---

[29] Voir Axel Honneth, 2000.

[30] Michel Lhoste, 1973, p. 130.

envie d'égalité comme mode privilégié d'interaction. L'indifférence est un comportement associé à l'autorité en ce que c'est l'autorité qui, par l'inégalité instaurée dans les relations, permet à l'indifférence d'émerger. Réponse à l'autorité, l'indifférence l'est sûrement. Elle est un moyen d'émancipation et d'autonomie de l'individu par rapport aux contraintes, sujétions et injonctions de l'institution. Il s'agit d'une autonomie intériorisée en ce que l'indifférence ne rompt pas la neutralité des positions adéquates et la neutralité de l'action. L'indifférence est une mise à distance par l'individu.

De cette mise à distance de l'institution par l'individu, émergent des effets pervers. L'indifférence peut paralyser l'organisation en bloquant les initiatives des individus. C'est-à-dire que l'indifférence, qui présuppose une réduction voire une absence d'engagement, implique un repli de l'individu sur lui-même et sur son intérêt. Ce repli sur l'intérêt individuel borne l'action de l'individu dans l'organisation et risque de ne plus faire coïncider, que de façon éphémère, les intérêts de l'individu et de l'organisation. Soit l'organisation est instrumentalisée au point de mettre en péril sa survie ; soit la réaction de l'organisation conduit à une accentuation de la contrainte sur l'individu pour imposer une participation plus importante à l'action collective. L'organisation militaire réagit suivant la seconde acception. Car ce que les cadres ou officiers perçoivent comme étant un manque de motivation et d'entrain des militaires du rang engagés est en fait de l'indifférence, c'est-à-dire de la limitation à l'engagement et à l'action collective. En réponse, les cadres tentent de cimenter l'action collective en imposant la participation des uns et des autres aux activités. L'institution s'est, sans le savoir, engagée dans une lutte contre l'indifférence ; voyant en cette dernière un mal incurable, celle-ci occulte le bénéfice d'influence qu'elle peut en tirer comme autre moyen d'action que l'autorité et la domination. Pourtant, la logique de transformation de l'institution en une organisation civile ou industrielle appelle à la prise en compte et à l'acceptation de l'indifférence.

Il est vrai, toutefois, que l'indifférence est, à terme, problématique pour la survie de l'organisation. Car l'indifférence est ce qui permet aux individus de faire leur métier sans pour autant que ce métier ne devienne, comme le souhaite l'institution, un sacerdoce. Elle suppose, en effet, une adhésion minimale à l'organisation de telle façon que l'exercice du métier soit possible. Cette adhésion minimale implique une malléabilité à être partie prenante de l'action collective. En fait, le métier n'est appréhendé, à cet égard, que dans la mesure où il alimente l'intérêt individuel poursuivi. Autrement dit, il existe une indifférence relative à tout ce qui ne touche pas le métier : « L'indifférence est au cœur des logiques de métier dans la mesure où la spécialisation et la recherche de qualification passent par une indifférence

relative aux informations ne touchant pas le cœur du métier[31]. » Cette articulation entre indifférence à l'égard de l'organisation et métier est au centre de la problématique de l'institution militaire professionnalisée. Dans l'institution, les individus se repèrent à leur fonction et à leur grade sans que fonction et/ou grade ne permettent d'identifier de façon permanente un individu à un métier. Or, la professionnalisation des armées est une mesure de rationalisation qui vise à la standardisation des recrutements, des spécialités, des compétences. C'est-à-dire que la professionnalisation tend à réduire l'interchangeabilité[32] des individus de par leur degré de spécialisation et fixe les individus dans une spécialité de par la gestion macro-organisationnelle des compétences et des postes[33]. La professionnalisation rigidifie la mobilité professionnelle et la mobilité organisationnelle, ce qui se traduit par une association étroite entre un individu et un métier. On comprend ici que les deux logiques : celle de l'organisation et celle de l'institution s'opposent. L'institution recrute des individus pour une profession qui prend les formes d'un sacerdoce illuminé de croyances et de valeurs alors que l'organisation recrute des individus pour un métier fait de qualifications et de compétences. Dès lors, c'est le fonctionnement même de l'organisation qui est affecté. Car les « institués » ne saisissent pas que les engagés, qui ont choisi le métier, ne soient pas intéressés par des activités qui n'entrent pas dans leur activité professionnelle dédiée mais qui font partie intégrante de la profession alors que les « organisés » sont entrés pour d'autres raisons que le sacerdoce : avoir une activité rémunérée, acquérir des diplômes par exemple.

Le concept d'indifférence est central à la saisine de l'enchevêtrement des dynamiques institutionnelles et organisationnelles. Car l'indifférence est un comportement implicite qui n'est pas directement visible et qui est un comportement alternatif à la déviance. Il n'y a pas à proprement dit des logiques de déviance dans l'organisation militaire comme formes d'opposition à l'institution ou à l'autorité. Si les relations de commandement sont tendues, elles ne sont pas placées sous l'égide de l'opposition ou de la confrontation[34]. Pourtant, les

---

[31] Claude Giraud, 2003, p. 233.

[32] Michel Lhoste (1973, p. 21) note qu'avec le mouvement de professionnalisation, les individus ne sont plus interchangeables à grade égal.

[33] Les spécialistes ne sont en effet plus interchangeables dans l'organisation militaire professionnelle. Car la formation à la spécialité engendre un coût et l'interchangeabilité n'apparaît pas comme rationnelle dans le mouvement de professionnalisation. Dans le modèle de l'ancienne armée, c'est au contraire la polyvalence qui était valorisée. D'où le statut de l'expert et du spécialiste dans l'organisation loués pour leurs compétences et leur savoir-faire technique.

[34] Confrontation individuelle parfois, collective jamais. En tout cas, elle n'est jamais explicitement recherchée.

ajustements hiérarchiques dysfonctionnent. Et ils dysfonctionnent de par le schisme d'incompréhension qui se noue entre les valeurs des uns et les intérêts des autres. L'institution militaire ne parvient pas à prendre en compte les intérêts des engagés car elle n'a jamais eu véritablement à les prendre en compte. Cette absence crée de la mise à distance et de l'indifférence en réaction.

1.4. De la domination à la négociation

Les concepts de choix et de contrat que manipule l'organisation rendent possibles la négociation et la transaction. Elles ne le sont pas dans l'institution. Si la distribution de l'autorité dans les institutions s'effectue selon des croyances[35], la distribution de l'autorité dans les organisations s'effectue selon des échanges. La participation à l'action collective dans une organisation s'obtient, outre la convergence entre intérêt individuel et intérêt en finalité de l'organisation, de par les registres d'échange qui se nouent entre les individus dans l'organisation, notamment entre supérieurs et subordonnés. C'est-à-dire que la contribution de chacun à l'engagement est, en partie, la résultante des termes d'un échange contractuel ou d'un échange plus implicite entre contributions et rétributions. S'agissant des institutions, l'échange entre contributions et rétributions s'opère à un niveau macro-organisationnel et non à un niveau micro-organisationnel. C'est la légalité, donc le droit, qui forge l'institution et établit les dimensions de l'échange entre la contribution des uns au travail et leur rétribution inhérente.

Dans l'institution militaire, par exemple, les dispositions de l'échange entre contributions et rétributions sont réglementées et inscrites dans le statut général des militaires. Cela ne signifie pas que des échanges tacites et ponctuels ne se signent pas. Ils s'en nouent certainement tous les jours. Cependant, cette pratique de fonctionnement n'est pas la norme de fonctionnement puisqu'elle n'est pas érigée en règle (qui fait œuvre de loi dans l'institution). De plus, une institution n'entend pas rompre le primat du collectif sur l'individu, ce qui signifie que l'égalité de tous prévaut puisque l'individu disparaît dans le groupe[36]. Légalité et collectif sont deux leviers entravant le soin de négocier et de transiger. D'ailleurs, les principes de l'autorité, inscrits dans le droit, empêchent toute composition malléable avec ces principes

[35] Cf. Raymond Boudon, 1977.

[36] Autrement dit, il n'existe pas de cas particuliers dans la gestion ou dans le commandement.

puisque leur violation relève de la responsabilité de celui qui en encourage la déviance ou l'abus.

Dans une organisation, les ajustements micro-organisationnels sont d'un recours plus aisé puisque la règle et le droit y ont une connotation moins puissante que dans les institutions. D'ailleurs, les organisations procèdent plus facilement (ce n'est pas un effet de seuil) à la gestion individualisée plutôt qu'à la gestion collective. Négociation et transaction contractualisent les rapports sociaux sous une autre dimension que l'autorité, même si, évidemment, l'autorité, dans l'organisation, en contrôle l'exercice de façon permanente.

Le conflit de normes entre l'institution et l'organisation induit l'émergence dans l'organisation de la négociation et de la transaction. Cette émergence est multiple. Elle se traduit effectivement par une gestion des ressources humaines plus individualisée, des rapports de commandement plus personnels et étroits. C'est que, de façon globale, l'organisation prend mieux en compte l'individu que ne le fait l'institution. L'individualisation est présente, pourtant, dans l'institution. Mais c'est une individualisation d'une portée négative. Il n'y a individualisation que lorsque l'individu pose problème par rapport au collectif dans lequel il se trouve. Le fait qu'un individu ait des problèmes professionnels, familiaux ou sociaux ou le fait qu'il doive être puni l'extirpe du collectif. Corollairement, l'individualisation positive, à savoir la récompense, est rare ce qui explique que certains membres de l'institution aient aussi peur[37] de sortir du groupe et de se retrouver seuls devant l'autorité. Car sortir du groupe, c'est prendre un risque institutionnel et personnel. Cette prise en compte négative de l'individu par l'institution participe de ce que les militaires appellent le rôle social qui incombe à l'officier, c'est-à-dire à tout cadre des armées.

L'organisation exacerbe, d'une autre façon, l'individualisation requise des rapports sociaux. D'une part, les problèmes sociaux et familiaux que connaissent certains engagés[38] poussent les cadres à s'investir davantage dans la vie personnelle de chacun. D'autre part, les engagés

---

[37] Comme nous avons pu le constater.

[38] Ces problèmes sociaux et familiaux sont en croissance de par le croisement de multiples variables : les engagés demeurent dans l'institution plus longtemps que les appelés du contingent ; les engagés sont d'un âge plus élevé ; leur durée de vie dans les armées et leur ancienneté sont à l'origine de soucis inédits (logement indépendant de la caserne, construction d'une famille,...) ; l'éloignement des familles lors des opérations extérieures ; à cela, il faut encore ajouter un problème nouveau lié à la féminisation des armées : l'augmentation des couples de militaires. De façon globale, ces problèmes potentiels ne sont pas nouveaux. Par contre, leur ampleur l'est. Puisque les armées, en se professionnalisant, ont également changé d'échelle de mesure.

cherchent ouvertement à négocier leur contribution en échange d'avantages précis (journée ou demi-journée de permission, permis de conduire).

Les demandes en négociation traduisent les failles d'un système institutionnel qui ne paraît plus adapté au contexte social. Pour François Bourricaud[39], en effet, une structure d'organisation n'est efficace que dans une situation déterminée qui dépend des caractéristiques de l'organisation et de son environnement. Or, l'évolution de l'institution en une organisation professionnelle, c'est-à-dire une bureaucratie professionnelle, montre que la structure et le lien social y dominant ne sont plus adaptés à leur environnement. Cela tient au fait que, dans une bureaucratie professionnelle, les compétences se substituent à l'autorité hiérarchique qui fonde la bureaucratie mécaniste. Les mécanismes de standardisation des qualifications et les mécanismes de formation des individus libèrent de l'autonomie et des marges de manœuvre à ceux-ci. Pour F. Bourricaud, la bureaucratie professionnelle est adaptée à des environnements complexes mais stables. Son inconvénient est que cette forme d'organisation démocratise les rapports sociaux ; démocratisation qui pose, en conséquence, des problèmes de coordination entre les professionnels.

La négociation, parfois clamée, est la transcription des problèmes de coordination du passage d'une bureaucratie mécaniste à une bureaucratie professionnelle, c'est-à-dire d'une institution à une organisation.

2. Un management moderne tourné vers les recrues

Les armées tiennent, depuis leur professionnalisation un discours visiblement ambiguë. En tant qu'institution, elles délivrent, à l'égard des cadres, un discours interne centré sur l'idéologie que véhicule la doctrine du commandement et de l'exercice du métier des armes. Ce discours interne continue à forger, chez les cadres, une représentation traditionnelle du rôle des armées et du style de vie, du mode de pensée et de comportement des militaires. Parallèlement, la professionnalisation des armées enclenche une phase offensive sur le terrain du recrutement, de l'ouverture au monde civil par la civilisation ou l'externalisation.

A la réforme s'appose alors une rénovation de la communication de l'institution défense auprès du public, actions de communication qui empruntent des formes très variées aux fins

[39] François Bourricaud, « Contre le sociologisme : une critique et des propositions », *Revue française de sociologie*, XVI, pp. 583-603, 1975.

de séduire les citoyens. Accolée à ce registre, se déroule une réflexion générale au sein du ministère de la défense visant à aménager le mode de « management » des armées.
Par exemple, on peut remarquer que dans le petit dépliant synthétique[40] reprenant les types de contrats d'engagement dans l'armée de terre, le mot « commandement » n'apparaît jamais tandis que le mot « management » est lui explicite. Inévitablement, cela traduit une volonté manifeste de présenter l'institution militaire sous un jour attirant. Dans un premier temps, nous présenterons la rénovation affichée du mode d'autorité dans les armées. Dans un second temps, nous mettrons l'accent sur les discours de recrutement qui biaisent la réalité militaire.

2.1. Une conversion affichée du mode d'autorité

Le programme[41] « Vers l'armée de terre professionnelle 2008 » édicte les conditions pour forger la cohésion en opération. Ces conditions sont au nombre de trois. La première est : « Conquérir, fidéliser et former la ressource humaine. » La seconde est : « Promouvoir une véritable culture de soldat professionnel. » La troisième : « Exercer un style de commandement fait d'écoute, d'attention portée et d'exigence. »
En guise de remarque, il faut noter la prégnance du pôle des ressources humaines qui apparaît dans le descriptif de ce programme avant la crédibilité opérationnelle et la légitimité des besoins ; avant la conquête de la supériorité opérationnelle. Cela montre l'importance qu'ont prises les ressources humaines et leur gestion dans le couple que forment professionnalisation et management. Le texte précise :

> « Exercez un style de commandement fait d'écoute, d'attention portée et d'exigence qui dynamise le groupe vers le succès de la mission grâce à une adhésion confortée par une confiance mutuelle. Développez la connaissance directe de vos subordonnés. Elle passe aussi par un suivi personnalisé dès le premier niveau d'encadrement. La formation au commandement n'est pas définitivement acquise en école, elle demeure une responsabilité permanente de tout chef. »

Un tel type de discours préfigure celui de l'organisation plutôt que celui de l'institution. Il indique que le mode de commandement doit évoluer en donnant sens à l'encadrement, au suivi personnalisé et à la formation.

---

[40] Armée de terre, *Flash d'aide au recrutement 2004-2005*, juillet 2004.

[41] Etat-major de l'armée de terre, *Vers l'armée de terre professionnelle 2008*, Paris, septembre 2003.

Il est vrai que le commandement des militaires du rang s'inscrit dans la durée. Les militaires du rang restent en fonction plusieurs années au sein de la même unité, du même escadron tandis que les officiers ont un commandement déterminé dans le temps. Cette gestion des engagés est donc également une gestion bornée dans le temps. C'est pourquoi il incombe, avec l'armée professionnelle, aux sous-officiers, d'engager un devoir de mémoire de leur unité, de leur escadron puisque leur statut les propulse dans une longévité plus longue que celle des officiers ou que celle de bon nombre de militaires du rang. Il est vrai que les armées, et notamment l'armée de terre, se sont engagées dans un véritable défi : « Constituer dans les trois populations officiers, sous-officiers, militaires du rang, un socle de pyramide de grande qualité sans pouvoir offrir de carrières internes réellement attractives dans la durée[42]. » Et la réponse à ce défi consiste en l'adoption de procédés permettant d'attirer, de recruter et de fidéliser.

Le colloque organisé le 22 février 2000 à l'école militaire sur le thème « Diriger et commander au XXI° siècle[43] » apporte un regard sur l'évolution des techniques de commandement. Les termes du débat reconnaissent que l'exercice de l'autorité est désormais plus délicat dans les armées. Les nouveaux rapports humains apparaissent davantage régis par l'explication, le marchandage, voire la négociation. Ces facteurs impliquent une remise en cause de l'autorité hiérarchique et un transfert de la primauté de la collectivité ou du collectif à la légitimité de l'individualisme ou de l'individu. Autrement dit, la rénovation de l'exercice de l'autorité s'entend comme un basculement d'importance. Le commandement traditionnel est tourné vers le collectif, sous couvert de la cohésion. Le commandement moderne se tourne vers l'individu, sous couvert de consentement et d'argumentation. Finalement, cela signifie le passage d'une logique de commandement collectif à une logique de management individualisé et personnalisé.

Le passage de l'une à l'autre des logiques se conçoit comme une décentralisation du commandement où ce qui compte est la compétence, sur laquelle s'appuie la hiérarchie pour édicter ses directives. Cela passe alors par une plus grande responsabilisation de tous les niveaux hiérarchiques et par un processus de prise de décision qui décloisonne les niveaux hiérarchiques pour mieux faire circuler l'information. Il s'agit d'aller chercher l'information pertinente auprès de celui qui la détient et de permettre que cette bonne information parvienne

---

[42] Général de corps d'armée Jean-Claude Bertin, « Révolution dans l'Armée de Terre », *Les Cahiers de Mars*, 3ième trimestre 1996, p. 31.

[43] *Les Cahiers de Mars*, 2ème trimestre 2000.

jusqu'au décideur. L'optique est la mise en place d'une structure en réseau qui déconcentre la prise de décision et favorise la tenue de structures planes, où les spécialistes peuvent faire valoir leurs compétences, en substitution des structures verticales et hiérarchiques où l'information est nécessairement filtrée. De tels exercices du commandement et du management placent l'individu au cœur des relations entre le corps social et la recherche du commun. Et les nouveaux rapports hiérarchiques fondés sur la compétence, la confiance et la transparence font que les problèmes se règlent mieux par l'explication et le marchandage. C'est dire que le chef ne peut plus s'enfermer dans sa légitimité mais doit justifier la mission, valoriser la part de chacun dans l'action commune et communiquer en interne sur la mission et ses objectifs.

De telles évolutions ne se font pas aisément dans cet univers institutionnel. Les chefs militaires ne sont pas encore prêts à reconsidérer leur pouvoir acquis après un parcours bureaucratique parfois ardu. Aux risques de prendre le contre-pied du colloque, le chef d'Etat-major des armées, le général Kelche, écrit en 2000 : « Ce sont donc la société et l'environnement qui changent, et non pas les concepts qui fondent l'exercice de l'autorité[44] » Et ajoute, comme s'il devait concéder quelque chose :

> « La communication sera toujours l'acte par lequel ils reçoivent les explications nécessaires à la compréhension et donc à la bonne exécution des décisions prises. En suscitant l'adhésion, elle constitue le support du passage de l'obéissance inconditionnelle, celle d'une autre époque, à une adhésion active, et elle est appelée à devenir dans un monde toujours plus automatisé, l'outil participatif idéal pour la bonne marche d'un projet ou l'application d'une directive, car participer au projet, c'est déjà y adhérer[45]. »

L'exercice du commandement dans l'armée de terre est pourtant sujet à des réflexions et évolutions depuis plus d'une décennie. En 1992, paraissent deux documents. Le premier[46] reprend à son compte les préceptes de la doctrine officielle en y injectant les notions de reconnaissance de l'individualité, dans un contexte où le combat, exposé aux médias et aux alliances internationales, exige un commandement plus complexe et plus souple qui s'appuie

---

[44] *Les Cahiers de Mars*, 2ème trimestre 2000, p. 9.

[45] *Les Cahiers de Mars*, 2ème trimestre 2000, p. 12.

[46] Etat-major de l'Armée de Terre, *Réflexions sur l'exercice du commandement dans l'Armée de Terre*, Paris, octobre 1992.

sur de nouveaux modèles d'organisation. Ce document préfigure celui de 1993 destiné au haut commandement. Par contre, la même année, une étude universitaire et sociologique[47] démontre les tendances à l'ouverture du commandement. Selon les auteurs, cette ouverture se caractérise par l'apparition significative de pratiques de recentrage sur le subordonné, de relations directes qui s'appuient sur la transparence et la confiance. En outre, les auteurs remarquent une propension à un glissement sémantique du terme d'ordre vers celui de mission. Ainsi, l'autre manifestation de l'ouverture du commandement réside en une confiance accrue au subordonné qui passe par une délégation plus importante du travail et des responsabilités. Cette ouverture du commandement évite des relations de trop forte dépendance vis-à-vis de l'autorité et offre, en retour, aux intéressés une conciliation meilleure entre la vie professionnelle et la vie privée, une satisfaction des attentes en termes d'information et de participation. Les raisons de cette ouverture et de cet assouplissement du commandement proviennent d'une complexité croissante du commandement qui favorise l'insertion des subordonnés dans la vie du service ou de l'unité ; de l'insertion de civils qui produisent de la conception, de la gestion et de la négociation dans l'organisation militaire ; d'un isolement moins avéré du chef militaire contraint de s'entourer de collaborateurs et de sonder leur avis. En quelque sorte, l'ouverture et l'assouplissement du commandement conduisent, selon les auteurs, à la sacralisation de l'expert.

Il se répand alors l'idée, dans l'institution et par l'institution, que les galons ne suffisent plus pour légitimer l'autorité ; qu'il faut convaincre pour faire adhérer[48] ; que les rapports d'explication et de marchandage modifient les relations hiérarchiques de l'obéissance au consensus temporaire qu'il faut regagner constamment. Autrement dit, le commandement agit désormais moins sur le registre de la puissance et plus sur celui de l'influence.

L'ouverture et l'assouplissement du commandement se repèrent depuis quelques années. Cette ouverture et cet assouplissement consistent à reconnaître et conférer une place plus déterminante à l'individu. Ce mode d'exercice de l'autorité souligne la place de l'adhésion et de la participation[49]. Il fait de la confiance et du transfert de responsabilité le socle d'une

---

[47] Touhami Bencheikh & Dominique Gatto (sous la direction scientifique de Michel Crozier), *Le commandement de l'Armée de Terre face à des évolutions profondes*, Paris, CRH, août 1992.

[48] M. Sarazin, « Diriger et commander au XXI° siècle », *Revue des anciens élèves de l'Ecole de l'Air*, n°161, juin 2000.

[49] Evidemment, cela rappelle le commandement participatif par objectifs de 1975 qui a libéralisé l'exercice de l'autorité (B. Boëne, 2003, p. 678). Cette doctrine de commandement a également rencontré de vives résistances

organisation qui rend permissible la collégialité, et intronise la détention du savoir. Cette évolution n'est pas nouvelle. Elle connaît cependant une médiatisation conséquente depuis la professionnalisation, au point de dissimuler jusqu'au terme même de commandement. En affichant le concept de métier et en occultant le type de relations sociales régulant l'institution, les armées ont favorisé une attirance des jeunes fondée sur des représentations véhiculées qui contribuent à opacifier la réalité des pratiques militaires.

2.2. Un discours de recrutement qui biaise la réalité

L'institution militaire bascule, avec la professionnalisation, dans le champ concurrentiel des entreprises qui recrutent. Avec la fin de la ressource garantie, avec le souhait de recruter des jeunes possédant au moins un diplôme civil, les armées sont devenues une institution comme une autre, une organisation comme une autre à ceci près qu'elles ont recruté et qu'elles poursuivent à recruter en masse[50]. Les armées se présentent d'ailleurs comme la « première entreprise » de France au niveau du recrutement et donc de la formation. La branche

---

à ses débuts : *« En plus, j'étais très perturbé car, lorsque je suis arrivé en corps de troupes dans les années 70, c'est là où on a commencé le commandement participatif par objectifs, où on l'a expérimenté. Ca a été abandonné plus ou moins après. Mais au départ, c'était très comme cela. A la limite c'était de dire : " voilà messieurs, on doit faire cela. Comment pensez-vous que l'on peut y arriver ? Les gens disaient que ça serait bien que l'on sache faire ci, que l'on sache faire ça ". Et à partir de là alors on créait des missions qui permettaient d'apprendre des savoir-faire. Les gens participaient à l'élaboration de l'emploi du temps, on discutait avec eux. C'était beaucoup moins formel. C'est une expérience qui n'a pas duré si longtemps que cela. Ca remettait en cause beaucoup de choses ; ça remettait en cause une partie du commandement parce que le formel permet aux gens qui n'ont pas suffisamment de connaissances, de charisme et surtout des connaissances techniques de s'appuyer derrière leur grade, de dire " c'est comme ça et je vous ai dit de faire comme ça parce ce que c'est comme ça et parce que je suis le chef ". Quand le type disait : on se met à tel endroit, à tel poste ; l'objectif c'était de faire réfléchir l'autre et il disait " ben non on n'est peut-être pas au bon endroit, là je ne vois pas bien, on pourrait se mettre un peu plus à gauche ou un peu plus à droite, ça serait beaucoup mieux ". Ce n'est pas de la contestation mais les gens avaient appris à discuter, à réfléchir sur ce qu'ils faisaient et à le dire. Ca a remis en cause beaucoup de cadres dans l'armée. Et ça c'était avec des appelés. Et paradoxalement, c'est le même système que l'on a revu lorsque l'on a mis les engagés. Mais inversé. Avec les appelés, un cadre pouvait dire " c'est comme cela et vous faites cela parce que je vous ai dit de le faire " : l'appelé était là pour 10 ou 12 mois et il ne voulait pas avoir de problèmes donc il exécutait. L'engagé s'il voit que son chef est une moule et qu'il n'est pas bon techniquement, il ne va pas apprécier et ce n'est pas parce que l'autre lui dira " garde-à-vous " que ça va marcher. »* Lieutenant-colonel, 53 ans, 35 ans d'ancienneté, congé de reconversion, E2.

[50] L'armée de terre prévoit de pourvoir 17 000 postes en 2005 (source : *Le monde*, vendredi 14 janvier 2005).

recrutement de l'armée de terre a été professionnalisée aux fins de tenir les objectifs de recrutement de la loi de programmation militaire 1997/2002[51]. Désormais, existent dans chaque département (ou presque) un Centre d'information et de recrutement de l'armée de terre (CIRAT) ou des centres de recrutement de la gendarmerie, de l'armée de l'air ou de la marine. Cet impératif de recrutement pour adapter le format de l'armée professionnelle conduit, non seulement, l'institution à réformer son appareil de recrutement mais, également, incite les armées à participer à toutes sortes de salons, de cérémonies nationales ou locales où les recruteurs « professionnalisés » des armées répondent aux questions des enfants, étudiants ou jeunes adultes qu'ils cherchent inévitablement à séduire ou à attirer sous les drapeaux. Ces discours des recruteurs peuvent donner une représentation galvaudée de la réalité des pratiques militaires pour faire miroiter aux jeunes et futures recrues la satisfaction de leurs désirs les plus, ou moins, enfouis : voyager et participer aux opérations extérieures, passer les permis de conduire, faire du combat, acquérir un vrai métier,... Ainsi, l'insertion de l'organisation militaire sur le marché du travail l'amène, comme les autres organisations, à mettre l'accent sur ses particularismes les plus visibles tout en jouant, parfois, sur la naïveté ou l'incrédulité des plus jeunes, attirés par les matériels, les perspectives de voyage, sans toujours tenir compte des mises en garde ou de la spécificité de fonctionnement de l'institution. Inévitablement, cela crée des effets en sortie (défections, tensions) autant pour les recrues elles-mêmes que pour les cadres des armées. Par ailleurs, la logique de la professionnalisation appelle à une fidélisation des jeunes au sein de l'institution, ce qui peut, du côté des cadres, engendrer du désarroi quand au sort qu'on leur demande de réserver aux jeunes militaires. La nouveauté réside alors dans la systématisation de la sélection à tous les niveaux de grade (cette fois avant l'engagement). Cependant, cette systématisation cache une rupture avec le modèle bureaucratique du concours jusqu'ici prévalant. En effet, les militaires du rang sont recrutés selon un processus de sélection classique ; classique dans le sens où ce processus[52] est, à la dimension physique et médicale près, le même que celui que l'on retrouve dans les grandes institutions ou entreprises. La professionnalisation a, par ailleurs, élargi cette façon de recruter à d'autres catégories. Les officiers sous contrat sont ainsi recrutés selon un mode de sélection n'étant pas du registre classique du concours (épreuves écrites, orales et physiques), ce qui stipule de l'ouverture de l'institution mais encore de la nécessité de

[51] Un général de l'armée de terre est à la tête du service chargé du recrutement au sein de l'état-major de l'armée de terre.

[52] Tests psychotechniques, tests physiques, tests médicaux, tests psychologiques (d'orientation).

l'organisation à s'adapter au marché. Cependant, les écoles de sous-officiers et d'officiers continuent de procéder aux formes du concours dans le cadre des recrutement initiaux.

En lui-même, ce mode de sélection contribue à diluer l'impact symbolique et méritocratique de l'institution qui privilégie, au contraire, un mode de recrutement plus personnalisé qu'impersonnel avec le concours institué et institutionnel. Une telle manière de procéder laisse une marge de manœuvre plus libre aux recruteurs et à leur subjectivité. D'une certaine façon, et sans revenir sur les motivations initiales des engagés volontaires, il semble que l'imprécision des discours tenus par les recruteurs contribuent à renforcer les représentations et les idées des futurs militaires.
Les recruteurs jouent sur la maîtrise de l'information et sur la compréhension que les jeunes perçoivent de ces informations. De nombreuses anecdotes nous ont été rapportées sur l'inadéquation entre la perception du discours des recruteurs et sa réception par le candidat.

En voici un exemple :

> *« N'y a-t-il vraiment que des volontaires qui viennent à l'armée depuis la professionnalisation des armées ? Je me le demande. Un jour, j'en ai vu un qui est venu au régiment pour la formation initiale et qui a demandé " où sont les bateaux ? ". Le CIRAT lui a dit qu'il allait dans les troupes de marine, il a compris marine. Les CIRAT cherchent à faire des quotas, c'est tout ! Il existe un prix du meilleur recruteur. On les incite à raconter n'importe quoi. Ils mettent en avant le côté pécuniaire, les primes. »*
> Caporal-chef, 27 ans, 8 ans d'ancienneté, chef armurerie, RP92.

Il est vrai que la valorisation des soldes des militaires du rang représente un argument central du discours des recruteurs. D'autant que ceux-ci ont la possibilité de coupler cet argument avec celui de la multiplication de la solde de base lors des déplacements en opérations extérieures. Toutefois, cette forte sensibilité aux formes avantageuses du discours n'est pas de nature à ôter une quelconque responsabilité au militaire qui signe son contrat. L'organisation se prête au jeu de la concurrence et fait valoir ses arguments méritoires. En aucun cas, toutefois, elle ne peut exercer de contraintes sur la signature du contrat. Néanmoins cette présentation de l'institution par elle-même occasionne des problèmes divers. L'un d'eux concerne la socialisation des jeunes militaires qui sont entrés dans l'institution sur des métaphores erronées non corrigées par les incertitudes pesantes du recrutement. Cette confrontation entre les discours des recruteurs et la vie à la caserne au cours de la formation

initiale (qui constitue la première expérience de socialisation dans le monde militaire pour beaucoup) peuvent générer une rupture de contrat comme de représentations.

> *« Ma découverte du monde militaire a été totale : je n'avais pas de famille ni d'entourage militaire. C'est une découverte dure avec des classes rudes, un dépaysement total et une formation militaire qui forge le caractère. C'est ce qui fera défaut : une bonne formation générale qui apprend à se débrouiller seul. On s'aperçoit alors que l'on est bien. »*
> Caporal-chef, 37 ans, 18 ans de service, magasinier NBC, RP76.

Ce sont les idées préconçues forgées par les jeunes en dehors de l'institution, non démenties lors du recrutement et qui s'éprouvent au contact de la réalité, qui érodent, de façon positive ou négative, les capacités d'insertion de l'engagé au sein de l'institution. Plus le jeune construit sa motivation sur des métaphores, plus la déception lors de la découverte du monde militaire est importante. La déconstruction des motivations initiales devient même œuvre de désaffiliation souhaitée de l'institution, comme pour cette jeune femme.

> *« J'avais une image de l'armée qui était celle du sport, de la discipline. On s'imagine plein de trucs quand on n'y est pas. Je voulais partir en mission... Je m'imaginais partir dans un truc carré et plein de discipline. Finalement, il n'y a pas tant de respect, ni d'esprit de solidarité. Je suis profondément déçue. J'ai beaucoup donné et je n'ai rien reçu en retour. »*
> 1ère Classe (F), 20 ans, 1.5 an d'ancienneté, comptable, RP68.

Les discours de recrutement contribuent à biaiser les réalités militaires. Les pratiques militaires elles-mêmes mettent l'institution devant l'écart qu'il existe entre son discours public et le cadre de vie des jeunes dans l'institution. Par exemple, la communication des armées qui centre ses propos sur l'acquisition d'un métier[53] semble, aux yeux de certains engagés, contradictoire avec l'emprise totalisante de l'institution.

> *« J'ai un contrat de 5 ans. Je ne tiendrai pas 15 ans dans le brun. Je ne suis pas venu à l'armée pour qu'on me dise de mettre un slip et des chaussettes. Je suis venu pour apprendre le*

[53] Sur ce point, voir C. Weber, *op. cité*. Les campagnes mises en œuvre depuis la professionnalisation ont été corrigées en février 2004 par une nouvelle campagne intitulée : « l'armée de terre, bien plus qu'un métier », ce qui paraît signifier un tournant modique et insister davantage sur la condition de militaire que sur la profession de militaire. D'ailleurs, le général Cambournac, sous-directeur du recrutement de l'armée de terre insiste (in *Le monde*, vendredi 14 janvier 2005) sur le maître mot du recrutement. Ce n'est plus « métier » mais « soldat », désormais. Il s'agit bien d'une inflexion.

métier de soldat, pas pour être cocooné. (...) Je n'ai pas voulu devenir sous-officier. Je ne veux pas gagner les galons en faisant des courbettes. Je n'ai pas de problèmes d'intégration. Mon père et mon frère sont dans l'armée. Ils sont jugés, eux, à leur valeur humaine parce qu'ils sont bosseurs. »

1ère Classe, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, tireur canon 20mm, RC48.

Ainsi, certaines jeunes recrues regrettent d'avoir été trompées, que leurs illusions ou métaphores aient été démenties tardivement. Il faut immédiatement admettre que ceux qui connaissent des difficultés d'insertion dans cet univers et qui ont un parcours professionnel délicat sont ceux qui sont entrés dans l'armée sur des indices fictifs, sur des représentations métaphoriques. Le fait de côtoyer l'institution, d'en être proche n'est d'ailleurs pas un indice de la connaissance de l'institution. Deux jeunes hommes d'une vingtaine d'années servant au 2/501 du régiment de chars de combat de Mourmelon (tous deux sont 2ième Classe) nous offrent un regard croisé sur cette découverte de l'institution.

Le premier a 20 ans et trois mois de service (RC34), il vient de Nouvelle-Calédonie où il s'est engagé dans l'armée française, sans rien connaître à cette armée. Il ne connaît d'ailleurs pas encore très bien la langue française (l'entretien est délicat dans la compréhension réciproque). Engagé à l'autre bout du monde et affecté à l'autre extrémité de celui-ci, dans l'est de la métropole à Mourmelon, il y découvre la France, son armée et son organisation. Ce qu'il souhaite, c'est *« faire du combat »* et *« voir le monde avec l'armée »*. Pour lui, l'armée c'est *« la guerre et la cohésion »*. Ce qui compte pour lui, c'est *« d'avoir de la gueule en chantant la marseillaise »*. Quant à son travail, il le définit de la façon suivante : *« Mon travail est d'attendre les ordres du supérieur direct »*. Ce jeune homme est entré à l'armée sur des représentations de celle-ci, de son action et de son mode de vie.

Le second a 21 ans et moins d'une année d'ancienneté (RC35). Il est entré sur des croyances similaires alors que ses parents habitent Mourmelon, à quelques centaines de mètres de la garnison militaire. Affecté comme le premier au peloton d'appui direct, il se dit « sans fonction. » Il s'est engagé pour le combat, pour les opérations extérieures mais découvre un univers qui ne correspond pas exactement à ses idées de départ. Stressé par l'entretien et le commandement, le jeune homme ne saisit pas cette capacité de l'institution à le contraindre dans son mode de vie. Il aimerait continuer à habiter à Mourmelon chez ses parents mais le commandement lui a apposé un refus catégorique. Ce refus génère un stress supplémentaire

chez ce jeune homme. Il fait part de sa *« peur »* et de la *« pression »* qu'il a de se faire remarquer. C'est bien le système de contraintes de l'institution qui gène celui-ci. Ce système de contrainte agit sur plusieurs registres : il va de l'imposition du lieu de vie jusqu'aux directives professionnelles et à la formation du soldat. A propos de l'armée, il fait part de son étonnement de la découverte et du désarroi occasionné :

> *« On s'habitue à l'armée. Je ne pensais pas que c'était aussi sec. Au début, on en prend plein la gueule. Les insultes choquent mais c'est juste finalement pour nous booster et nous améliorer. (...) Ce n'est pas facile d'être commandé, de se prendre des réflexions sur les rangers... »*

L'institution contraint et impose un mode de vie, un mode vestimentaire. La réalisation de la nature de l'armée trouve encore une consistance dans l'exercice du métier militaire.

> *« Je ne suis pas venu dans l'armée pour faire des TIG. Je suis venu pour travailler. (...) Je ne suis pas professionnel car je n'ai pas de métier ».*

Au stress de l'institution, se couple celui de la profession. Ce jeune homme est entré à l'armée. Il a cru les discours qui lui dictaient de servir en char, de faire du combat. Mais faisant fi de la formation et de l'éducation militaire, le voilà soumis à une condition dont il n'entrevoit pas l'aboutissement.

Ces deux portraits croisés sont des cas exemplaires des paradoxes de cette institution. Deux militaires du rang se sont engagés sur des illusions et idées préconçues de l'armée. L'un est venu de Nouvelle-Calédonie servir dans ce régiment alors qu'un autre qui habite à proximité ne peut plus le quitter. Ces éléments évoquent les capacités d'imposition de l'institution. L'un ne la lit qu'à travers sa propre peur de faire un faux pas devant un gradé tandis que l'autre la lit au travers d'une relation d'attente sans analyser son absence de métier ou les carences de sa formation.

Les recrues sont confrontées à la découverte d'un monde, monde corrélé à un parcours professionnel que l'institution dissimule parfois. Ce moment est source d'une rupture évidente d'adhésion pour les jeunes entrés dans l'armée sur des métaphores, qui n'étaient pas prêts à se plier à l'institution. Ces jeunes, déçus, alimentent la défiance que le commandement leur attribue par nature et creusent, malgré eux, le fossé qu'ils voudraient voir se combler pour

qu'ils puissent mieux vivre leur expérience militaire. Mais le commandement est aussi impliqué, un peu malgré lui, dans cette entreprise de séduction et de fidélisation. A ces jeunes :

> *« Les CIRAT fond de la propagande et sont des vendeurs d'étoiles. »*
> 1ère Classe, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, tireur sur char, RC54.

> *« Je n'ai aucun diplôme. Je cherchais un travail. Le char ça me plaisait. C'est énorme et puissant. C'est pratiquement indestructible. »*
> 1ère Classe, 19 ans, 6 mois d'ancienneté, combattant, RC50.

Le commandement rétorque :

> *« Soldat professionnel c'est un acte de volontariat. Le commandement devrait se faire facilement. On signe et on accepte tout. Mais le commandement n'est plus possible. On tombe toujours dans la brimade. Je prends sur moi le fait de leur faire faire des pompes. On agit en accord avec sa pensée et son esprit militaire. Je suis récalcitrant à l'évolution actuelle car ça ne colle pas avec la hiérarchie. Je demande trop car il faut préserver les rangs. Aujourd'hui, on essaie de conserver les gens et on leur ment, on leur cache la réalité jusqu'à la fin de leur période probatoire. Lorsqu'il y a un briefing avec visite d'autorité et revue de la garde : on masque les problèmes. Mais on ne peut pas cacher tous les problèmes avec les jeunes récalcitrants : le militaire doit être franc. »*
> Brigadier-chef, 31 ans, 10 ans d'ancienneté, chef de groupe, RC41.

Les discours des uns et des autres à propos du recrutement sont parfois épiques, anecdotiques[54]. Sans doute, ceux-ci en rajoutent un peu sans qu'il soit d'ailleurs véritablement possible d'en vérifier l'exact compte-rendu. D'ailleurs, nous n'avons pas interviewé ou observé de recruteurs militaires pour analyser leur rhétorique et leurs pratiques de travail. Néanmoins, ces discours existent et se propagent à l'intérieur de l'institution. Ils sont donc un indicateur d'oppositions existant réellement.

Les prémices de la mésentente sont ici posés. Une partie de l'encadrement n'accepte pas la dissolution progressive de l'institution qui a des implications sur le mode de fonctionnement

---

[54] Christophe Pajon et André Thiéblemont (2004, pp. 62-65) remarquent la même chose en rapportant des discours de même nature à propos du recrutement. N'est-ce pas un indice, néanmoins, que le recrutement pose des problèmes ?

et d'imposition dans les armées. A l'inverse, les jeunes sont entrés dans une organisation avec laquelle ils ont contractualisé, sans prendre conscience de sa dimension institutionnelle persistante ou résistante. Les cadres sont à la croisée de ces chemins : entre un discours traditionnel et un autre moderne ; entre un commandement traditionnel et un management dans le travail.

3. L'emprunt de méthodes civiles de management

La perméabilité de l'institution militaire avec les institutions, organisations ou entreprises civiles a toujours existé. Ces liens ont été tantôt plus cultivés, tantôt moins. Les termes de l'échange ont été alternativement plus importants numériquement dans un sens ou dans un autre[55]. Nombre des recherches scientifiques militaires en recherche et développement ont connu une application civile ; tout comme les armées constituent des réseaux ou contractent avec des équipes privées ou universitaires pour accroître leur potentiel de recherche.

Avec la professionnalisation, les armées se sont tournées vers le monde civil, vers la société civile pour y puiser des idées, des méthodes, des cadres d'analyse, des grilles de lecture qu'elles pourraient opposer à la réforme entreprise. Ces apports se distillent dans toute l'institution, depuis les états-majors centraux (sans doute les plus perméables) jusqu'aux régiments. Cette évolution prend évidemment une coloration politique de gestion de l'organisation et de ses hommes. Comme toute politique, celle-ci est multiforme. Elle prend des acceptions visibles et d'autres plus dissimulées. En quelque sorte, les armées ont pris note du diagnostic émis par A. Minc au milieu des années quatre-vingts.

> « La France institutionnelle a compris que son choix était limité : s'en tenir aux définitions rigides d'autrefois et voir la société invisible s'étendre à ses dépens ou aller à la rencontre de cette dernière et obliger les institutions à créer ce qu'elles détestent le plus, de l'incertain et de l'aléatoire. Une longue marche commence : les grandes organisations ne sortiront pas indemnes de cette mue forcée. »
> Alain Minc, *La machine égalitaire*, Paris, Grasset, 316 pages, 1987, p. 118.

[55] C'est le diagnostic émis par Frederik Mispelblom Beyer (2004, p. 110). Il est constaté qu'à l'époque contemporaine, l'organisation militaire ne fait plus office de référent principal mais que celle-ci a, au contraire, puisé des recettes auprès des organisations productives. Sur le management d'entreprise au sein de l'armée de terre, voir pp. 110 à 117.

Une face visible de cette perméabilité se fait jour dans les régiments de l'armée de terre. Dans nombre d'entre eux, la fusion des bureaux reconversion recrutement et condition du personnel (BRRCP) et de gestion des ressources humaines (BGRH) conduit à la création de poste d'un directeur des ressources humaines (DRH) du régiment, poste confié à un officier subalterne. Ces DRH connaissent des cycles de formation aux ressources humaines, soit au sein de l'institution par le biais du Centre de formation au management de la défense (CFMD), soit en dehors de l'institution en suivant des cycles universitaires en ce domaine. La professionnalisation accentue, en effet, la spécialisation des personnels[56]. Ces DRH, ainsi formés, deviennent les véritables experts de la gestion des hommes, conseillers privilégiés du chef de corps en ce qui concerne ces décisions.

La perméabilité prend, en outre, une coloration moins directement perceptible. Elle consiste en un glissement sémantique chez les militaires les plus hauts gradés qui prennent la mesure de la réforme militaire. Les termes de commandement et d'autorité sont substitués de préférence à ceux de management, de participation. Ce glissement sémantique s'inscrit bien évidemment dans une réflexion générale portée au sein du ministère sur l'évolution de l'organisation, sur les structures en réseau, sur la modularité de l'organisation, sur la place des experts, sur la prédominance des compétences sur le grade. Ces analyses[57] qui témoignent de l'intérêt porté par les militaires au fonctionnement (essentiellement) des plus importantes entreprises françaises (si possible publiques ou parapubliques) en sont encore au stade de l'épreuve au sein des états-majors et atteignent progressivement les régiments mais n'affectent pas encore les unités opérationnelles. Un tel décalage entre le discours des hauts gradés et les pratiques de terrain n'est pas sans occasionner des frictions et des heurts.

* *
*

Une institution s'appuie sur le bien commun et la notion de service tandis qu'une organisation conduit une démarche permanente de quête d'efficacité. Le passage de l'institution à

---

[56] Après leur temps de commandement, les capitaines, dans le dessin de leur seconde carrière, optent pour un choix dans cette alternative : soit poursuivre dans la voie du commandement et préparer le cours supérieur d'état-major (CSEM) ; soit se spécialiser et préparer une formation supérieure (de troisième cycle) dans le civil.

[57] Cf. CFMD & général Baudouin Albanel (dir.), *op. cité.*

l'organisation vise à conformer l'organisation militaire au dynamisme et à l'efficacité des grandes organisations publiques[58]. Pour ce faire, les armées empruntent des techniques civiles pour réformer et s'attacher à une nécessaire adaptation[59]. Mais l'institution militaire ne semble pas avoir prévu, ou du moins prévenu ses cadres, des changements associés et occasionnés. En effet, c'est, toute la culture professionnelle qui se modifie. Le glissement sémantique du commandement au management n'indique pas uniquement une volonté de modernisation mais bien une perspective de transformation.

Il existe une conversion spirituelle du mode d'exercice de l'autorité. Mais le rapport à l'autorité évolue en raison des ajustements dans l'organisation. Employer le terme de management est déjà le signe de cette évolution. Ainsi, les négociations contraintes entre les individus sont une réponse à une situation tendue[60]. Ce management s'impose notamment lorsqu'il y a coexistence dans l'organisation de conflits d'intérêts et de logiques opposées. L'émergence de la logique d'exigence professionnelle réciproque[61] conduit à cette redéfinition des rapports d'autorité par la confiance et l'écoute mutuelle pour endiguer la passivité des troupes[62] mais aussi à un management plus individualisé qui mêle participation et démocratie[63] ou conciliation et négociation[64]. Le problème actuel de l'organisation est qu'elle ne parvient pas encore à donner du sens à l'exercice de ce management[65] puisqu'il n'est pas encore formalisé et enseigné.

C'est pourquoi, cette rénovation dissimule mal une déception certaine des cadres militaires quant à la volonté modernisatrice de la défense[66].Car l'exercice de l'autorité ne consacre plus une inégalité des savoirs. Le chef peut être moins compétent que ses hommes dans un

---

[58] Jean Picq, « Préface » in *ibid.*, p. 1.

[59] Serge Alécian, « L'émergence du management public » in *ibid.*, pp. 21-27, p. 21.

[60] Dominique Foucher, « Le management en situation tendue : éléments de théorisation et de conceptualisation » in *ibid.*, pp. 97-100, p. 100.

[61] Thierry Cambournac, « Recruter et fidéliser au ministère de la défense » in *ibid.*, pp. 237-242, p. 237.

[62] Francis Touazi, « La révolution des modes d'organisation » in *ibid.*, pp. 143-145, p. 144.

[63] Jean-François Amadieu, « Le dialogue social, la concertation et la négociation en France : tendances et perspectives » in *ibid.*, pp. 297-300, p. 297.

[64] *Ibid.*, p. 300.

[65] Florence Combe in *ibid.*, p. 361.

[66] Jean-Claude Roqueplo, « L'identité militaire française et les paradoxes de la professionnalisation », *Défense nationale*, n°3, mars 2003, pp. 127 à 137, p. 130.

domaine. En conséquence, il faut revisiter le rôle du chef et le former à d'autres fonctions : organisation, esprit de synthèse, prise de responsabilités, dialogue et estime réciproques[67]. La légitimation de l'autorité ne viendrait alors plus d'en haut mais d'en bas[68], c'est-à-dire plus de la hiérarchie mais des subordonnés.

Il s'agit bien d'une rupture avec l'exercice d'une autorité impersonnelle, collective et traditionnelle. L'organisation change car le mode d'autorité est rénové et parce que cette rénovation accélère le changement de l'institution. Les armées ont fait le choix d'appuyer ce changement sur les recrues, non sur les cadres. Ceci signifie clairement qu'il est bien question d'une adaptation des cadres et non des recrues, ce qui inverse le principe de fonctionnement de l'institution qui socialise. Il s'agit désormais d'une organisation qui intègre. Le remodelage de l'organisation du travail et les tensions qui se font jour témoignent de cette réalité.

---

[67] Marine nationale, « Autorité et progrès scientifique », *Bulletin de liaison de l'Ecole Supérieure de Guerre Navale*, n°127, octobre 1989, pp. 49 à 64.

[68] Bernard Norlain, « Diriger, commander aujourd'hui », *Défense*, n°82, décembre 1998, pp. 36 à 37.

CHAPITRE 10 : UNE ORGANISATION QUI SE DEVOILE...

L'organisation militaire fonctionne selon le principe d'une division stricte du travail. Le travail est réparti suivant les grades, les compétences et les expériences. Pour Samuel P. Huntington, le risque de la professionnalisation de l'organisation militaire est que l'accentuation de la division du travail (qui en découle par la spécialisation) empêche les passerelles et la polyvalence dans le métier[1]. Dès lors, la professionnalisation des armées engendre un repli professionnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Car si les compétences et les savoirs des militaires sont difficilement exportables[2] en dehors de l'institution, s'agissant des métiers militaires stricto sensu ; il n'existe pas pour autant une polyvalence et une mobilité professionnelle plus importante au sein même de l'organisation. Il faut d'ailleurs noter que le degré de spécialisation augmente avec la descente de la ligne hiérarchique. Les officiers, de par leur formation initiale, semblent être encore les seuls dont les carrières autorisent une mobilité professionnelle et une polyvalence imposée par le déroulement de la carrière. Pour les autres, surtout les militaires du rang, la professionnalisation implique un repli professionnel évident. L'organisation militaire ne se distingue alors plus foncièrement d'autres organisations industrielles qui standardisent et spécialisent leurs personnels d'exécution. L'ancienneté s'accompagne d'une prise de responsabilités (dont témoigne l'élévation dans la hiérarchie) mais ne signifie pas que l'individu s'éloigne de la spécialité qu'il a acquise. L'institution doit faire face aux signes nombreux du changement social et des incertitudes que le changement social procure à l'organisation.

Nous verrons, dans une première partie, que l'organisation pointe dans l'institution au travers d'une organisation du travail qui montre des signes de défaillance. L'optimisation de l'organisation du travail, non encore atteinte, fait penser à l'organisation future tandis que l'ennui latent et organisé rappelle immédiatement l'institution. Dans une seconde partie, nous

[1] "The military profession is expert and limited. Its members have specialized competence within their field and lack that competence outside their field. The relation of the profession to the state is based upon this natural division of labor." Samuel P. Huntington, 1985 (1957), p. 70.

[2] Tels quels.

nous intéresserons plus précisément aux nouveaux objectifs de la profession militaire en ce qu'elle démontre une déconstruction de la profession au profit d'une technicisation : l'organisation militaire faisant alors plus explicitement penser à une organisation bâtie sur le modèle d'une entreprise industrielle et d'une entreprise de formation scolaire, professionnelle. Enfin, dans une troisième partie, nous analyserons les conséquences de cette évolution sur le type de lien social en présence. L'appartenance séquentielle à l'organisation induit un passage d'un lien communautaire à un lien collectif ou transactionnel.

1. Une organisation du travail défaillante

Le travail est le creuset de l'organisation. Ce sont les situations de travail qui fondent l'organisation et en constituent, pour une part, l'essence. Car une organisation est difficilement analysable sans la lecture de la production de l'action collective. D'autant que l'exercice professionnel renseigne sur les types d'agencement en œuvre dans une organisation. S'intéresser plus précisément à l'organisation du travail, c'est donc prêter un regard attentif à la coordination des acteurs et à leurs représentations calquées sur leur exercice quotidien. Au sein de l'institution militaire, l'organisation du travail est l'un des vecteurs qui porte les remises en cause latentes mises au jour jusqu'ici. Cette organisation, telle une industrie, est contrainte par l'outil de production, est contrainte par la rationalisation juridique du travail, est encore contrainte par un exercice du métier parfois peu motivant.

1.1. Une organisation du travail soumise au service d'un matériel

L'heure n'est plus aux armées de fantassins dotés de leur seul fusil et de leur sens tactique. Les innovations technologiques n'ont de cesse d'inonder peu à peu les armées depuis plus d'un siècle maintenant. La première guerre mondiale, première guerre « totale », illustre parfaitement cette introduction croissante des technologies et des techniques dans les armées. Depuis cette guerre, les armées n'ont cessé d'encourager, au nom de la guerre, les inventions techniques qui ont bien souvent eu des utilisations civiles. La seconde guerre mondiale a suivi ce processus, qui ne s'est plus arrêté depuis. Une première remarque s'impose à ce stade de notre développement. Si le général de Gaulle, dans les années trente, appelait de ses vœux la constitution d'une armée de métier, c'est-à-dire d'une armée de techniciens, force est de

constater que les armées, au cours des opérations où elles ont été engagées, ont su mener à bien leurs missions sans nécessairement porter sur le champ de bataille des techniciens militaires avertis[3]. D'ailleurs, le modèle actuel de l'armée professionnelle américaine montre que l'on peut *a fortiori* conduire des guerres à l'autre bout de la planète, mettre en œuvre un arsenal technologique avec une armée de jeunes professionnels dont la durée de vie dans l'institution est plutôt réduite. Historiquement, nous ne pouvons pas conclure que l'armée professionnelle est absolument nécessaire à la mise en œuvre opérationnelle de matériels technologiquement avancés.

D'une part, parce que le gap technologique que nous connaissons aujourd'hui n'est pas plus large que celui qu'ont vécu nos aïeux. D'autre part, parce que l'évolution technologique conduit parallèlement à une simplification certaine de l'emploi des matériels et donc à une neutralisation du gap technologique.

Certes, il faudra toujours des pilotes de chasse pour piloter les avions et des mécaniciens pour s'occuper des réacteurs, mais peut-on légitimement admettre qu'il faut obligatoirement un professionnel pour diriger une section d'infanterie ? Encore une fois, l'exemple des guerres totales nous montre qu'après une formation militaire et tactique réduite, des militaires non professionnels peuvent mener avec efficacité une guerre. Il ne s'agit pas ici de nier la spécificité professionnelle des militaires qui s'exprime à bien des égards mais de neutraliser la variable technologique comme étant la source et la cause de l'adoption d'une armée de métier. Pour l'occasion, il convient plutôt de banaliser l'importance des matériels et de la technologie dans la profession militaire. D'ailleurs, le terme de professionnel est suffisamment générique. Ne cache-t-il pas d'autres réalités comme celles de technicien ou de spécialiste ? Notre propos n'est pas de répondre ici à cette question, nous le ferons plus bas.

S'il n'est pas possible de justifier la professionnalisation des armées par l'importance croissante qu'ont prises les nouvelles technologies dans le métier militaire, que faut-il mobiliser ? Plus que par le besoin de professionnels, il semble que les armées ont besoin de techniciens expérimentés ayant une durée de vie conséquente dans l'institution. Au-delà de la portée symbolique et nationale de la conscription, la professionnalisation des armées sanctionne l'usure d'une institution contrainte à la répétition permanente et à l'immobilisme alors que d'autres unités plus expérimentées engrangeaient projection et restitution des savoirs acquis. La relation que les militaires entretiennent avec leur matériel illustre d'ailleurs cette

[3] Voir Philippe Masson, *op. cité*, p. 470.

idée, notamment ceux qui servent le char Leclerc, fleuron technologique de l'armée de terre française.

Le vocabulaire utilisé par les militaires veut qu'ils « servent » un matériel. Ainsi, les personnels militaires servent le char Leclerc comme ils servent le fusil d'assaut Famas ou bien encore la voiture Peugeot P4. Ce terme « servir » est à entendre en son sens propre puisqu'il apparaît bien que les personnels se mettent au service du matériel en question. Plus que les hommes, ce sont bien les matériels qui imposent leurs exigences aux militaires[4]. Ces exigences sont multiples et souvent peu malléables de par la rigidité des matériels en question. Ainsi, c'est la configuration d'emploi du char Leclerc qui impose la constitution de l'équipage. Mais c'est encore son entretien constant qui guide l'emploi du temps des personnels. Le matériel est donc vecteur de normes d'organisation du travail comme de commandement dans la constitution des équipages de char.

Les militaires servent donc leur matériel dans le sens où c'est autour des exigences, ou plutôt des contraintes, de ce matériel que s'organisent le travail et les conditions de son exercice. Constamment, les hommes se plient à la loi technique de leur outil de travail. Bien évidemment, ceci n'est pas nouveau et ne distingue pas l'emploi du militaire de celui d'un ouvrier sur chaîne dont la tâche consiste à suivre les règles de fonctionnement de sa machine. La particularité du monde militaire est la surprise rencontrée par le sociologue de la faible capacité d'action des hommes sur leur matériel. Non seulement, les militaires tendent à devenir des agents d'exécution au service d'une machine mais en plus, ils n'en connaissent pas réellement les rouages de fonctionnement profonds. Certes, la complexité croissante des technologies employées n'offre pas à chacun de devenir ingénieur et concepteur de l'engin. Cependant, on pourrait attendre des militaires qu'ils soient forces de proposition quant à l'amélioration de leur outil de travail. Or, ils n'en ont ni l'initiative réelle, ni les dispositifs techniques. La plus-value que le militaire apporte au service de son matériel est l'emploi tactique qu'il en fait. Tactique qui, *a fortiori*, tient compte des possibilités technologiques du matériel en question.

Spécialisation et déqualification sur le char

Une discussion informelle avec un jeune sous-officier du régiment de chars a permis de se rendre compte que les personnels n'ont pas, en général, une connaissance affûtée de l'outil

[4] Dans l'organisation du travail en temps de paix.

qu'est le char. La formation coûteuse qu'ils reçoivent vise avant tout à les spécialiser à conduire ou à mener une tourelle d'un char Leclerc plutôt que d'en faire des spécialistes du char. L'ultra spécialisation sur un matériel donné engendre ainsi une déqualification partielle des personnels. Les séances d'instruction qui ont pour objet les chars permettent, certes, de reconnaître et d'identifier les chars amis et ennemis[5] mais ils n'offrent pas à chacun d'en devenir un expert.

Ce sous-officier nous montre les photos qu'il s'apprête à montrer aux jeunes : quarante-trois photos de chars amis et ennemis. Il nous précise que certains sont capables d'identifier ainsi la différence entre les versions des chars Leclerc (il en existe plus de dix). Nous lui demandons si le régiment dispose de tels experts. A notre grande surprise, nous apprenons que non. Ceux-ci se trouvent, à son avis, soit en école d'application, soit dans les régiments spécialisés du renseignement.

Les militaires sont spécialisés sur un matériel qui leur impose ses normes et régule leur organisation de travail autour de son entretien et de ses exigences mais leur spécialisation engendre une déqualification sur le secteur du char. Les experts servent eux d'autres régiments et donc, d'autres causes.

Par contre, d'autres militaires se servent du matériel qu'ils ont en dotation plus qu'ils ne le servent. Ce sont souvent des personnels qui possèdent de multiples qualifications et à qui le régiment apprend un maniement « universel » devant la quantité des matériels qu'ils ont à maîtriser. Ici, leur polyvalence conduit à la qualification, non à cette spécialisation déqualifiante. C'est le cas des commandos du régiment des forces spéciales.

Les forces spéciales utilisent des matériels non réglementaires de l'armée de terre. Le fait de sortir de la dotation traditionnelle conduit les personnels à ne pas succomber aux seules exigences de leur matériel. D'ailleurs, il est important de noter que les armes, par exemple, sont affectées nominalement. Dès lors, chaque militaire peut apporter les modifications qu'il estime nécessaires à son matériel ; le régiment disposant, par ailleurs, d'une cellule de réflexion autour de la modification des matériels courants.

Toute la différence est comprise dans le vocabulaire. Certains « servent » un matériel ; d'autres « s'en servent ». A la spécialisation, et souvent à une utilisation très modérée car très réglementée, correspond un savoir-faire plus complet, et souvent une utilisation notoire des

[5] Dans l'optique d'éviter les « friendly fire » par exemple.

matériels. Dans le second cas, c'est au matériel de composer avec les exigences des utilisateurs ; dans le premier, c'est aux utilisateurs de composer avec les exigences de leur matériel. Servir un matériel est alors consubstantiel d'une perte des savoirs et des compétences lorsque ce matériel en vient à être changé. Puisque les personnels sont hyper spécialisés, il leur est impossible de s'adapter à une nouvelle configuration. Et il leur faut commencer une nouvelle formation.

Les technologies modernes conduisent donc l'institution militaire à spécialiser, à cloisonner et à compartimenter les secteurs de l'activité. La professionnalisation vise à réduire les polyvalences dans l'exercice du métier pour rationaliser la détention des savoirs et les interventions des soldats. L'armée de terre se rapproche inéluctablement de ses consoeurs armée de l'air et marine nationale où l'avion, le navire sont au cœur de l'organisation du travail.

1.2. Un emploi du temps qui pose parfois problème

Le travail est producteur de liens qui se font et se défont, d'une coordination de l'action chancelante entre la capacité des individus à s'agencer les uns par rapport aux autres, entre les indications des niveaux hiérarchiques et la production globale de l'organisation. Ces paramètres entrent tous en tension dans le travail. Il n'est pas possible d'appréhender les relations de travail sans considérer ces caractéristiques aléatoires que toute forme d'organisation rationnelle du travail ne parvient jamais à résoudre. La caractéristique « dysfonctionnelle » des organisations ne doit pas pour autant dissimuler les dysfonctions d'une organisation militaire tiraillée entre des volontés contraires, parfois ; qui éprouvent des difficultés à se comprendre, souvent. Le fait que dans les unités visitées, des militaires de grade, de fonction et d'ancienneté variés évoquent presque, invariablement, les soucis qu'ils pointent dans l'organisation du travail ne pouvait nous laisser insensible à cette question. Il est vrai que l'activité militaire aléatoire et sinusoïdale rend délicate une organisation optimale du travail. Des activités différentes s'enchaînent les unes aux autres suivant une logique qui varie d'un jour à l'autre, d'une semaine à l'autre, en fonction des contributions demandées aux unités. Des précisions doivent toutefois être apportées.

L'organisation militaire du travail n'est pas homogène partout. Une césure entre les fonctionnels et les opérationnels s'impose dans le rythme du travail et dans la façon de travailler. Une scission spatio-temporelle est obligatoire pour comprendre l'organisation du

travail qui n'est pas la même dans les casernes en métropole qu'en projection à l'étranger. Ces césures n'affectent pas seulement l'organisation du travail proprement dite. Elles peuvent affecter la nature même de l'activité qui est demandée aux militaires. Un soldat secrétaire a une activité beaucoup plus ritualisée, fixe et homogène que son collègue affecté en compagnie de combat. Mais le même secrétaire peut, lorsqu'il est employé à l'étranger se trouver face à des situations qui lui imposent de reconsidérer sa façon de travailler. C'est pourquoi nous retiendrons ici essentiellement, dans nos propos, le cas des compagnies ou escadrons de combat en métropole, au quartier ou au régiment. Les militaires, qui y travaillent, connaissent le rythme d'activité le plus haché, le plus extensible, le plus contraignant comme le plus lâche.

Les problèmes d'organisation du travail viennent du décalage entre la volonté du commandement de rationaliser le travail et les pratiques réelles de travail. Pour rationaliser l'organisation du travail, le commandement impose aux chefs de compagnie et de peloton d'établir un emploi du temps strict de l'activité générale de la compagnie et du peloton pour les deux semaines qui suivent. Cet emploi du temps est affiché dans les couloirs de la compagnie, dans les locaux de l'escadron. Pour les soldats, l'activité est imposée par l'emploi du temps.

Mais cet emploi du temps est à la fois un moyen de réduction des incertitudes dans l'activité des militaires et une contrainte forte qui réduit l'autonomie des chefs militaires des compagnies de combat. En effet, cette contrainte est obligatoire car elle assure la couverture juridique et légale mais elle engendre de l'insatisfaction généralisée car elle constitue un canevas trop rigide et trop peu adaptable.

Par nature, l'emploi du temps est contraire à l'activité militaire ou à l'activité opérationnelle qui suppose réactivité, sensibilité et adaptation (aux conditions météorologiques par exemple). Les rênes du commandement, en tant que marges de manœuvre, apparaissent à ce titre très courtes pour gérer les initiatives prises sur le terrain ou à l'occasion des événements. Le commandement en métropole se distingue alors en substance du commandement lors des opérations extérieures.

En Côte d'Ivoire, par exemple, où les soldats sont positionnés de façon éclatée sur le territoire, l'éclatement géographique impose autonomie et initiative sur le terrain. André Thiéblemont[6] montre d'ailleurs l'importance de cette césure dans le commandement entre la

[6] 2001, pp. 160-162.

métropole et les opérations extérieures. A l'inverse, en métropole, la proximité[7] importante entre commandement et soldats implique une réduction notoire de la prise de responsabilités et d'initiatives. C'est donc la proximité qui réduit l'autonomie des militaires plus que la chaîne de commandement courte dans un environnement hautement contraint. En opérations, l'autorité régule les rapports sociaux professionnels en limitant les possibilités d'action. En régiment, l'autorité régule les rapports sociaux en donnant au contraire des tâches, parfois supplétives.

L'organisation du travail exige, par conséquent, une gestion par le commandement à géométrie variable en fonction de l'engagement et des activités sur le terrain. Il semble que l'organisation du travail soit davantage problématique en métropole qu'à l'étranger, justement car elle y réduit les libertés d'autonomie et d'initiative. L'emploi du temps étant l'instrument de l'organisation du travail le plus controversé.

> *« Les horaires du soir sont variables. Des ordres arrivent au dernier moment. Il existe un problème quelque part dans la chaîne. En bas, on doit tout rattraper. C'est un problème d'organisation pur et simple. C'est flou : les ordres arrivent tard le soir. Le soir, on n'a parfois pas les ordres. Chaque semaine, on fait transiter l'emploi du temps de la semaine. Cet élément de base du travail est en fait une contrainte. C'est une couverture contraignante des chefs. »*
> Maréchal des logis chef, 28 ans, 10 ans de service, chef de char, RC21.

Ce qui crée l'insatisfaction de ce sous-officier est la variabilité des horaires de travail, la gestion aléatoire de l'inattendu et de l'imprévisible. Mais l'insatisfaction à l'égard de l'organisation du travail naît sans nul doute de la confusion que fait régner la volonté de mieux rationaliser l'activité des militaires. Au contraire, ceux-ci éprouvent la sensation d'une déstructuration du temps et d'une logique certaine de l'attente. Le faire-attendre constitue un moyen de redresser le pouvoir hiérarchique du commandement. Cependant, cette instrumentalisation du temps ne répond pas à la même tactique que celles précédemment citées. S'agissant des incertitudes dans l'activité et dans les directives, il apparaît que les responsabilités du commandement en la matière sont moins aisément identifiables. Autant l'encadrement de contact des pelotons ou des compagnies utilise le temps pour mettre les personnels sous pression, autant celui-ci semble, s'agissant des emplois du temps et de l'activité, autant victime que les soldats. Un flou important règne ainsi sur le processus de décision dans la chaîne de commandement. Les militaires du rang mettent en accusation les

[7] La proximité en métropole s'oppose à la promiscuité des hommes en opérations ou en exercices.

sergents-chefs qui, eux-mêmes, pointent du doigt les officiers de l'escadron ou de la compagnie qui incriminent l'état-major du régiment qui lui-même s'interroge sur les directions centrales. Qui alors devient responsable de ces incertitudes ? Finalement, tous les niveaux hiérarchiques sont responsables de cette situation puisque aucun d'entre eux n'informe ses subordonnés autrement qu'en reportant la responsabilité sur le niveau hiérarchique immédiatement supérieur.

> *« Ceux de l'état-major ne vivent pas dans le même monde. Ils donnent les ordres la veille pour le lendemain alors qu'ils sont au courant depuis longtemps. En plus, ils nous donnent des notes pleines de fautes. (...) C'est comme la DRH qui fait semblant de ne pas comprendre. »*
> Capitaine, 27 ans, 7 ans d'ancienneté, adjoint commandant d'escadron, RC32.

La reconnaissance d'un souci dans l'organisation du travail est unanime sans que, pourtant, les responsabilités ne soient clairement établies. Mais, dans le même temps, les exemples abondent pour décrire un emploi du temps non respecté et une neutralisation potentielle et partielle de l'activité lorsque l'une d'elles disparaît et qu'il ne devient alors plus possible de la remplacer. Dès lors, ce sont les représentations du travail et de l'institution qui évoluent au titre de cette défaillance dans l'organisation du travail. Là encore, s'il y a accord sur le défaut d'organisation, un clivage entre les « organisés » et les « institués » apparaît quant aux raisons de ce manque d'organisation. Pour les « institués », l'organisation du travail est défaillante car les militaires du rang ne sont pas assez disponibles et leur travail ne permet pas de gérer le surplus d'activité lié à la professionnalisation qui a réduit les effectifs militaires.

> *« Etre militaire, c'est être au service des autres et de la France. Ce n'est pas avoir peur d'être disponible et des contraintes. C'est un choix d'être engagé volontaire. On sait à quoi s'attendre. Je parle de ce que je subis. Il y a un décalage d'organisation. L'organisation est moins bonne : il y a autant de travail et moins de personnel. C'est la façon de l'organiser qui pose problème. Les choses ne sont pas toujours logiques. »*
> Brigadier, 27 ans, 2 ans d'ancienneté, pilote de char, RC28.

Pour les « organisés », au contraire, il existe un manque d'activité et un ennui latent qui poussent le commandement à donner des tâches subalternes et supplétives à effectuer aux militaires du rang, principalement. De telles actions laissent l'impression aux « organisés » d'une confusion organisée et surtout d'une démotivation tendancielle liée à l'exercice du métier. Certains « organisés » n'ont pas la sensation d'être de « vrais » militaires

professionnels puisqu'ils n'exercent que modérément leur spécialité et sont plutôt attelés à effectuer des tâches pour les occuper.

> *« Je n'aime pas le commandement. Les choses sont toujours faites à la dernière minute. Ailleurs, tout est toujours bien organisé. Ici les plannings de la semaine ne correspondent pas. Les chefs de peloton n'ont rien fait pour moi. Ils n'ont rien demandé au capitaine pour leurs hommes en terme d'avancement. On n'a pas le droit d'aller voir le capitaine sans le chef de peloton. On ne peut pas dire ce que l'on pense. J'ai l'impression que les gens sont dégoûtés. La plupart veulent partir. Si on pouvait se faire un idée avant de s'engager avec du terrain et des manœuvres, les gens seraient moins blasés. On fait du jardinage, on lave les chars, on lave les parkings plutôt que d'apprendre le combat d'infanterie. »*
> Brigadier, 26 ans, 4 ans d'ancienneté, pilote VAB, RC37.

L'organisation militaire du travail est aujourd'hui en proie à une gestion difficile des activités imprévues qui viennent bouleverser les emplois du temps et affecter la réalisation des tâches incontournables. La gestion des événements imprévus met au jour une relation nouée au temps de travail. D'autant que la récurrence des phénomènes en vient à considérablement altérer la patience des militaires et attiser leur incompréhension. Des militaires profitent de l'évocation de ces problèmes pour nous faire part d'un mode particulier de fonctionnement de l'organisation militaire du travail. Dans la mesure où l'armée de terre est une organisation qui contrôle, qui vérifie et qui sanctionne, les militaires agissent avec précautions et largesses aux fins d'éviter sanctions et punitions. Cette attitude latente dans l'institution qui prend la forme d'une volonté constante de couvrir ses actes aux yeux de la hiérarchie, produit par suite logique des effets pervers inattendus ou, au contraire, prévisibles mais constitutifs du fonctionnement de l'organisation. Un soldat nous en livre un exemple.

> *« Ils ne laissent jamais les mecs tranquilles. Ils sont toujours à l'affût. Ils ne sont pas crédibles. Ils se sentent tellement supérieurs. On ramène trop notre gueule soit disant. On essaie juste de parler, de discuter pour arranger les choses. Quand on part sur le terrain, on est à la ramasse. Il y a un gros souci d'organisation. On se branle toute la semaine et le vendredi il y a plein de trucs à faire. On essaie toujours de nous occuper avec des petits trucs. Il y a un manque dans l'organisation et la répartition du travail. C'est comme pour Vigipirate. On débute à 6h, on a 20 minutes de route mais on se lève à 4h. Résultat, on arrive deux heures à l'avance alors que les policiers commencent à 7h. Ca ne sert à rien. On est toujours trop en avance. »*
> 1ère Classe, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, tireur d'élite, RC42.

Au-delà des dysfonctionnements de l'organisation du travail, les cadres soulèvent d'autres carences. L'activité des militaires est parfois aléatoire et incertaine au point de briser les emplois du temps et de dégager des plages horaires où l'on cherche avant tout à s'occuper ou à occuper les autres. De leur côté, les cadres regrettent de ne pas pouvoir mettre à profit ces plages qui se libèrent pour d'autres activités comme des cours ou de l'instruction. Les emplois du temps structurent ainsi le temps de façon très contraignante et s'apparentent à des outils de rationalisation ou d'optimisation de l'activité qui manquent d'adaptabilité. Ce manque d'adaptabilité génère de la frustration chez les cadres de contact et de la rancœur chez des militaires du rang obligés à des activités secondaires.

> *« L'instruction et l'organisation sont négligées. L'ensemble du peloton en pâtit. Les chefs de peloton n'ouvrent pas les yeux sur leurs lacunes. Ils restent dans leur médiocrité. Il faudrait qu'ils s'investissent. Certains travaillent au chantage. C'est courant de rejeter la faute sur les subordonnés. Le mec qui ne sait pas faire le fait faire. Il ne peut pas y avoir de critiques sur les choses que le chef ne sait pas faire. Il n'y pas d'organisation du travail. On impose de faire un emploi du temps. Mais ça n'est pas cohérent de finir par du sport et de recommencer par du sport. Tout est fait à l'envers. On ne profite pas non plus du temps libre pour organiser de l'instruction. Mais l'emploi du temps est fait sans l'avis des cadres. On n'est même pas consulté. »*
>
> Maréchal des logis, 29 ans, 7 ans d'ancienneté, sous-officier adjoint, RC43.

Puisque l'imprévu dirige les activités des militaires, certains d'entre eux ont pris le parti de ne plus respecter les emplois du temps et de s'organiser par eux-mêmes. Car ce qui fait le plus défaut dans l'organisation du travail est le manque de prévisibilité des activités que les emplois du temps ne permettent pas de résorber. C'est pourquoi il s'opère des contractures sur le temps de travail parfois réparti suivant une logique qui n'est pas comprise et qui entrave la volonté des individus de mieux organiser leur vie personnelle, ce qui passe par une meilleure structuration de leur temps de travail.

Un emploi du temps sans cesse revisité crée des incertitudes, provoque de la pression et conduit à des attentes longues ou à des occupations annexes. Si l'emploi du temps est crédité d'autant d'importance, c'est parce qu'il constitue un canevas rigide et très difficilement réformable qui brouille la chaîne de décision et de commandement. Si l'emploi du temps a tant d'importance dans les discours, c'est parce que, violé, il a des incidences sur les vies personnelles de militaires qui demandent une répartition meilleure entre le temps pour soi et

le temps de travail. L'imprévisibilité de l'action répand le sentiment profond d'une organisation laxiste à l'antinomie de l'idée que l'on se fait de l'organisation militaire. A vrai dire, il semble que l'organisation ne parvienne pas encore à gérer le temps des professionnels puisqu'elle demeure en hésitation entre une gestion de l'activité plus libre et conférant plus de responsabilités et une gestion de l'activité placée sous contrainte et à la discrétion du commandement. L'hésitation entre ces deux modèles s'accentue par le fait que toutes les activités militaires ne peuvent pas être standardisées, ce qui explique que les compagnies de combat soient davantage sujettes à l'incertitude que les services fonctionnels. Seules les périodes de formation ou d'instruction en école rappellent le plus l'institution totale puisque tout y est hautement organisé et les individus ne disposent plus que d'une marge de manœuvre extrêmement réduite. Pour le reste, l'organisation pointe dans cette institution. Ce qui effraie le commandement, qui perd de son pouvoir, et appelle à des réponses contraires à l'idée que les professionnels se font de leur métier.

1.3. Un ennui latent et organisé

L'activité des militaires comporte toujours des zones d'ombre. Si les militaires des bureaux et des états-majors ont une activité quotidienne proche de celle d'administratifs d'autres organisations ou bureaucraties, l'activité en compagnies de combat n'est pas comparable. Les discours communs portés par la société pointent souvent une interrogation sur la teneur du travail des militaires. Ils sont d'ailleurs souvent relayés par d'anciens appelés du contingent qui ne manquent pas de faire la publicité de leurs occupations, parfois modiques il faut le reconnaître, au cours de leur période de service[8]. Les armées ne sont cependant pas les seules à subir de telles attaques sur leur temps de travail ou sur la teneur de leurs activités. Les cheminots, ou même plus récemment les policiers, souffrent de tels assauts, sur un fond d'anti-fonctionnariat plus ou moins effacé. La spécificité de l'activité de travail militaire, ajoutée au contexte spatio-temporel dans laquelle elle se déroule, accroît la « décontextualisation » sociale des militaires vis-à-vis de la société civile. Pour autant, il convient de remarquer qu'il n'existe plus véritablement aujourd'hui de normes de travail univoques. La réduction du temps de travail, le travail de nuit, la flexibilité du travail ont accentué des décalages dans le temps et dans l'activité. Les militaires, soumis à une activité

[8] Marc Bessin, « Laisser passer le temps : rites et rythmes de l'ennui » in Marc Bessin, *op. cité*, pp. 84-86.

cyclique, comme le sont les grandes industries contemporaines, ne se trouvent donc pas tant que cela à la marge des comportements et des activités de travail.

Toutefois, et nous avons déjà évoqué ce point par différentes entrées, l'institution militaire, plus sans doute que d'autres organisations, est une structure qui prend du temps et qui dégage du temps. La nécessité de socialiser et d'instruire, puis de professionnaliser les personnels en est l'une des premières raisons. L'entrée dans l'institution militaire s'accompagne d'une période dite de « classes » pour lesquelles la métaphore d'un retour à l'école s'applique tout particulièrement. Les nouveaux entrants apprennent les codes de l'institution, les maniements rudimentaires des armes, les normes de comportement. Au cours de cette période, les individus sont très strictement encadrés, contrôlés et surveillés : aucun moment de répit ne leur est laissé. Il s'agit, si besoin, de les occuper aux tâches les plus insignifiantes dès lors qu'elles permettent d'occuper le temps entre les cours ou les marches[9]. Cette socialisation première à l'institution vise à inculquer des savoirs rudimentaires et communs, à enclencher l'automaticité de l'obéissance avant toute formation purement professionnelle.

Cette formation professionnelle est la seconde raison pour laquelle l'organisation militaire se doit de dégager du temps. Un individu qui entre dans l'institution n'est véritablement opérationnel qu'après quelques mois passés dans l'institution[10] ou près d'une année[11]. Avant d'être véritablement injecté dans un groupe commando[12], les membres des forces spéciales suivent les classes[13], un stage commando[14], une formation spécifique[15]. Les temps de latence entre ces périodes ou les temps de permission ne font qu'accroître ce délai de mise en disposition réellement opérationnelle. Il est donc plus aisé de comprendre pourquoi l'institution est contrainte de miser sur la variable temps, surtout pour les spécialités proprement militaires. De fait, les militaires qui signent un contrat d'une durée d'engagement

---

[9] Entretiens des espaces verts, copie de lignes sur un cahier.

[10] Lorsqu'il y est entré avec une spécialité dans laquelle il est directement employé.

[11] Lorsqu'il doit acquérir sa spécialité à l'armée.

[12] Où l'apprentissage continue sous d'autres formes, nous pensons à une transmission des savoirs et de l'expérience de façon orale. Ou encore par le fait que le nouveau venu dans un groupe est successivement « chapeauté » par les membres du groupe afin qu'il intègre parfaitement le travail de chacun.

[13] Environ trois mois.

[14] Environ trois semaines et une semaine de permission.

[15] Environ six mois.

faible (moins de trois années) se cantonnent, *ipso facto*, à des spécialités non militaires ou à des spécialités ne nécessitant pas une formation professionnelle poussée[16].

L'activité militaire est cyclique suivant plusieurs axes. Le premier axe est celui du temps de formation/temps d'action ; le second axe est celui de l'événement/quotidien. Le premier axe, nous l'avons vu, segmente l'activité des militaires selon qu'ils se trouvent en formation ou à leur poste dans la mesure où chacune de ces périodes fait appel à un contexte d'activité spatio-temporel différent. Le deuxième axe césure l'activité des militaires suivant la gestion d'un événement qui bouscule le quotidien. Les opérations extérieures, les cérémonies, les gardes sont autant d'événements qui extirpent le militaire de son activité de travail quotidienne ou de son poste. Le terme même de quotidien de travail peut d'ailleurs être remis en cause. Dans les compagnies de combat, des activités reviennent avec des récurrences (séances de sport, séances d'entraînement) sans que l'on puisse pour autant parler de quotidien de travail (dans le sens de la réitération chaque jour de tâches identiques). Quelle est alors l'activité des militaires ?

Une remarque initiale s'impose. Les militaires éprouvent des difficultés à décrire dans le détail leur activité de travail. Quel que soit leur emploi ou leur affectation, les militaires ne parviennent pas à formuler de façon précise et à décrire la réalité de leurs activités concrètes. Cette incapacité latente, et à tous les niveaux de la hiérarchie, à décrire le quotidien de travail trouve une résonance identique dans la gendarmerie nationale[17]. Les gendarmes des brigades, polyvalents, ne parviennent pas à tisser le fil directeur de leur activité tandis que les gendarmes mobiles, sans doute pour ne pas prononcer de tels termes, s'enfoncent dans ce qui n'est pas une description de leur attente, voire de leur ennui. De la même façon, les militaires de l'armée de terre, notamment ceux des unités de combat, semblent atteints par les mêmes maux. Certains n'hésitent pas à le formuler.

L'ennui est latent chez certaines catégories de personnels qui comptent parmi les moins qualifiés et les moins gradés. Mais l'ennui est multiforme. Il fait appel aux attentes qui structurent parfois la journée tout autant qu'aux occupations connexes auxquelles les militaires sont parfois astreints. L'ennui fait écho au mode d'organisation du travail qui

---

[16] Notons ici, par ailleurs, que les militaires de tous grades et toutes spécialités sont régulièrement au cours de leur carrière amenés à suivre de nouvelles formations dans le cadre du suivi de nouveaux stages professionnels ou d'une élévation dans la hiérarchie. Au cours de l'année 2004, près de neuf millions de journées de formation ont été organisées dans les armées et cent quarante-trois mille militaires ont suivi une ou plusieurs de ces journées de formation (source : Observatoire social de la défense, *Bilan social 2004*).

[17] Voir Claude Giraud, Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004, pp. 90-92.

n'apparaît pas toujours, aux yeux de certains militaires, optimal. Evidemment, les « organisés » sont plus sensibles à l'ennui en raison d'une expérience militaire déroutante et d'un emploi qui ne correspond pas toujours à la spécialité acquise. Mais des jeunes militaires engagés par vocation ou par motivation peuvent également voir leur entrain érodé par de longues périodes d'attente ou des activités insignifiantes. L'ennui, en tant que tel, ne manque pas de rappeler le pouvoir de contrainte de l'institution sur les individus, y compris celui de placer les individus en poste de non activité. L'ennui prend plusieurs formes.

L'ennui professionnel. Il intervient lorsque l'emploi et la spécialité ne procurent pas suffisamment d'activité ou de satisfaction à l'individu. Ce type d'ennui concerne aussi bien l'ennui dans le travail que le cas des forces spéciales en positionnement à l'étranger en attente d'intervention. Les individus s'occupent alors en profitant des attraits naturels des endroits naturels où ils se trouvent (lorsqu'il y en a). C'est en ce sens où l'ennui est professionnellement organisé. Dans le cas des forces spéciales, la non activité ou le savoir-attendre font partie de leur activité de militaire.

> *« Je suis parti en Côte d'Ivoire dernièrement. J'y ai mis en pratique quelques trucs. Ce qui m'intéresse, c'est le concret. Le quotidien, c'est souvent l'attente. On s'ennuie alors on essaie de se distraire. »*
> Caporal, 26 ans, 3 ans d'ancienneté, équipier rapas, RP80.

Pour ce jeune homme, l'ennui, c'est l'insatisfaction dans l'emploi que lui confère les armées.

> *« Je ne suis plus employé dans ma spécialité. A la base, je suis électricien : j'ai un BEP électrotechnique. Je changeais un néon par semaine. Le reste du temps, je ne faisais rien, c'était l'ennui. »*
> 1ère Classe, 19 ans, 2 ans d'ancienneté, technicien sur char, RC23.

Cet ennui professionnel cache, en outre, la critique d'une fonctionnarisation certaine des armées que les plus jeunes, en attente de formation professionnelle, dénoncent avec le plus de force. Certains jeunes sont ainsi sans emploi ou sans affectation précise et se doivent d'occuper leurs journées par l'attente ; journées rythmées par les exigences de l'institution. Mais pour ces jeunes motivés par l'action, ces périodes d'attente, d'ennui et de non activité professionnelle sont autant de découragements tandis que le commandement cherche à s'accaparer de leur disponibilité pour leur confier des tâches supplétives. L'institution cherche

à tous prix à occuper des individus parfois dévolus à eux-mêmes et immobilisés professionnellement. L'ennui professionnel cache donc à la fois la puissance de coercition de l'institution et sa capacité à neutraliser certaines envies.

> *« L'armée me fait vivre maintenant mais c'est un métier comme dans le civil. Je suis prêt à faire plus pour faire des choses intéressantes mais ça marche beaucoup par le copinage pour tout. Au plus ça va et au moins on est motivé. Je veux changer pour faire trans-rapas. Je peux tout faire dans la foulée. Non, il faut attendre six mois sans rien faire. Il y a toujours des petites conneries à faire : nettoyer les camions pour les gens de l'unité ou les baises. (...)*
> *Le matin, je me réveille à 6h50. A 7h, ce sont les TIG : on fait le ménage partout jusque 07h30. Entre 7h30 et 8h, on peut faire ce qu'on veut. A 8h, c'est le rapport compagnie. Puis on fait du sport, on se douche, on se change... Je suis au bureau à 9h45 pour distribuer mes papiers.... A 11h30, j'ai fini mon travail de la journée et encore ! Je fais exprès de traîner ! Ensuite, j'attends que des gens viennent. A 12h, on va à l'ordinaire. A 13h, on refait le ménage dans les locaux communs, les TIG. Il faut le faire à chaque fois sinon on a une punition. Ce sont les tours de consigne : on doit faire le ménage le soir et le week-end ou bien on a des baises à faire. A 14h, c'est le rapport compagnie. De 14h à 17h30, je suis au bureau pendant qu'on m'empêche d'aller en cours d'anglais. C'est long selon les jours ! En plus, on a un seul bureau pour deux ou trois personnes. De 17h30 à 18h30, c'est le dîner, on s'y fait ! A 18h30, on est libre en chambre. Il faut juste être revenu pour le lendemain 7h. »*
> Marsouin parachutiste, 19 ans, 8 mois d'ancienneté, en attente de formation, RP78.

La description d'une journée de travail par ce militaire du rang montre que l'activité est ritualisée, voire routinière. Cependant, elle s'avère être une succession de micro-activités ayant peu de contenu effectif.
Un autre type d'ennui s'ajoute à l'ennui professionnel lié à l'activité ou à la spécialité.

L'ennui d'occupation. En l'absence d'une activité spécifique à la spécialité, les militaires sont occupés par le commandement à d'autres tâches en vue de lutter contre l'oisiveté. Ainsi, les travaux d'intérêt général, le nettoyage des véhicules, l'entretien des espaces verts, les séances de chant ou de repassage sont-ils des recours pour le commandement afin d'occuper les militaires. Cependant, ces occupations annexes ne trompent pas les militaires du rang qui éprouvent la sensation d'être constamment plongés dans une situation d'attente ; d'attente de l'heure de la libération. Si les occupations sont un instrument du commandement, l'attente indique une désertion certaine du commandement et une prise de pouvoir relative par les militaires du rang les plus gradés sur les autres. Lorsque l'ennui se fait sentir ou lorsqu'il n'y

a pas d'activité, les militaires du rang les plus anciens semblent faire preuve d'initiative et tentent d'occuper les plus jeunes. Cependant, cette prise de pouvoir, que certains jeunes récusent, se traduit par d'autres tâches davantage encore annexes au métier principal des militaires. Les dérives en sont que les plus anciens s'accaparent des moments de liberté et chargent les moins gradés du travail qui leur a été confié. Et l'ennui ou les occupations semblent alors devenir la norme du fonctionnement de l'organisation.

> *« Le terrain me plaît bien. Pour l'instant, je m'ennuie. Je ne suis pas rattaché à fond au peloton. L'après-midi, je fais du nettoyage ou je reste avec les autres en chambre. C'est chiant de ne rien faire. »*
> 2ième Classe, 22 ans, 4 mois d'ancienneté, combattant, RC38.

> *« Le commandement ? Ils ont une carrière et ils essaient de l'assurer. En dessous, ils s'en foutent. Ils nous gardent le vendredi après-midi pour ne rien faire, juste suivant leur humeur. On est censé avoir plein de choses à faire. En fait, on fait toujours des TIG . On a rien à faire avant la revue des TIG à 17h00. Il faut que ce soit propre alors c'est propre ! Même si c'est pénible à faire. On ne fait qu'attendre l'heure. Après, ils nous lâchent. Je trouve que c'est un manque de respect envers les familles. »*
> 1ère Classe, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, combattant, RC42.

Malgré la professionnalisation des armées, l'organisation du travail n'a pas corrigé les défauts d'occupation que soulevaient certains appelés du contingent. Les discours des jeunes recrues tranchent alors fortement avec ceux du commandement pour qui les armées souffrent d'une surchauffe[18] latente. Il semble toutefois que l'activité militaire est cyclique et que des périodes de haute et dense activité succèdent à d'autres moments où l'activité se résume à des occupations ou à de l'attente. Evidemment, cet ennui est à la source d'une insatisfaction montante et puissante chez les militaires du rang, chez certains cadres également. Certains cadres aimeraient, en effet, mettre à profit ces périodes pour accroître l'instruction des soldats. Mais un blocage du commandement et/ou un manque de moyens semblent s'opposer à ces initiatives. L'organisation ne souffre-t-elle pas des nouveaux objectifs qui lui incombent ?

[18] Il est surtout question de surchauffe à propos de la rotation des unités sur les théâtres étrangers.

2. La profession en question

Décision politique, décision économique, décision organisationnelle, la professionnalisation des armées françaises est tout cela à la fois. Mais la décision politique est intervenue dans un contexte national et international particuliers.

Sur le plan national, la professionnalisation correspond également à une conception certaine de la place des forces armées dans une démocratie moderne, dans des états modernes. Morris Janowitz (1964) a très tôt, aux Etats-Unis, conceptualisé la place des armées dans les démocraties, faisant du pouvoir militaire un instrument de l'Etat largement contrôlé par le pouvoir civil, d'autant que la détention de l'arme nucléaire par le pouvoir militaire exige des précautions élargies. D'ailleurs en France, Valéry Giscard d'Estaing (2004) montre l'extraordinaire sensibilisation que les militaires font peser sur le Président de la République, à peine celui-ci a-t-il achevé la cérémonie d'investiture. La protection de la nation, comme l'Etat, ne doit jamais être interrompue et la continuité redoutablement assurée. Par ailleurs, sur le plan national, la décision politique est prise conjointement avec la décision de reprendre les derniers essais nucléaires français comme si le pouvoir politique souhaitait apporter ce gage de continuité aux armées.

Sur le plan international, la volonté d'une politique étrangère présente et offensive implique une politique de défense en mesure d'y répondre. La France, fière de ses héritages, a constamment cherché, après la guerre du Golfe, à participer activement à la résolution des soubresauts d'un monde chaotique. Rapidement, et même si les missions n'étaient pas les mêmes, les failles de la guerre du Golfe se sont renouvelées en ex-Yougoslavie et surtout dans l'emballement de la sollicitation des armées. Pour partie, l'armée de conscription est morte de la vigueur et de l'intensité de micro-conflits particulièrement demandeurs en personnels et parfois en sacrifices humains comme dans les Balkans. L'idée de la professionnalisation a donc fait son chemin dans une France désireuse de rayonner dans le monde, d'équilibrer son budget national en réduisant les pôles de dépense gourmands comme ceux de la défense tout en maintenant un niveau opérationnel au moins aussi efficace.

Mais la professionnalisation entérine, d'une certaine façon, une rupture avec la nation. Elle induit que le métier des armes et le sacrifice qui lui est inhérent ne peut plus être demandé à des individus choisis au hasard mais à d'autres qui en auront fait le choix et que l'institution aura scrupuleusement sélectionné.

L'occasion de tempérer nos hypothèses d'une banalisation de l'organisation militaire nous est ici donné. Jusque maintenant, nous avons appréhendé la théorie de la convergence dans le sens d'un rapprochement entre les pratiques sociales et professionnelles en œuvre dans l'institution avec celles d'autres organisations civiles. Se pourrait-il que cette banalisation des usages sociaux et professionnels ne débouche pas sur une banalisation des armées dans son rapport à la nation, à la patrie, à l'Etat ? Il y a ici deux façons essentielles de voir les choses. Soit nous concevons la banalisation de façon totale en ce qu'elle implique une convergence à la fois des pratiques sociales et professionnelles, des relations entre l'institution militaire et l'Etat. Soit nous appréhendons la banalisation des armées d'une façon plus modérée s'agissant cette fois uniquement des relations sociales et professionnelles. Notre analyse nous pousse à croire davantage en la seconde hypothèse qu'en la première.

D'une part, les armées occupent, au sein de l'appareil d'Etat, une place qui n'a pas d'équivalence avec celle qu'occupent d'autres institutions ou organisations[19]. Le fait d'ailleurs que la France dispose de l'arsenal nucléaire accroît la dépendance entre Etat et armées tout autant que le maintien de la nature de leurs relations. D'autre part, les armées sont parfois amenées à jouer un rôle de miroir de l'Etat ou du pays, sur le territoire national ou l'étranger qu'aucune autre institution n'est pas en mesure véritable de concurrencer. Enfin, la professionnalisation ne s'est pas traduite par une érosion de la capacité d'influence, même modique, des militaires au sein de l'appareil d'Etat[20]. Sur un plan macro-social, la professionnalisation a plutôt fait des armées un univers un peu plus à part et un peu plus replié. Même si les militaires recruteurs apparaissent dans de nombreux endroits, y compris les plus improbables, le long des plages estivales par exemple, il semble que le moindre taux de turnover des personnels (les engagés sont plus stables) ne fasse qu'atténuer l'idée et la représentation sociale des armées dans les esprits des compatriotes. Là encore, l'armée est en tension entre deux modèles sans encore se décider à pencher complètement d'un côté à l'autre. Si la banalisation des relations sociales et professionnelles est en œuvre en interne, tel n'est pas le cas sur un plan étatique ou macro-social.

Après le couple contraire démilitarisation/remilitarisation, un nouveau couple transparaît : institution d'Etat/organisation professionnelle. Quelle analyse professionnelle effectuer alors ?

---

[19] Voir notamment Bernard Boëne, 2003, pp. 684-689.

[20] Samy Cohen, 1994.

2.1. *Une déconstruction de la professionnalité au profit d'une technicisation*

Le terme de « profession » est polysémique au point de brouiller les références multiples auxquelles ce terme fait appel. D'autant qu'il n'est pas utilisé par tous, dans un contexte identique, de la même manière. Quel sens peut-on alors donner à ce terme dans l'expression : « armée de professionnels » ?

Bruno Milly propose « de limiter la notion de profession à la notion d'ensemble de personnes regroupées sous une même étiquette parce qu'elles sont censées exercer une même activité.[21] » Cette définition est suffisamment large pour englober un ensemble social et regrouper des individus aux métiers disparates qui servent une même institution ou une même cause. Autrement dit, il n'est pas fait de segmentation dans le creuset de l'activité et la profession devient alors un moyen de désigner l'activité générale et globale d'une entité plus que de retranscrire des pratiques de travail avec les compétences, qualifications qui lui sont accolées. Cette approche est institutionnellement pratique car elle dissimule les individus et leur spécialité derrière une étiquette d'affichage que peut mettre en avant, et sur laquelle elle peut communiquer, l'institution. Il se dégage une identification plus large à un statut, à des valeurs qui sont suffisants pour fonder la profession. Mais cette étiquette convient-elle aux individus en présence ?

L'acception du terme « métier » apparaît plus appropriée à la dénomination des emplois dans notre institution d'étude. En effet, selon Bruno Milly, le métier est un concept qui offre de rattacher directement l'exercice du travail à un cadre organisé, c'est à dire à une organisation du travail exigeant une soumission à l'ordre, induisant une forme de contrôle social et déterminant des règles d'entrée et de sortie dans le cénacle de l'exercice de ce métier.

Le métier se sépare alors de la notion de profession qui, dans la droite lignée de la sociologie anglo-saxonne, fait référence explicitement aux professions libérales, c'est-à-dire aux professions dont le cadre organisationnel ne relève pas du même type que celui des métiers. Notons ainsi que les professions libérales édictent des codes (déontologie, fonctionnement), un contrôle de l'exercice, un ordre professionnel mais surtout une forme de représentation chargée de veiller à la profession au sein de la société. L'introduction du concept de représentation est ici central. En effet, la représentation est attachée à une idée certaine de la

---

[21] Bruno Milly, 2001, p. 26.

liberté, de la démocratie et, plus généralement, de la capacité juridique ou tolérée dont se voient introniser les individus quant à leur prise de parole que ceux-ci relèvent d'une profession ou d'une organisation des métiers. Les professions mettent en scène des individus au travail plus libres donc plus autonomes où les règles peuvent être sujet de discussion dans les instances représentatives. Par contre, le métier fait des travailleurs ou salariés des individus dont le comportement et l'action de travail sont davantage régis par un contrôle organisationnel. On peut donc présumer que la liberté de parole en œuvre y est moindre que chez les « professionnels », ce qui explique des formes de représentation indirecte et protégées par l'Etat (les syndicats) ou une absence de forme de représentation[22]. Selon ces indicateurs, il semble bien que l'on doive parler de métier militaire plutôt que de profession militaire, à l'aune de la sociologie des professions[23].

Tous les individus qui exercent le même métier ne forment pas pour autant un groupe social homogène. Par conséquent, le concept de métier fait état de limites importantes quant à la saisine des groupes sociaux.

> *« Militaire, c'est un métier et non une identité. »*
> Caporal-chef, 27 ans, 8 ans d'ancienneté, chef armurerie, RP92.

Si les officiers, sous-officiers et militaires du rang occupent le même métier (celui de militaire), on ne peut présumer de l'homogénéité commune de tous derrière cette seule et unique étiquette, qui est encore une façon de les désigner ou de les classifier. De la même façon, parmi ceux qui exercent ce métier, certains sont combattants, d'autres mécaniciens, les uns conducteurs de char, les autres responsables de cellules informatiques. On voit bien que le métier ne permet pas de recouvrir une parfaite homogénéité du groupe social et que statut, spécialité sont en tension avec le concept de métier dans la quête de la reconnaissance et de l'identité. Un même terme symbolise des réalités multiformes. Bruno Milly note justement que l'enjeu d'une profession ou d'un corps de métier est de parvenir à dépasser ces divisions qui font sens pour que se crée un consensus derrière une classification partagée par tous.

---

[22] Appelée alors concertation comme dans les armées qui s'exprime par le conseil supérieur de la fonction militaire et tous les conseils d'armée.

[23] Ce sentiment est partagé par François Gresle (« Les conséquences de la professionnalisation des armées », Revue de la gendarmerie nationale, n°206, mars 2003, pp. 67-71, p. 67) pour qui « l'utilisation du terme " profession ", à propos de gens qui ne resteront dans les armées que pendant quelques années, apparaît pour le moins excessive ».

Ainsi, soit l'on aborde les professions sous l'angle des pratiques quotidiennes de travail que l'on agrège en une dénomination professionnelle, soit l'on aborde les professions par les représentations que celles-ci véhiculent au sein du corps social, mais ce serait prendre le risque d'être trop perméable ou, au contraire, imperméable aux idéologies que les professions véhiculent.

> « La profession représenterait non plus une réelle communauté d'actions et de représentations, mais un ferment nominal identitaire, un mythe mobilisateur, un groupe de référence pour des acteurs, qui peuvent certes disposer de statuts semblables et avoir reçu des formations similaires, mais qui peuvent aussi avoir des actions et des représentations fort divergentes. »
> Bruno Milly, ibid., p. 32.

Ce ne sont donc pas les actions nominales, les actions collectives ou la singularité des représentations qui fondent la cohérence du groupe social professionnel mais une reconnaissance plus transcendante en un mythe fondateur et/ou en un groupe porteur d'histoire et qui tient lieu de référence identitaire. Et l'on comprend mieux ainsi que le vocable de « militaire » correspond mieux que tout autre (y compris à celui de soldat) à la dénomination du métier des armes car il offre de regrouper sous une même étiquette tous ceux qui contribuent par leur spécialité et grade à mettre en mouvement les armées. Et l'auteur de surenchérir : « En d'autres termes, l'hypothèse que les professions sont peut-être moins des communautés réelles que des agrégats nominaux n'exclut pas la possibilité que ces professions puissent recouvrir certaines formes de communauté réelles.[24] » Le croisement des activités et leur recomposition n'exclut pas, en effet, un rapprochement du type communautaire d'individus aux activités ou statuts disparates.

Un milieu contraignant peut-il tendre à homogénéiser les actions et les représentations de ceux qui y interviennent ? L'exemple de notre étude montre que ce n'est pas le cas puisque l'exercice d'un même métier (ou du moins présenté comme tel) implique, en fait, un faisceau d'actions et, donc des représentations, multiples. Nous faisons effectivement l'hypothèse que les représentations viennent directement des actions organisées et des logiques d'action, ainsi que nous l'avons montré précédemment[25].

---

[24] *Ibid.*, p. 34.

[25] Claude Giraud, Sébastien Jakubowski, *et alii*, *op. cité*, p. 44.

Mais le milieu professionnel est encore une source de valorisation individuelle. En effet, selon la présentation de son rôle émise par l'individu, on peut en déduire la valorisation et l'acceptation qu'il tire de son activité. On est bien dans un mouvement à double sens puisque, corollairement, la promotion du monde professionnel assure ou non une image, une visibilité identitaire sociale aux professionnels. C'est tout l'enjeu actuel de la politique d'ouverture et de communication des armées, sous le guide du recrutement. A l'instar des autres armées professionnelles, notamment anglo-saxonnes, les armées françaises dépêchent des recruteurs[26] « professionnels » dans les salons, foires, expositions, sur les plages estivales ; les armées organisent beaucoup plus régulièrement des portes ouvertes[27], mettent en œuvre les journées de rencontre du citoyen[28], participent à la vie locale par des accords entre des unités ou escadrons et des municipalités[29], fédèrent par les journées nationales des réservistes[30], ont des actions ponctuelles de présentation des matériels les plus « attirants » ou « exotiques ». Enfin, elles participent de la formation civique et militaire des citoyens par la journée d'appel à la préparation à la défense allant même, au départ du moins, à déporter ces journées de la caserne vers le lycée ou les salles des mairies. Bref, l'armée rend visible sa mutation en une entreprise de formation, une entreprise industrielle qui recrute. L'enjeu consiste bien évidemment à se donner à voir, à séduire, notamment dès le plus jeune âge, et surtout à modéliser et à moderniser par les discours, les spots publicitaires, les *a priori* ou préjugés que le corps social peut porter sur le monde militaire. L'armée organise sa propre promotion et valorisation mais celle-ci a-t-elle un effet sur les personnels en présence ? Nos éléments ne permettent pas de rendre compte de la place du militaire ou de l'officier dans le champ social. Par contre, à interroger les militaires, nombre d'entre eux, y compris chez les contractuels, se forgent une image positive de la reconnaissance sociale du militaire par les citoyens, la société. Sinon pourquoi y seraient-ils entrés ?

La notion de profession implique une autonomisation sociale et professionnelle des individus[31] tant par rapport à la société que par rapport à leur propre organisation d'appartenance. La profession suppose l'exercice d'un art et met en jeu une certaine façon de

---

[26] Sur ces questions, voir Claude Weber, « Les armées face au marché du travail : recrutement et discours publicitaires institutionnels » in F. Gresle (dir.), 2005.

[27] Tous les ans pour le 43ième Ri à Lille, par exemple.

[28] Toutes les deux années.

[29] 2ième escadron du 501-503 RCC à Mourmelon avec la commune de Bouzy.

[30] En octobre ou novembre chaque année.

[31] Cf. T. Caplow et P. Vennesson, 2000, pp. 49 à 54.

concevoir l'identité professionnelle. S'agissant de l'institution militaire, l'usage de la formule « armée de métier » semble donc plus approprié que la formule « armée professionnelle », pour les raisons que nous avons indiquées plus haut. L'articulation entre profession et métier est d'ailleurs inexistante dans l'institution militaire.

Les « institués » se créent une identité professionnelle autour du métier militaire. Pour eux, la réalité de militaire donne un sens à leur engagement, à l'exercice quotidien de la profession et leur permet d'englober dans un tout unique et homogène tous les membres de la communauté qui partagent les mêmes agréments (uniforme) ou les mêmes valeurs supposées. Dans leur représentation très institutionnelle des armées, le métier évoque pour eux la « militarité » avec tout ce que cela suppose. Les spécialités exercées sont effacées par le grade, l'appartenance à une unité ou à un régiment. Ce qui compte dans la construction de leur identité professionnelle est leur condition ou leur nature de militaire. Dans son ouvrage, Morris Janowitz[32] fait part de la double conception de la profession ou du métier militaire. Soit celui-ci est conçu comme un style de vie complet, soit comme une occupation. Nous pouvons avancer que les « institués » se reconnaissent dans le style de vie que l'activité militaire suppose.

A l'inverse, les « organisés » sont moins attachés, dans l'affichage de leur identité professionnelle, à la condition militaire. Pour eux, l'identité professionnelle se crée par l'activité quotidienne qu'ils exercent, c'est à dire par leur spécialité.

> *« Je suis avant tout spécialiste de l'informatique. Je me sens avant tout informaticienne et un peu militaire ici par rapport aux activités de la journée. »*
> Sergent-chef (F), 30 ans, 9 ans d'ancienneté, administrateur réseau, RP58.

Ainsi, c'est la spécialité qui leur offre un prisme d'élaboration de leur identité professionnelle. Ils se sentent d'abord secrétaire ou mécanicien avant d'être militaire. On comprend alors d'autant mieux que ce soient les « organisés » qui portent la banalisation professionnelle et sociale de l'institution militaire. L'institution évoque la condition militaire tandis que l'organisation évoque la spécialité. La tension entre profession et métier, courante en sociologie des professions, se transpose dans l'institution militaire en une tension entre spécificité militaire et spécialité professionnelle. Pour les « institués », la structure qui les englobe, avec tout ce que cela suppose, compte davantage que la nature de leur activité. Pour

[32] 1964, notamment le chapitre neuf.

les « organisés », au contraire, ce qui importe est la spécialité dans la mesure où ils ont une représentation plus instrumentale mais aussi plus utilitariste de leur organisation de formation ou d'exercice professionnel.

L'usage du terme de « professionnalisation » mérite aussi de prendre quelques précautions. Les militaires n'entendent pas, par ce terme, les mêmes choses que celui-ci suppose dans les théories de la sociologie des professions. A ce titre, l'appellation de professionnalisation dans l'univers militaire correspond davantage au processus décrit par les fonctionnalistes[33] qu'à la vision interactionniste[34] des professions. Les fonctionnalistes remarquent que le processus de professionnalisation induit un rapport nouveau au savoir au point que le savoir devient l'élément primordial de la socialisation de l'individu à un environnement social qui produit de la différenciation professionnelle en orientant les individus selon une spécialité, un type de carrière. La profession est, chez les fonctionnalistes, l'occasion de produire des sous-cultures professionnelles, d'encourager une intégration professionnelle complète, ce qui passe par une évaluation des compétences, une hiérarchisation des carrières et des spécialités et une formation hautement spécialisée.
Pour les interactionnistes, au contraire, les professions sont avant tout des formes d'accomplissement de soi qui expliquent que la profession soit aussi centrale dans le parcours biographique et identitaire de l'individu. C'est pourquoi les professionnels ont une propension forte à s'organiser, à s'émanciper des autres environnements sociaux car la profession est un tremplin pour le prestige collectif plus qu'une quête individuelle.

Néanmoins, l'analyse professionnelle de l'institution militaire nous montre combien cette institution se sépare peu à peu du modèle bureaucratique et professionnel wébérien. Pour Weber, les groupes professionnels sont certes des groupes statutaires mais ils s'appuient sur une situation de monopole d'activité, sur la puissance de l'organisation et sur le modèle de la rationalité, de la loyauté à l'égard de la bureaucratie. Aujourd'hui, l'ouverture professionnelle de l'institution militaire semble indiquer ce virage vers une débureaucratisation. La profession militaire ne devient ni une forme d'accomplissement qui offre une identité à l'individu, ni offre une carrière bureaucratique puisque le marché du recrutement est ouvert et concurrentiel et que les carrières sont bornées dans le temps et l'espace.

---

[33] Talcott Parsons (Bourricaud, 1977) et Merton, 1965.

[34] Hughes, 1996.

Si les « institués » se réfèrent plutôt au modèle professionnel des interactionnistes, les « organisés » se réfèrent implicitement à celui des fonctionnalistes. Le tournant pris par l'institution semble d'ailleurs leur donner raison. Car la professionnalisation militaire dévoile, *in fine*, une technicisation accrue du métier militaire. D'une part, la division du travail et la répartition du travail sont rationalisées ; d'autre part, la réforme des statuts indique davantage une ouverture professionnelle qu'un repli de la profession sur elle-même.

2.2. *Une organisation bâtie sur le modèle d'une entreprise industrielle et d'une entreprise de formation scolaire et professionnelle*

Historiquement, les armées ont toujours eu un rôle de formation, d'instruction ou d'éducation de la population. Depuis l'aide apportée par les armées à l'Etat hygiéniste[35] jusqu'à celle que les sous-officiers délivraient, de façon paternaliste, aux appelés du contingent en détresse ou illettrés, les cadres des armées ont eu à tenir une fonction subsidiaire de cette nature[36]. Cette fonction tenue de façon implicite par l'institution va évidemment à l'encontre des théories de la banalisation puisque les critiques de cette théorie remarquent que l'éducation ou l'instruction sont une autre façon d'assurer le caractère institutionnel d'une organisation dont les actions franchissent la porosité de ses frontières. Néanmoins, ce rôle de formation et d'instruction n'était pas tant destiné à l'institution elle-même qu'à la nation ou à l'Etat. Or, ce qui change aujourd'hui est que l'institution forme avant tout pour elle plutôt que pour l'Etat ou la nation.

En effet, la fin de la conscription a accéléré cette tendance à la désinstitutionnalisation nationale, mais pas seulement. Les transformations du métier militaire ont depuis quelques années, voire décennies, déjà infléchi les orientations de la formation et de l'instruction au sein de l'organisation militaire[37]. Cette nouvelle façon de concevoir l'organisation militaire a été formalisée en France par Etienne Schweisguth notamment. L'auteur rénove la théorie de la banalisation des forces militaires en introduisant l'idée que l'institution mute en une entreprise de formation scolaire et professionnelle. L'organisation militaire forme ses personnels à l'utilisation de ses matériels comme une entreprise forme ses recrues aux

---

[35] Pierre Rosanvallon, 1990, pp. 128 à 135.

[36] Cf. Lyautey, *Le rôle social de l'officier*, Paris, Christia de Bartillat, 150 pages, 2003.

[37] Voir Bernard Boëne, 2001 sur la réforme de l'enseignement et de la formation à Saint-Cyr notamment.

procédures de fonctionnement ou aux techniques utilisées par les machines. L'organisation militaire se rapprocherait inéluctablement des entreprises industrielles.

A la même époque, d'ailleurs, Michel Lhoste constate lui aussi cette transformation de l'institution militaire. Celui-ci écrit : « Pour l'engagé, l'armée devient un lieu de formation professionnelle[38]. » L'auteur remarque deux raisons essentielles, qu'il n'est pas possible de confondre, à l'engagement.

D'un côté, des individus entrent dans l'armée avec un projet personnel. L'engagement est perçu alors comme une façon d'acquérir une formation professionnelle, une spécialisation valable et utilisable dans le secteur civil.

De l'autre côté, des individus s'engagent dans les armées avec un projet institutionnel. Leur objectif est la mobilité sociale interne ; ils souscrivent donc un contrat à long terme. L'auteur en déduit ainsi qu'il existe une opposition complémentaire entre le projet personnel et le projet institutionnel. Le problème pour les armées résidant dans la capacité d'intégration et de socialisation de ces individus qui ne s'engagent pas pour les valeurs de l'institution mais qui font référence à des normes techniques et professionnelles valides dans la société extérieure. Cette opposition de projet est certes complémentaire[39] mais celle-ci appelle surtout à une plus grande perméabilité de l'institution militaire avec le civil. En outre, l'auteur remarque que ces projets différentiels sont la source d'une inadéquation, voire d'une mésentente, entre ces deux catégories de personnels. Cette inadéquation se traduit par une tension dans le système d'autorité puisque les uns se fondent sur un commandement traditionnel alors que les autres fondent leur obéissance sur la base de normes professionnelles et techniques.

Ces postulats vont à l'encontre des résultats de l'analyse structurelle selon laquelle la professionnalisation renforce l'hégémonie des caractéristiques du métier militaire par les contrôles à l'entrée du groupe, la technicisation des missions militaires et le renforcement du corporatisme[40]. Or, l'étude d'Etienne Schweisguth[41], bien antérieure à la professionnalisation proprement dite, montre les signes de cette mutation dans les deux armées les plus techniciennes que sont la marine nationale et l'armée de l'air.

Cette monographie constitue un état des lieux des rapports des militaires à leur organisation à une époque où c'est l'enjeu même de la survie des forces armées que d'entretenir vivace la

---

[38] Michel Lhoste, 1973, p. 75.

[39] Ce qui signifie que l'institution a également besoin de ces individus.

[40] Theodore Caplow et Pascal Vennesson, 2000, p. 46.

[41] Etienne Schweisguth, Mariette Sineau, Françoise Sublineau, 1979.

menace potentielle des forces du pacte de Varsovie. Les auteurs, cependant, ont une lecture très fine, voire prospective de l'organisation militaire[42].

Les auteurs reprennent pour écho la typologie des militaires édictée par Morris Janowitz. Le sociologue américain en dénombre deux.

Le leader héroïque, d'un côté, est guidé par des valeurs traditionnelles, pratique un style de commandement entièrement tourné vers le combat et la réussite. Il symbolise l'articulation fine entre la fin et les moyens.

De l'autre, le manager militaire est celui qui oriente l'action selon des fins individuelles s'il est pragmatique, selon des valeurs collectives s'il est absolu[43]. L'articulation entre les leaders militaires et les managers militaires suppose, chez Janowitz, une transformation de la relation à l'autorité. Le modèle de la domination évolue en un modèle de commandement recherchant le consensus par la manipulation ou la persuasion[44]. Les sociologues français ajoutent à ces types idéaux un troisième qui est le modèle de l'ingénieur ou du technicien. Doit-on alors en tirer la conclusion que la rationalité de la profession se modifie en même temps que se transforme l'organisation ? Les auteurs le croient. Car si la rationalité axiologique vient en soutien de la rationalité instrumentale chez les leaders militaires ; les managers militaires, et *a fortiori* les techniciens, se concentrent sur les considérations de moyens. Ce qui explique,

---

[42] Ainsi, ils notent : « De nombreuses tâches sont devenues d'ordre technique et exigent des qualifications d'ingénieur ou de technicien. L'armée semble s'être transformée en une grande entreprise industrielle et bureaucratique. Aussi les nécessités de la gestion ont-elles obligé le commandement à se spécialiser dans les techniques d'organisation. Son rôle est de planifier et de coordonner plus que d'ordonner. Le style d'autorité a nécessairement changé. La complexité croissante des tâches interdit l'ancien mode de domination autoritaire et nécessite de laisser aux échelons inférieurs une plus grande marge d'initiative. Réciproquement, la part des fonctions purement militaires a très fortement diminué. On peut alors distinguer trois types de militaires : le " manager ", spécialiste des problèmes d'organisation de l'institution militaire et de la science de la guerre ; à l'opposé, le " chef héroïque ", perpétuation du guerrier traditionnel ; et enfin, très différent des deux précédents, l'ingénieur ou le technicien. Nos sous-officiers correspondent à ce troisième type. La frontière entre les compétences civiles et les compétences militaires tend à s'effacer dans cette catégorie de personnels. A cet égard, l'armée aura à subir la concurrence du secteur civil qui offre aux sous-officiers les plus qualifiés des avantages, en particulier financiers, non négligeables. (...) Les principes de hiérarchie et de discipline y sont affirmés de manière rigoureuse. L'armée est en droit d'exiger de ses membres un dévouement et une soumission absolus. Les règles, le rituel et le discours militaire sont un constant rappel de cette appartenance théorique totale du militaire à l'armée et, plus généralement, d'un système de valeurs original qui entretient la spécificité militaire d'une institution apparemment de plus en plus technicisée. » in *ibid.*, pp. 10-11.

[43] Theodore Caplow et Pascal Vennesson, 2000, p. 37.

[44] Sur ce point, voir Morris Janowitz, 1964, pp. 40-51 et *infra*.

selon Theodore Caplow et Pascal Vennesson[45] que les managers militaires et les techniciens[46] soient plus critiques à l'égard de l'organisation, de la profession et des missions car, dégagés du carcan des valeurs, ils portent un regard plus détachés sur l'institution et sur l'autorité traditionnelle.

C'est ce qui permet aux auteurs, à partir de l'exemple des sous-officiers, de porter un regard prospectif sur l'évolution de l'organisation. En effet, ils remarquent pour le cas de la marine nationale et de l'armée de l'air une accentuation de la technicisation de ces armées. Les auteurs cherchent alors des causes à ces évolutions et trouvent dans la connexion entre les valeurs religieuses et les valeurs militaires une explication croisée.

Pour les auteurs, la pratique religieuse et les valeurs religieuses facilitent l'acceptation du système hiérarchique et du principe de la discipline. Ils repèrent, en effet, une forte affinité entre les valeurs religieuses et les valeurs militaires. En fait, ils établissent une corrélation entre ceux pour qui le principe de la discipline n'apparaît pas comme une contrainte importante et la densité des pratiques religieuses. Il est vrai que les valeurs militaires et les croyances religieuses tissent des liens de proximité réels. C'est bien ici d'un dialogue institutionnel dont il est question. Le fait que les armées disposent d'aumôniers[47], que des célébrations religieuses soient régulièrement consacrées notamment lors des déplacements à l'étranger des troupes françaises (ou même en mer) est un indicateur de ce rapprochement institutionnel. Cette liaison entre armée et religion est d'ailleurs davantage historique qu'institutionnelle d'abord. En effet, il convient de se rappeler de la justification des croisades et donc des guerres par les religieux ou même du sacrement que demandent les armées avant de partir au combat pour concevoir ces liens entre armée et religion. Toutefois, dire que les croyances religieuses permettent une acceptation plus aisée des principes de

---

[45] *Ibid.*, p. 37.

[46] Voir encore Pajon et Thiéblemont, 2004.

[47] Les armées procèdent également à la réforme des instances religieuses au sein du ministère de la défense (Cf. *Le Monde* en date du vendredi 21 janvier 2005). Ainsi un militaire a été nommé chargé de mission auprès du chef d'état-major des armées pour préparer les conditions d'organisation d'une aumônerie musulmane dans les armées. Jusqu'ici, les armées comptaient des aumôniers pour les cultes catholique, israélite et protestant. Mais les armées changent de visage et intègrent des professionnels de confession musulmane. La réforme devrait aboutir à une militarisation du statut des aumôniers, autrement dit à leur professionnalisation (il y avait encore des aumôniers civils et bénévoles). Déjà, les chefs de corps font respecter les dates des fêtes religieuses des principaux cultes et facilitent les mesures alimentaires nécessaires. Signes que la professionnalisation n'est pas aussi anodine mais transforme les relations au sein des armées.

l'assujettissement, c'est voir dans le soldat un individu soumis aux doctes religieux puis militaires, c'est surtout analyser l'engagement militaire comme un engagement relevant de la même dimension que celui des ordres. Ces correspondances vraies à une époque ne le sont plus aujourd'hui. Simplement parce que la tension qui existait entre le pouvoir (royal, de l'argent), la robe et l'épée n'est plus valide de nos jours. Dans la mesure où le pouvoir politique et le pouvoir religieux ne fédèrent plus des modèles de réussite sociale, il serait aventureux de croire que l'engagement militaire contrebalance la perte de crédit des deux précédents. Il faut toutefois reconnaître que ces deux institutions sont plus proches dans l'esprit que d'autres institutions avec la religion (la police par exemple). Cela s'explique par la notion de service, de don de soi, d'humanité, d'exemplarité qu'ont en commun et mettent en avant les doctrines respectives, et parfois les discours institutionnels. Le destin autrefois lié a permis la création de commun, dans le sens où la justification des actes militaires pouvait se trouver dans le sérail des églises. Et si justement « les croyants » acceptent mieux la subordination à l'autorité, c'est parce que l'autorité se réfère au savoir du souverain, déifié dans la religion. Mais le consentement à servir se crée par d'autres fondements que ceux-ci dans une organisation où la religion perd également de son emprunte.

L'effritement de l'audience de l'institution ecclésiastique et la transformation de l'institution militaire expliquent, de façon croisée, ce passage à une institution scolaire et professionnelle[48].

La professionnalisation des armées et la logique de métier qui lui est accolée posent la question de la mutation de l'organisation en une véritable école de formation professionnelle, non seulement aux arts de la guerre mais encore à des métiers qui s'exercent dans le secteur civil. D'ailleurs, c'est l'organisation elle-même qui se présente selon cette disposition si l'on entend les discours de recrutement, les spots publicitaires ou les slogans télévisés radiophoniques[49]. L'institution militaire s'y présente comme une double école de formation : soit une école d'acquisition du savoir, soit une école d'apprentissage à l'exercice de savoirs acquis[50]. Il est vrai que les armées recrutent essentiellement les jeunes auxquels elles

---

[48] Etienne Schweisguth, Mariette Sineau, Françoise Sublineau, *op. cité*, p. 103.

[49] Claude Weber, *op. cité*, 2005.

[50] L'année 2004 marque un tournant dans les campagnes publicitaires des armées, notamment de l'armée de terre. Alors que celle-ci insistait depuis 1996 sur les métiers qu'elle offre aux jeunes, elle réintroduit dans ses slogans d'affichage le terme de soldat qui en avait été jusqu'ici ôté. Dans un article du *Monde* paru le vendredi 14 janvier 2005, le général sous directeur du recrutement de l'armée de terre explique que son armée offre 17 000 postes au cours de la seule année 2005 et, surtout, que la campagne insiste sur le fait que le maître mot est

proposent soit d'acquérir, soit de mettre en pratique. L'institution militaire apparaît comme une entreprise de service allant tantôt rechercher les savoirs dont elle a besoin, tantôt cherchant à former des spécialistes de l'art de la guerre. Il est vrai que le rôle essentiel de formation dans les armées concerne l'exercice du métier des armes. Ce métier nécessite, certes, des savoirs mais ce sont avant tout des savoirs que l'on ne peut reproduire en tant que tels dans le secteur civil. Rares sont les pilotes de char ou les membres des forces spéciales qui trouvent une reconversion dans leur secteur de spécialité. L'organisation militaire exerce alors son rôle d'institution scolaire pour les militaires formés aux techniques de la guerre (ou aux techniques des matériels de guerre), c'est-à-dire pour former les techniciens, mais exerce un rôle d'institution professionnelle pour permettre aux spécialistes, déjà formés, de mettre en pratique pour la première fois leurs savoirs[51]. Il y a donc deux modèles : celui du technicien formé au sérail des armées et le spécialiste dont les bases ont été acquises dans le système éducatif traditionnel. C'est pourquoi ce n'est pas tant le niveau d'études à l'entrée que la spécialité (technique ou non) qui prévaut au sein de l'organisation.

Historiquement, l'institution militaire est présentée comme une école de formation mais surtout comme une institution favorisant les trajectoires individuelles et sociales ascendantes. Or, on s'aperçoit au regard de ce qui précède que l'institution opère une distinction nette entre les techniciens qu'elle forme à défaut (puisque ces spécialités n'existent pas ou rarement dans le secteur civil) mais qu'elle offre un premier emploi aux spécialistes. Certes, l'institution n'en abandonne pas son terrain historique mais la logique de l'institution apparaît comme différenciée aux individus.

D'ailleurs, les auteurs[52] montrent qu'il existe une antinomie entre la technique et l'idéologie. Ils repèrent une contradiction de l'institution militaire dont le système de valeurs reste

---

celui de soldat. La volonté est, toujours selon les propos du général, de ne pas tromper les gens sur la nature du métier. Cela signifie-t-il que l'institution ait cherché antérieurement à tromper ou qu'elle se soit finalement trompée elle-même ? Cette nouvelle campagne indique un tournant qui traduit à la fois une ouverture (car l'armée est moins regardante sur la conformation des individus aux normes de l'armée) et un recentrage sur le métier militaire (et tout ce qu'il comporte) *stricto sensu.*

[51] Il semble que cela ne soit pourtant plus tout à fait juste aujourd'hui. En juin 2005, le gouvernement de Dominique de Villepin a annoncé son intention de confier aux armées la formation professionnelle de près de vingt mille jeunes sortis du système scolaire en échec. Le ministère de la défense en a accepté le principe. Il s'agit, à notre sens, d'un retour déguisé à l'institution. Mais ce détournement partiel ne risque-t-il pas d'affecter la mise en place de l'organisation ?

[52] *Ibid.*, p. 119.

traditionnel alors que son organisation et son fonctionnement rapprochent ceux d'une entreprise industrielle. L'armée de terre est directement confrontée à cette antinomie actuellement alors qu'elle fait entrer des spécialistes et qu'elle forme des techniciens en masse. C'est d'ailleurs dans cette armée où les contradictions s'expriment avec la plus vive tension alors même que l'armée de l'air et la marine nationale sont des armées qui mettent en scène des techniciens des systèmes d'armes depuis longtemps. Malgré tout, le caractère plus traditionaliste de la marine nationale[53] fait d'elle une armée en conséquence plus sélective et plus méritocratique alors que l'armée de l'air est plus démocratique et permissive[54]. Une autre façon de lire cette antinomie entre les croyances et la technique est de mobiliser les modèles de réussite sociale.

Les croyances en l'institution forgent la vocation individuelle à servir. Or la vocation est le signifiant de l'intériorisation des normes et des valeurs militaires. C'est la vocation qui incite à rester dans l'armée. Elle y incite car l'officier constitue un modèle de réussite sociale pour les sous-officiers, symbole de l'ascension sociale rendue possible par l'institution. Autrement dit, l'esprit militaire consacre l'adhésion au système de valeurs. Qu'advient-il alors de l'esprit professionnel où l'ascension dans le savoir constitue davantage un modèle de réussite sociale qu'une ascension trans-catégorielle ? La réponse réside dans les formes d'instrumentalisation de l'organisation militaire[55].

L'esprit professionnel est une dynamique qui accorde plus d'importance et de crédit au rapport à la technique qu'au rapport à la hiérarchie, en tant que modèle de réussite sociale. Les rapports à la technique induisent, en effet, une instrumentalisation de l'institution par les professionnels eux-mêmes. Au cours de leur étude, les sociologues[56] démontrent que les spécialités les plus qualifiées induisent un esprit militaire qui est le plus faible.

---

[53] Se rapprochant alors de l'armée de terre.

[54] La marine nationale et l'armée de l'air n'ont pas des besoins de recrutement aussi importants que l'armée de terre. C'est ce qui explique le fait que ces armées n'ont pas la même stratégie de publicité (pas de spots télévisés). A cette raison, il faut en ajouter une autre : ces armées recherchent des individus plus qualifiés avec des profils très déterminés, en nombre restreint. S'agissant de la gendarmerie nationale, jusqu'ici très discrète sur le recrutement, l'année 2004 a été celle d'une grande campagne de publicité (par des affiches) afin d'attirer des jeunes dans cette institution qui offrait plus de 12 000 postes en 2004. Là encore, nous pouvons rapprocher gendarmerie nationale et armée de terre. Ces deux armées sont celles qui ont le plus besoin de personnels, notamment de personnels techniciens formés à l'exécution de tâches résolument militaires.

[55] Voir chapitre suivant.

[56] *Ibid.*

Corrélativement, ils montrent que l'ancienneté accroît cet esprit militaire ce qui prouve que la structuration de l'institution par le système de valeurs symboliques militaires se forge dans l'institution et non pas de façon exogène à elle. C'est-à-dire que la socialisation et l'adhésion au système de valeurs se produisent par l'accoutumance à côtoyer l'organisation plus que par une adhésion *a priori* au système militaire et à ses valeurs. C'est pourquoi nous pouvons émettre l'hypothèse que les discours des individus émanant de leur justification à l'entrée dans l'armée ne procèdent pas tant d'une acceptation *a priori* des croyances que d'une reconstruction de cette même justification à l'aune de l'expérience militaire. L'instrumentalisation est alors un processus agissant à double sens entre les professionnels et leur organisation. C'est-à-dire que l'organisation retourne également cette instrumentalisation à son avantage, sinon les individus se contraignent à la défection.

La modernité des matériels et des techniques introduit une dissociation au sein de l'armée de l'air entre une adhésion à la finalité et aux valeurs de l'institution et le jugement quant à la vie quotidienne dans l'institution. L'esprit professionnel est en fait plus critique et moins permissif à l'égard des servitudes de la vie et du métier militaires[57].

L'esprit professionnel qui affecte les techniciens comme les spécialistes opère un retournement dans le modèle de réussite sociale de l'institution. La modernité et l'acquisition de savoirs suggèrent davantage de mettre en perspective les acquis en dehors de l'organisation plutôt qu'en son sein.

Une division importante se fait jour ici entre les individus à l'esprit professionnel pour qui l'armée ne consiste qu'en une expérience d'acquisition ou de première mise en pratique des savoirs. Ceux-ci visent à briguer le secteur civil et leur adhésion au système de valeurs est faible. Et des individus à l'esprit militaire ayant un niveau de qualification ou de spécialisation plus faible pour qui le sentiment d'appartenance à l'institution est fort et pour qui la satisfaction d'être dans cette même institution est d'autant plus importante qu'elle offre des visées d'ascension et donc des modèles de réussite désirables.

Les détenteurs de l'esprit militaire élaborent des stratégies institutionnelles. Le but de ces stratégies est d'acquérir un statut social, c'est à dire un statut institutionnel. En effet, statut social et statut institutionnel sont inextricablement liés dans l'esprit militaire dans la mesure où cette conception des armées conduit à voir en elles une organisation reconnue par l'Etat comme de la part des citoyens. Cette stratégie vise à réussir sa carrière dans l'armée, ce qui

---

[57] *Ibid.*, p. 232.

représente un signe de la réussite socioprofessionnelle. Les individus recherchent alors la sécurité et la promotion interne.

Lorsque cet esprit militaire s'affaiblit, apparaît l'esprit professionnel. Cet esprit vise à acquérir un savoir technique à faire l'apprentissage d'un métier. La stratégie consiste à instrumentaliser l'armée, à l'appréhender comme une école de formation qui dispense des qualifications permettant de mieux préparer le retour dans le civil.

Le passage de l'un à l'autre produit du désenchantement chez les premiers :

> *« Quand je suis rentré, j'avais un idéal, et j'étais rentré dans l'armée, ça représentait pour moi quelque chose de beau, de grand. Alors que, après dix huit ans, on s'aperçoit que... qu'on n'est plus dans le ton. Alors, maintenant, j'ai peur justement que les jeunes qui s'engagent, eux, ils n'ont plus rien devant eux, quoi. Ils n'ont plus de carrière, ils n'ont pas la carrière comme c'était autrefois quoi. Ils n'ont plus rien, quoi, pour eux c'est un... c'est un métier. Un métier, un métier simple, ordinaire, mais ils n'y attachent plus d'importance. Ils n'ont plus la foi qu'il y avait autrefois. Non, les jeunes ont suivi l'évolution un peu du reste de la nation. Ils sont, je dirais, moi, plus matérialistes, ils voient davantage le métier et le rapport argent du métier. Ils ne voient pas la carrière, quoi. Et c'est dommage, parce qu'un militaire, c'était un peu une vocation, sans parler de sacerdoce, non, c'était plutôt une vocation. Et en ce moment, il faut bien le reconnaître, les militaires ne sont pas tellement avantagés. Oui, la carrière justement n'offre plus d'intérêt comme elle offrait autrefois... Tous les avantages qui étaient attachés à la fonction militaire ont été supprimés les uns après les autres. »*[58]
>
> Sous officier de l'armée de l'air.

Ce témoignage, qui date de plus de deux décennies, est central pour comprendre les mécanismes qui ébranlent aujourd'hui le fonctionnement institutionnel de l'armée de terre. Il stigmatise la cohabitation des deux modèles à l'intérieur de l'organisation alors que celle-ci a fait le choix d'abandonner l'institution. Elle intègre des nouveaux venus avec des stratégies professionnelles qui s'opposent aux stratégies institutionnelles des autres.

L'armée n'est-elle pas devenue une organisation lieu de passage où l'on acquiert des qualifications pour le marché civil de l'emploi ?

Les auteurs évoquent cependant l'esprit professionnel comme étant le résultat d'un affaiblissement de l'esprit institutionnel. Or, dans l'armée de terre, des individus intègrent directement les armées avec un esprit professionnel, non un esprit militaire. Nous ne pouvons donc pas conclure que l'esprit professionnel naît de désillusions ou de frustrations à l'intérieur

---

[58] *Ibid.*, p. 268.

de l'institution militaire, du moins pas seulement. Car si des individus peuvent acquérir l'esprit militaire lors de leur expérience au sein de l'institution ou le posséder de façon *a priori* grâce à une socialisation familiale allant en ce sens, d'autres demeurent fidèles à l'esprit professionnel. Qui pourrait d'ailleurs les en blâmer alors que l'armée de terre a cherché également à attirer sous les drapeaux ces individus en quête d'une première expérience professionnelle ou d'une formation professionnelle ?

Nous pouvons à ce stade faire des correspondances évidentes entre ceux que nous avons appelé les « organisés » et l'esprit professionnel évoqué par ces sociologues, tout autant qu'entre les « institués » et l'esprit militaire. La distinction entre ces deux types idéaux d'individus explique la tension qui réside dans l'exercice de l'autorité. Pour les personnels à l'esprit militaire, l'autorité relève de l'exercice d'un commandement traditionnel, agrémentant des normes et des codes de comportement, respectueux des grades et de l'ancienneté. Au contraire, pour les salariés à l'esprit professionnel, ce qui compte le plus est la détention des savoirs et des savoir-faire, l'expérience dans le métier. Certes, les modèles de réussite sociale ne sont alors plus les mêmes pour ces deux groupes d'individus mais le rapport à l'autorité s'inverse du commandement vers le management des compétences. C'est ce qui explique que les militaires à l'esprit professionnel sont plus critiques à l'égard de l'organisation du travail, à l'égard du commandement lorsque celui-ci les occupe à des tâches annexes, les fait attendre sans aucune autre activité ou les laisse de longs mois en attente d'instruction. Les soldats à l'esprit militaire sont eux plus en harmonie avec les normes de fonctionnement de l'organisation militaire et sont donc plus permissifs à l'égard du commandement.

De façon surprenante, cet esprit professionnel se retrouve dans la majorité des membres des commandos des forces spéciales. Nous nous attendions, il est vrai, à y trouver des parachutistes un peu « casse-cou » ou « tête brûlée ». Force est de reconnaître que les commandos interviewés ont toujours mis un accent supplémentaire sur l'esprit professionnel que sur l'esprit militaire.

> *« Il ne faut pas voir l'engagement. Il ne faut pas voir ça dans sa grandeur. J'exerce un métier comme un autre avec des exigences et des contraintes. Je suis plus attaché au concret. C'est le travail en lui-même qui m'attire, pas l'engagement. »*
> Sergent-chef, 30 ans, 12 ans d'ancienneté, chef de binôme, RP83.

Sans doute faut-il y voir un effet d'une recherche constante de limitation des risques encourus, mais ces militaires sont plus attachés à la coordination collective, à l'articulation des savoir-

faire, à l'écoute de chacun. Sans aller jusqu'à décrire les signes d'une démocratie apparente qui règne dans les groupes, le fort attachement à l'esprit professionnel explique que chacun y a une parole écoutée, même si, évidemment, le chef de groupe est toujours celui qui emporte la décision finale. Cet esprit professionnel explique sans doute également l'ambiance générale qui règne dans le régiment, ce qui va une fois encore à l'encontre de nos hypothèses initiales. Les traditions, les chants, les normes militaires ont une audience très limitée dans ce régiment qui peut donner à certains moments la sensation d'évoluer dans une entreprise.

Ce ne sont donc pas seulement les représentations qui guident et influencent le parcours de l'individu dans l'organisation. C'est plutôt l'idée qu'il se fait de son passage institutionnel qui influence ses représentations de l'institution et de l'autorité. Mais ce sont aussi les transformations de l'organisation, de ses missions et la gestion par spécialité qui guident ce passage. Le fait par exemple que l'institution aide à la reconversion des militaires est évidemment un catalyseur de l'attirance de soldats à l'esprit professionnel. Pour reprendre les types idéaux de Morris Janowitz et d'Etienne Schweisguth, on se rend évidemment compte que le développement de l'esprit professionnel favorise la marginalisation des leaders héroïques au profit des managers militaires ou des techniciens. Les armées ont-elles encore besoin de leaders héroïques ? Si la réponse est positive, alors l'institution est face à un problème sérieux.

3. Une appartenance séquentielle et séquencée à l'organisation : passage du collectif au transactionnel

Les transformations de l'institution militaire sont l'occasion d'interroger les raisons du vivre ensemble ou du vivre avec, du partage au travail et du lien social construit à ou construire par l'organisation. Il n'est pas facile de vivre ensemble, d'évoluer au travail, d'appartenir à une organisation. Toute organisation implique une forme de construction du social et induit une mise en relation typique. Mais cette mise en relation imposée n'induit pas une automaticité dans la création des liens sociaux et professionnels. Mis à côté les uns les autres, rien n'empêche les individus d'être indifférents à leurs égaux ou, au contraire, de chercher à les associer à leurs pensées. Cela signifie que si les organisations cherchent à produire du lien, rien ne leur assure que le lien ainsi produit sera conforme à l'idée de ce lien, envisagée au départ. Les individus ont toujours, en effet, un poids déterminant dans l'action de la contrainte et dans la capacité qu'ils ont, ou non, à agir ensemble. C'est pourquoi nous ne pouvons pas

postuler de l'univocité du lien social en œuvre dans les organisations. Les organisations ne produisent pas toujours le lien qu'elles escomptent. Et, surtout, des individus n'ayant pas un intérêt immédiatement perceptible à s'immiscer dans l'organisation peuvent le faire malgré tout et être forces de propositions ou de critiques. Dire cela, c'est accepter le fait que ce sont aussi les individus qui construisent les organisations et pas seulement les organisations qui s'imposent aux individus. Sinon, la logique du changement social sera unilatéralement descendante. Or, nous le savons bien, le changement social est tout sauf unidirectionnel. Les transformations des organisations se comprennent donc dans le croisement et l'enchevêtrement entre ce qu'elles escomptent être ou devenir et ce que les membres de l'organisation souhaitent pour celle-ci. Le rapport de force est constant au point que l'on ne puisse pas présumer de la force absolue de l'autorité dans les processus de changement social.

L'exemple de l'institution militaire en est une illustration moderne. Si les qualités du social sont multiples, c'est-à-dire les faisceaux qui attachent un individu à une organisation, c'est à cause de la multiplicité des intérêts ou des raisons qui conduisent l'individu jusqu'à l'organisation et l'amènent à y rester ou, au contraire, à la quitter. Il n'est pas alors possible d'adopter une lecture du social, de la société ou même des individus, selon une unique grille de lecture des intérêts. Ce serait réduire la passion de la conscience individuelle et de l'organisation politique de l'Etat ; ce serait extraire, au final, les organisations de la construction du social puisque les organisations n'ont pour seuls intérêts que ceux de leurs membres les plus influents. Or, les individus n'agissent pas seulement par intérêt. Et les organisations poursuivent des enjeux propres parfois éloignés de ceux des membres de l'organisation. Adopter une grille de lecture univoque du social reviendrait à expliquer ainsi causalement les attitudes ou les comportements en raison d'intérêts immédiats ou, à la limite, plus réfléchis. Or, l'homme est trop complexe pour prétendre discerner dans son comportement l'intérêt ou les intérêts comme seules variables explicatives de son action.
Claude Giraud formalise ces différentes qualités du social[59] qui n'est ni uniforme, ni homogène, ni univoque. Pourtant, le social renvoie à plusieurs réalités, à plusieurs types de liens sociaux qu'il convient maintenant de distinguer. Il est vrai également que la montée de l'individualisme et la reconnaissance de l'individu, couplées à la modernité, incitent à une appréhension différente du social et à analyser les organisations à l'aune de la transformation de leur qualité. Claude Giraud en dénombre quatre : le communautaire, le collectif, le

[59] Claude Giraud, 1999. Tableaux synthétiques, pp. 55-56.

commun, le transactionnel dont la mobilisation nous éclaire sur les mutations de l'institution militaire.

Invariablement, l'institution militaire fait penser à une communauté de vie et de travail, un monde cloisonné régi par des règles propres et spécifiques, à l'activité sans équivalent réel. C'est le modèle traditionnel de l'organisation militaire qui assure la force de son lien social par un partage collectif puissant (de la douleur, des épreuves et du sacré), par une loyauté déifiée et entretenue par des rites, par une dépendance intuitive à l'égard de l'organisation. Evidemment, une telle organisation appelle à un mode de commandement suffisamment absolu pour contraindre et suffisamment légitimité pour être accepté. L'organisation rappelle évidemment la communauté. Plus sûrement, l'organisation militaire met en branle un type de lien social que l'auteur nomme collectif. Car l'évolution des organisations militaires qui se joue de façon parallèle, bien que décalée dans le temps, à celle de la société appelle également à une érosion progressive de la force sociale des organisations. D'ailleurs, c'est la modification du rapport à l'autorité qui explique, pour l'auteur, le passage du communautaire au collectif[60]. Dans le communautaire, la domination provient d'une soumission puissante à des systèmes qui mettent à nu le sacré, la passion, le rite, les règles, la loyauté au point que l'autorité charismatique apparaisse comme extérieure et désincarnée car représentative et symbolique de tous ces systèmes de domination à la fois. Le communautaire encourage le repli et l'autosubsistance. Ce n'est pas le cas du collectif où l'autorité se légitime par des représentations et des valeurs que l'action et la coordination dans l'action cherchent à faire révéler. Dans le communautaire, l'autorité procède par la soumission, au besoin par l'assujettissement alors que dans le collectif, l'autorité procède par adhésion, au besoin par conviction. L'engagement est la notion centrale qui prévaut dans le collectif.

L'engagement explique l'attachement des individus à leur organisation mais également les comportements ou les expressions de réprobation ou de défense corporatiste lorsque l'organisation se modifie de façon contraire aux valeurs auxquelles ils adhèrent ou lorsque l'organisation est attaquée de l'extérieur. Dans le collectif, il s'agit d'un engagement de valeurs par respect et adhésion alors que dans le communautaire, il est question d'une assimilation. En plus du rapport à l'autorité qui, au final, est une conséquence du passage, la raison ou la cause n'incombe-t-elle pas à la notion de volontariat ou de choix individuel ? Car si des organisations peuvent forcer une intégration, l'inculcation des valeurs et l'adhésion à celles-ci ne procèdent pas de la même logique. Une question se pose de façon centrale : peut-

---

[60] *Ibid.*, p. 21.

on obéir tout en étant libre de ses convictions ? Dans le communautaire, il est ainsi tout à fait possible d'obéir puisque la communauté impose de le faire. Par contre, son pouvoir se limite aux convictions des individus sur lesquelles l'organisation n'a pas d'emprise. Dans le collectif, l'obéissance se crée justement par mise en adéquation des valeurs de l'organisation et des convictions des individus. La logique de l'autorité est en quelque sorte inversée. D'un côté, elle est une instance de régulation et de contrôle de l'obéissance. De l'autre, elle est un instrument de la coordination de l'action collective qui vient en support des convictions[61]. On comprend alors pourquoi l'institution militaire fait penser à une communauté aux appelés du contingent qui relatent une institution crispée et une autorité contraignante. Tandis que l'institution militaire est, pour les engagés, que nous nommons « institués », un collectif nécessaire à la coordination des individus et à l'action. C'est également pourquoi ils acceptent l'autorité qui est nécessaire car c'est elle qui, à leurs yeux, permet une mise en ordre de l'action. Ce sont alors les valeurs qui fondent l'autorité et le partage de ces valeurs entre compagnons qui créent la solidarité dans la conduite de l'action finalisée et rationalisée. Comme le note l'auteur[62], c'est l'action qui rend concrète l'existence du collectif alors que, dans le communautaire, l'existence s'impose de façon *a priori* par une réalité sociale au besoin contrainte.

Le collectif s'organise et s'articule par une partition hiérarchique des groupes sociaux ou des individus. Il fait donc apparaître des inégalités qui rendent possibles des formes de domination sur lesquelles se repose l'autorité pour distribuer et répartir le travail.

Si l'on accepte que le collectif est la qualité du social qui correspond à l'institution militaire pour les « institués » alors la forme transactionnelle apparaît comme le contraire du collectif. Notre thèse est, en effet, que l'institution militaire est tiraillée par deux modèles qui coexistent. D'un côté, celui du collectif et de l'institution. De l'autre, celui de l'organisation et de la transaction. Contraire du collectif[63], le transactionnel l'est par ce qu'il suppose en termes d'investissement et de régulation sociale.

Le collectif se crée par adhésion, reconnaissance et regroupement autour de l'action et des valeurs prêtées à l'action. Les relations sociales se fondent donc par l'adhésion et par la médiation de l'autorité. Dans le transactionnel, des individus composent avec le réel en

---

[61] Ainsi se crée la cohésion de groupe, de troupe ou de corps.

[62] *Ibid.*, p. 21.

[63] *Ibid.*, p. 23.

érigeant des relations sociales, plus ou moins durables, en activant des règles de droit[64]. *In fine*, le transactionnel affirme les deux notions qui le prévalent : l'individu et le contrat. En effet, la transaction postule de l'existence du sujet alors que, dans le collectif, le sujet est confondu, par le partage des valeurs et de l'action, dans le groupe. C'est pourquoi, dans le transactionnel, la notion de contrat est aussi centrale. Le contrat fait émerger l'individu et, dans le même temps, les conditions de réalisation du contrat. Dans le transactionnel, il n'est plus question d'un investissement total comme dans le collectif. Ici, l'engagement est borné, délimité dans le temps, dans l'action, dans l'espace et, surtout, par les règles de droit. La valeur symbolique du contrat est aussi forte que sa concrétisation est réelle. Elle démarque la volonté de l'individu de contenir sa participation et d'afficher ce qui relève, ou non, de l'acceptable. Dans le transactionnel, le contrat formalise donc les relations d'échange depuis la participation jusqu'à son retour, la rétribution. Les deux deviennent indissociables et portent la potentialité de la conduite d'une action.

L'auteur montre qu'il existe bien une opposition entre le collectif où la régulation des échanges sociaux s'opère par la promesse et le transactionnel où les échanges sociaux sont l'objet d'une contractualisation. On comprend alors que le ressort du collectif, qui est d'ordre axiologique, se trouve face à un autre ressort, celui du transactionnel, qui est d'ordre instrumental. La conception du rapport à l'autorité en est alors bousculée. Dans le collectif, l'autorité fonde sa domination sur la légitimité des valeurs et sur l'adhésion. Tandis que dans le transactionnel, c'est la négociation qui s'impose comme forme de régulation des pratiques sociales puisque seule la négociation offre de poser les termes de l'échange au travers d'un contrat tacite ou moral. La participation ne se comprend alors plus comme l'expression d'une appartenance, d'une solidarité ou d'un partage mais d'une contribution calculée, négociée et assurée. D'où les comportements de revendication lorsque les termes du contrat ou l'accord d'échange sont rompus. Alors que dans le collectif, la rupture de l'échange est possible dès lors qu'elle n'entache pas l'action ou les valeurs de celles-ci ; dans le transactionnel, la rupture de l'échange ne se résout pas par une promesse, elle équivaut à une perte de confiance et de crédibilité. Dans le transactionnel, la domination de l'autorité est acceptée dès lors que les règles de coordination et de participation sont écrites et respectées. L'autorité ne peut être légitime si elle cherche à s'octroyer le soutien par les discours normatifs, rituels ou sacrés. Car les symboles du transactionnel sont autres : il est davantage question d'argent que d'honneur. Ce qui compte dans le transactionnel est la mise en ordre rationnelle de l'action plus que le

---

[64] *Ibid.*, p. 26.

produit final de l'action. C'est ce qui explique que les individus ne se tournent pas vers le passé mais portent une plus grande attention à l'agencement[65] et sont aussi critiques lorsque cet agencement ne leur offre pas une réalisation optimale de leur contrat. Les individus sont donc davantage sensibles au marché et à la concurrence alors que dans le collectif, les valeurs partagées induisent une loyauté importante et déterminante.

Si l'institution militaire est en tension ou en transition entre le transactionnel et le collectif, elle ne se rapproche pas exactement de ce que Claude Giraud appelle le commun. Car le commun suppose un retrait ou un éloignement par rapport à la règle de droit, une liberté plus grande des individus au sein de l'organisation pour qu'ils puissent à la fois s'insérer dans des réseaux et prendre des risques inhérents à cette inscription. Or, dans l'institution militaire, l'autorité ne permet pas encore de dégager de telles marges individuelles de manœuvre et d'initiatives. L'évolution non résolue du collectif vers le transactionnel ne réunit pas les conditions nécessaires à une émancipation indispensable dans le commun. La cohabitation des deux modèles dans l'institution militaire traduit, en outre, une tension entre la passion que prône le collectif et l'intérêt que prône le transactionnel. Dans le collectif, l'action se justifie en rapport à elle-même et à sa finalité tandis que dans le transactionnel, l'action ne se justifie que par ce qu'elle offre en retour d'une participation prévue et régie par un système de règles.

Le transactionnel est ainsi l'occasion d'un jeu social qui apparaît à bien des égards comme antinomique de celui que l'autorité légitime rend possible dans une organisation comme les armées. Le mode de commandement associé au collectif, c'est-à-dire à l'institution si nous regroupons les deux notions, est la domination tandis que dans le transactionnel, le mode de commandement associé, c'est-à-dire dans l'organisation, est la négociation, la coopération. Dans le transactionnel, ainsi que nous l'avons constaté, la participation est plus éphémère et séquentielle car le transactionnel suppose la concrétisation d'un espace-temps et d'un système d'action qui, lorsqu'ils n'apportent pas entière satisfaction, incitent à la rupture du contrat moral ou tacite.

C'est également dire que le social ne peut pas seulement être lu par le filtre de l'intérêt qui, s'il correspond parfaitement au transactionnel, ne s'applique pas au collectif (où règne la passion) dans la mesure où l'organisation ne cherche pas à démontrer l'intérêt de l'adhésion (ce qui se passe dans le communautaire).

Institution et organisation se font donc face quant à leur qualité respective du social.

---

[65] C'est-à-dire l'organisation du travail.

* *
*

Dans les armées, le concept d'institution semble bel et bien céder du terrain devant celui d'organisation. La technicisation progressive de l'organisation militaire traduit l'importance actuelle accordée à l'esprit professionnel en regard de la centralité historique de l'esprit militaire. Les conséquences sur le système d'autorité sont notoires. On comprend ainsi que l'armée de terre ne peut plus être commandée comme elle le fut autrefois mais que sa conformation avec les autres armées, d'abord, avec des autres formes d'organisation, ensuite, induit une nécessaire adaptation de la représentation de l'autorité et de l'exercice du commandement. Le passage de l'institution à l'organisation correspond à un transfert progressif d'un type de social à un autre.

Du collectif où la cohésion est le maître mot, les armées évoluent vers le transactionnel où la place de l'individu est centrale. Il ne peut plus être question de l'usage d'une domination pure devant des individus instrumentalisant l'essor d'une organisation avec laquelle ils contractualisent et composent dans les faits et dans l'esprit. C'est-à-dire que le ressort du commandement change et que l'art du commandement devient plutôt synonyme de manager, coordonner, piloter, planifier et agencer que de dominer, assujettir ou contraindre. C'est désormais d'un dialogue social d'individu à individu dont il est question et non plus d'un échange unidirectionnel entre un individu tout puissant et un groupe.

Les dysfonctionnements de l'organisation rendent compte de cette mise à jour publique par l'entremise, notamment, des logiques d'instrumentalisation.

CHAPITRE 11 : LOGIQUE DE RECOMPOSITION : INSTRUMENTALISATION ET DYSFONCTIONNEMENTS DE L'ORGANISATION

Les organisations ne procurent pas que des occasions opportunes de vivre ensemble ou de partager des expériences. Les organisations poursuivent un objectif final qui impose une nécessaire coordination. Si l'existence ou la pérennité des organisations est subordonnée à leur rentabilité, alors celles-ci se doivent de réunir, par exemple, les conditions optimales à la participation des salariés et de les mobiliser d'une façon productive. Dans le cas d'une structure productive ou industrielle, la gestion des ressources humaines, le management participent autant de cette mise en adéquation optimale que de la recherche d'une conformation pertinente entre l'outil de travail et les intérêts des individus.

Il apparaît pourtant bien que ni les intérêts individuels, ni même la violence ne suffisent, *a fortiori*, pour infléchir la participation des salariés à l'action collective qui procède de fondamentaux plus complexes. Ainsi, le mécanisme de l'acceptation consentie des individus à participer peut trouver des sources d'explication lorsque l'on met en vis-à-vis un certain nombre de couples contraires : adhésion/contrainte, collaboration/coopération forcée,... De même, l'idéologie, quand elle est lue dans un sens marxiste, peut apparaître comme une justification quotidienne qui donne un sens au travail en agissant par des représentations mystificatrices et illusoires du monde. Mais là encore, et l'histoire le prouve, l'idéologie dissimule autant les contraintes qu'elle rejette les rapports hiérarchiques[1]. L'idéologie ne semble pas suffisante, à elle seule, pour expliquer le consentement des individus au travail, encore moins à expliquer le choix que font des individus à intégrer un environnement où les contraintes sont explicitement fortes.

[1] De la même façon, le management peut être appréhendé ainsi : « Le management et tous ses dispositifs organisationnels et de gestion du personnel apparaissent comme un masque dissimulant les rapports de domination, certes modifiés mais aucunement atténués. » (in Frederik Mispelblom Beyer (dir.), 2004, p. 120) Soit nous concevons le management comme un voile ou un filtre instance, à la limite, de tromperie ; soit nous faisons de lui une instance de progrès voire d'une certaine modernité. Mais qu'il soit l'un ou l'autre, n'est-il pas aussi, finalement, le signe d'une substitution latente entre domination et séduction ?

L'organisation, par des dynamiques internes, cherche ainsi à impliquer les salariés, voire à les instrumentaliser. Le but résidant dans l'accroissement de la performance individuelle et collective à l'intérieur de l'organisation ; en un certain état d'esprit, pour quelques organisations, à l'extérieur[2]. Les exemples contemporains ne manquent pas d'organisations qui investissent toute la vie de l'individu pour obtenir une participation plus active. Cet investissement s'effectue par des méthodes plus ou moins apparentes mais les objectifs de l'intégration complète et de l'appartenance demeurent identiques. La dépendance dans le travail vis-à-vis des machines ou des collègues, par exemple, conduit à un rythme de vie singulier et à un désinvestissement progressif des autres sphères d'identité de l'individu, extérieures à l'organisation. Ce qui a pour but de renforcer la cohésion du collectif de travail et d'induire à l'individu un système de référence plus conforme à ce qu'entend l'organisation. De façon opposée, la routinisation de l'activité et la mécanisation des gestes sont des stratégies défensives bien connues des salariés dans une organisation très taylorisée et standardisée.

La minimisation des échanges sociaux tout autant que la recherche de leur développement participent d'une performance accrue selon que l'on se trouve dans un univers ou dans un contexte donné. Il n'y a donc pas de loi unique en la matière. Car si ni l'adhésion, ni le consentement, ni les intérêts ne sont suffisants pour expliquer la collaboration des individus, que faut-il mobiliser ?

Il existe pour cela un faisceau de formes d'implication dans le travail : résignée, négociée, auto-contrôlée qui offrent des réponses partielles. On comprend au travers de tout cela que l'enjeu réside dans le sens que l'individu confère à son travail, à son exercice professionnel. Et qu'alors, l'individu sera plus ou moins réceptif aux essais de l'organisation d'agir sur sa participation.

Nous entendons, dans ce chapitre, montrer les limites de la capacité de l'organisation militaire à induire un comportement des individus ou des salariés. Ce chapitre fait directement écho au chapitre huit dans lequel nous avons montré que le type de structure et le type d'exercice professionnels étaient créateurs, du moins fondateurs, d'un exercice précis de l'autorité et d'une relation particulière à l'activité professionnelle. Dans ce chapitre, suivant le même principe thématique et comparatif entre les trois principales unités investies, nous allons montrer, premièrement, que les individus procèdent à leur tour à des formes

---

[2] Ca n'est pas seulement le cas des institutions d'Etat. L'organisation fordienne s'attelait à ce que ses salariés respectent une certaine retenue en dehors du travail.

d'instrumentalisation des organisations et que ces formes s'expriment avec d'autant plus de force que le système de contrainte se libéralise et que les individus jouent un jeu social axé sur la connaissance des règles de gestion. Deuxièmement, nous montrerons que l'organisation en changement ne peut entièrement se prémunir de dysfonctionnements organisationnels dus à la fois aux essais de rationalisation et au jeu des acteurs au sein de l'organisation.

1. Formes et raisons de l'instrumentalisation de l'organisation

Pour Eric de La Maisonneuve, le lien d'instrumentalisation[3] agit dans le sens institution – soldat. En effet, pour l'auteur, le soldat est historiquement et couramment instrumentalisé par le pouvoir politique en ce qu'il est l'expert armé de sa diplomatie[4].

Toutefois, le lien d'instrumentalisation entre individu et organisation n'est pas aussi univoque que la lecture qu'adopte l'auteur des relations entre le soldat et l'Etat. Le corollaire existe également.

L'instrumentalisation dans le sens individu – organisation n'est pas nouvelle en soi mais elle traduit une généralisation du lien de banalisation et un retournement du rapport à l'organisation au travers de la notion de service.

Non pas que les individus instrumentalisent l'Etat à leurs fins mais ils investissent les interstices laissés vacants par l'organisation pour combler certains de leurs intérêts. L'inconvénient est que cette logique individuelle engendre des problèmes au sein de l'organisation.

---

[3] Par instrumentalisation, nous entendons ici un lien d'utilisation de l'organisation, pour bénéfices, par les acteurs. C'est-à-dire que les acteurs choisissent et évoluent dans l'organisation selon une stratégie professionnelle ou personnelle donnée qui peut-être, somme toute, contradictoire avec le fonctionnement logique de l'organisation ou de ce que celle-ci attend des acteurs. Les liens d'instrumentalisation des individus par les organisations sont généralement évoqués. Nous souhaitons montrer que les acteurs procèdent aussi à un usage de l'organisation de façon d'autant plus diversifié que l'organisation se libéralise et s'ouvre à d'autres sphères sociales au cours de la phase de changement.

[4] Voir Eric de La Maisonneuve, 2002, pp. 42 à 51 sur ces questions historiques du rapport à l'Etat.

1.1. Le bénéfice géographique : une dissociation lieu de vie/lieu de travail qui pose problème à l'organisation du travail en état-major

Le lieu de travail des militaires revêt une importance centrale. En effet, des entités comme l'état-major de Lille, situé dans une ville de taille importante, connaît des problèmes d'organisation du travail suite aux facilités de transport, aux facilités de vie qu'offrent les grandes villes. Des stratégies individuelles locales se développent aux fins de tirer partie et profit des avantages qu'offre la localisation géographique.

Dans la gendarmerie, par exemple, certains gendarmes consentent à une immobilité géographique[5] puisqu'ils résident dans la ville universitaire de leurs enfants et que cette ville augmente les chances de l'épouse de trouver un travail ; des militaires mettent à profit les moyens de transports collectifs qui desservent ces villes pour dissocier amplement lieu de travail et résidence[6].

Cette segmentation vie privée/vie professionnelle, lieu de travail/lieu de vie est l'une des caractéristiques du passage du modèle institutionnel au modèle industriel ou organisationnel[7]. Cette confrontation à cette césure est récente pour l'institution militaire[8]. D'autres garnisons positionnées dans d'autres régions de France[9] sont, à l'inverse, l'objet de velléités de départ (ou refus de venir) plutôt que de résistance à la mobilité.

Cette dissociation entre le lieu de travail et le lieu de vie amène certains militaires du rang, de plus en plus nombreux à loger en dehors de l'enceinte militaire, à s'éloigner de plus en plus de leur lieu de travail. Cela est source de tensions entre ces militaires et les cadres de contact puisque cela engendre des contraintes sur les horaires de travail, ce qui force le commandement à s'adapter.

Ces faits dénotent un conflit de valeurs entre des militaires pour lesquels la disponibilité n'entre pas en ligne de compte dans l'évaluation de leur valeur professionnelle et d'autres militaires pour qui les horaires participent de cette évaluation. Les personnels qui se réfèrent

---

[5] Souvent accolée alors à une immobilité professionnelle.

[6] Ce qui était moins possible antérieurement. Dans d'autres garnisons, par exemple, c'est le système du célibat géographique qui s'impose.

[7] Voir Charles C. Moskos, 1994, p. 42.

[8] Elle concerne en premier lieu évidemment les militaires du rang.

[9] Cf. la garnison de Mourmelon.

au modèle institutionnel nomment ce phénomène *« la fonctionnarisation »* puisqu'à leurs yeux, la négociation sur les contraintes de temps est de la nature des fonctionnaires, dont ils n'acceptent pas d'en être. Nous avons vu, plus haut, que les pressions sur le temps, sur les horaires sont, de la part du commandement, une forme de réponse à la perte, qu'il ressent, de son pouvoir d'imposition. Cette tension autour des horaires de travail se propage et se perçoit à l'intérieur de l'institution dans toutes les unités rencontrées[10]. En fait, ce point dénote une évolution de l'institution.

Dans le modèle institutionnel, la présence sur le lieu de travail, la disponibilité constante sont des indicateurs de mesure de l'efficacité[11] et des moyens d'évaluation du travail[12]. Cette tension sur le temps provient du croisement de deux phénomènes : l'ouverture sociale de l'institution qui rend permissible la séparation physique vie/travail ; un comportement des militaires à l'intérieur de l'institution qui tend à se rapprocher de plus en plus du modèle du salariat. Il est vrai que les militaires de carrière (sous-officiers et officiers) peuvent résider à l'extérieur de l'enceinte militaire mais cela ne signifie pas que certains ne commencent aujourd'hui à prendre en compte le temps de travail comme une entrée d'évaluation du système de contribution et de rétribution de l'organisation militaire, ce qu'ils ne faisaient pas auparavant.

> *« Etre militaire, c'est être disponible, partir en opérations au besoin, c'est ne pas être fonctionnaire c'est à dire que s'il faut travailler plus, on travaillera plus ; bien que l'on soit aux 35 heures officiellement. »*
>
> **Vous travaillez combien d'heures par semaine ?**
>
> *« Ca dépend en fait. Plutôt un peu plus de 35 heures. Moi, j'en fait un peu plus, certains beaucoup plus mais de toute façon, on ne peut pas faire moins. En période de vacances, j'imagine bien que certains n'ont pas forcément beaucoup de choses à faire. Maintenant, on est quand même obligé de faire acte de présence. A l'état-major, on a un rythme assez élevé et la plupart du temps, on fait beaucoup plus. En ce moment, je n'en fais pas trop. Enfin, je suis à peu près normal. »*

---

[10] Ce point était déjà évoqué au régiment de circulation routière en 2002. Cependant, une question s'impose : les partisans du modèle institutionnel ne surévaluent-ils pas leur contribution à l'organisation ? Il suffit en pratique de se poster à la sortie d'autres unités militaires comme les bases aériennes pour constater que la sortie du travail est souvent assidûment respectée, comme au régiment de circulation observé en 2002. N'est-ce pas la résultante toutefois bénéfique, aussi, d'une réforme de l'organisation du travail et d'une certaine flexibilité mieux acceptée lorsqu'elle est planifiée ?

[11] Forme de rationalité de l'institution qui mesure l'efficacité au temps de présence effectif.

[12] Pour être bien fait, le travail suppose de la présence.

Lieutenant, 23 ans, 1.5 an d'ancienneté, officier sous contrat, cellule communication, EM17.

Ce que ce jeune lieutenant esquisse, c'est certes un manque de distance à l'égard de ce qui lui a été enseigné mais aussi une autre façon de se représenter le métier militaire. Officier certes, mais qui se sent avant tout spécialiste, il ne se fait, pour définir, ce qu'est un militaire que le relais des valeurs de l'institution. Pourtant, il note bien que la charge de travail est inégale et que l'institution n'est pas suffisamment souple pour permettre une modularité et un ajustement entre temps de travail et charge de travail. Les valeurs qui fondent l'action et la nature de la profession militaire demeurent prégnantes dans le système. Toutefois, le cas de l'état-major est intéressant pour saisir cette naissante problématisation des horaires puisque ce type d'organisation offre un cadre de vie et de travail plus souple que dans les régiments : les horaires de travail sont fixes et fixés, les personnels militaires sont plus autonomes du fait d'une emprise de contact moins forte de la hiérarchie et d'une activité plus administrative.
L'enquête menée dans la gendarmerie nationale[13] montre, sur ce point, un fort éclatement de la communauté gendarmique à ce sujet. Il s'opère une césure horizontale dans l'organisation de la gendarmerie entre les gendarmes de terrain et les gendarmes de bureau des états-majors. Les gendarmes de terrain stigmatisent les conditions de travail des gendarmes des états-majors en ce sens où ceux-ci sont spécialisés, ont des horaires fixes alors que les gendarmes de terrain sont polyvalents, assujettis à la potentialité du risque et ont des horaires de travail variables qui les conduisent à travailler de nuit. Ce que ceux-ci dénoncent est une iniquité dans le système de rétributions entre ces deux catégories de personnels. Dès lors, il est aisé de comprendre que la référence centrale au sein de l'organisation gendarmerie soit le terrain et que les autres lieux d'exercice du travail souffrent d'une image dégradée et dévalorisée. Ceux des militaires de l'armée de terre, qui sont attachés au modèle institutionnel, dénoncent cette *« fonctionnarisation »* :

> *« Avant, les secrétariats étaient pourvus et dotés en personnels, en appelés. Un appelé faisait des photocopies pour 500 francs par mois. Aujourd'hui, un engagé fait les mêmes photocopies pour 5000 francs par mois. Et s'il ne les fait pas, ce sera le sous-officier, sergent-chef, qui les fera car l'EVAT est un fonctionnaire qui quitte son bureau à 17h car il a un train à prendre pour rejoindre Dunkerque où il habite. Et c'est au tour du sous-officier de fermer les bureaux et d'assurer derrière alors que tout le monde est déjà parti depuis une heure. Le chef n'a plus le temps d'écouter. Le travail reste le même mais les hommes ne sont plus les mêmes ! »*

[13] Claude Giraud (dir.), Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004, pp. 45-46.

Lieutenant-colonel, officier supérieur adjoint, EM15.

Les horaires de travail sont un moyen de stigmatiser le comportement des nouveaux militaires qui ont une conception différente de la profession militaire. Mais les horaires de travail et la rupture de la variable disponibilité amènent ou peuvent amener encore des problèmes d'organisation du travail, surtout que l'organisation est axée sur la disponibilité. Cette paralysie de l'organisation du travail par la défection de certains engagés est vécue d'autant plus durement par les cadres que les effectifs sont tendus et que la disponibilité devient un moyen, un recours pour combler ces manques en effectifs et en personnels.

> *« J'ai été déçu par la professionnalisation dans la manière dont ça s'est passé. Je suis pour une armée professionnelle mais avec des soldats professionnels, des gens qui veulent, des gens de métier. Quand j'avais leur âge à 20 ans, je montais la corde lisse avec les dents rien qu'avec la hargne. J'avais envie de faire des choses. Et eux le matin, ils arrivent comme des fonctionnaires*[14]*. Ils ont fonctionnarisé un petit peu un certain nombre de gens. Peut-être que c'est dû à l'état-major parce que l'on est sur des horaires fixes. Ce n'est pas facile pour la vie familiale mais ça ne me gênait pas d'être pris 4 week-ends de suite pour le travail. Mais pour le travail alors ! On ne vient pas juste pour dire de se faire voir ! Maintenant, mes EVAT quand je leur demande de venir un week-end : " pardon ? " pour l'un c'est le club de foot, pour l'autre c'est l'escrime, ou pour conduire le gamin faire du poney. »*
> Adjudant-chef, 41 ans, 21 ans de service, chef du service général, EM13.

La tension sur les horaires de travail et la perception du manque de disponibilité contraignent l'organisation militaire et conduisent à des formes de rationalisation implicites sur le terrain. Au-delà de la dénonciation des comportements de certains militaires professionnels, d'autres militaires se posent la question de la résolution de cette paralysie latente de l'organisation du travail. En effet, jusqu'ici, le palliatif trouvé est de solliciter les personnels qui ne réfutent pas à la disponibilité pour combler les difficultés d'organisation. Evidemment, cette solution temporaire occasionne des risques supplémentaires comme ceux de trop solliciter les personnels et d'introduire des disparités de traitement dans une organisation militaire qui prend acte de l'uniformité de tous devant la règle et l'autorité.

La professionnalisation de l'organisation militaire amène à des reconsidérations multiformes des acquis antécédents à partir desquels se construisait l'organisation du travail : disponibilité, égalité des militaires du même grade dans l'exécution des tâches, capacité de l'autorité

[14] N'oublions pas que la professionnalisation des armées dissimule une certaine fonctionnarisation des soldats…

militaire à imposer un style ou un mode de vie. *In fine*, le jeu sur les horaires de travail est le symbole de ruptures multiformes dans l'organisation. Au travers de cette illustration précise, l'autorité militaire, c'est-à-dire le commandement, c'est-à-dire les cadres des armées se rendent compte de la fragilité de leur autorité et de sa friabilité. En plus d'une conception éclatée de la profession militaire, naissent au sein de l'organisation militaire les prémices d'un effritement de la communauté militaire. Or, la communauté induit un type de lien social qui, dans le cas de l'institution militaire, légitime le rapport à l'autorité. La pression sur le temps introduit une remise en question des fondamentaux de l'institution.

> *« La fonctionnarisation des EVAT qui quittent les premiers le bureau à 17h00 pour aller prendre leur train fait apparaître le problème de positionnement des sous-officiers. Beaucoup d'EVAT n'ont pas la fibre militaire : ils manquent de formation militaire qui est beaucoup trop courte. La formation initiale de seulement deux mois fait défaut. Elle est trop courte et mal agencée. Au téléphone ou quand je reçois des jeunes, j'ai parfois l'impression d'être à la sécurité sociale ou à la poste. Ce n'est pas adapté à la fonction militaire : y a-t-il encore respect du grade ? (...) La communauté militaire éclate. On ne se parle plus même à la garnison de Lille. Les gens ne se parlent plus. L'armée est un monde hyper cloisonné entre armée, armes, structures, régiments, services, bureaux. En plus, il est demandé d'adhérer à l'amicale, de participer aux activités le soir, le week-end, de venir pour un barbecue le samedi. Ce n'est plus possible. On ne peut pas vivre 24 heures sur 24 au CFAT . Les jeunes ont aussi mieux à faire : aller au cinéma ou regarder une vidéo avec Madame. Ca ne tient pas. Avant, l'adjudant-chef se relevait les manches et faisait les brochettes. Aujourd'hui, tout le monde se regarde et ne veut plus rien faire. Les jeunes EVAT ne savent même pas comment il faudrait faire un barbecue et cuire des brochettes. Les plus anciens sont dégoûtés et les jeunes lieutenants préfèrent aller au Mac Do. »*
>
> Lieutenant-colonel, officier supérieur adjoint, EM15.

Ce discours est sans aucun doute exagéré mais il reflète ce que nous avons couramment entendu. De façon insidieuse transparaît une critique acerbe de la jeunesse et de son mode de vie supposé tout autant qu'une rancœur à avoir à les considérer comme des égaux ou comme des membres de la communauté militaire. Constater l'éclatement d'un lien social dont l'existence pensée est extrapolée apparaît alors comme un moindre mal. Il est plus simple de décrier les changements de l'organisation et ses implications que de constater son manque d'adaptation à celle-ci.

Le type de structure et d'organisation influencent les relations qu'ont les militaires à l'autorité. Dans les états-majors, les normes et codes de comportements (salut, marques de

déférence, liberté de mouvement) nécessitent une appropriation par les personnels militaires du mode de fonctionnement inhérent à la structure. Cependant, la relation à l'autorité est affectée par les changements gravitant autour de l'organisation du travail militaire et de la représentation éclatée de la profession de militaire. Ces modifications engendrent, pour le commandement, des réflexions quant au mode de direction des militaires professionnels. L'organisation professionnelle induit des pratiques en rupture avec les valeurs d'égalité, d'uniformité et de disponibilité. Or, l'organisation doit continuer à fonctionner malgré des paralysies latentes et des effectifs tendus. C'est en ce sens que le commandement connaît un repositionnement contraint et douloureux. Il n'a plus les moyens de faire entendre le modèle institutionnel et ses impératifs. Il est donc contraint de s'adapter. Cette adaptation peut signifier la déconstruction d'un idéal symbolique, déconstruction que l'on rencontre également chez les militaires du rang.

1.2. De l'instrumentalisation de l'organisation à l'instrumentalisation par l'organisation : le char de combat comme symbole

Le va-et-vient constant entre l'organisation et les membres de l'organisation aboutit à l'élaboration de formes d'instrumentalisation. Le char de combat nous livre un exemple inverse d'instrumentalisation.

Le char Leclerc est l'équivalent des avions de chasse pour l'armée de l'air. Ce matériel est le plus lourd, le plus puissant et le plus cher des matériels que sert l'armée de terre. Omniprésent dans les spots publicitaires, les fascicules et documents divers, le char de combat est le fleuron qu'une armée met en avant pour faire valoir, de façon marketing, son image publique. Force est de reconnaître que cette tactique est tout à fait opérante puisque le char de combat ne laisse pas indifférent les militaires que nous avons rencontrés, même si, il faut l'avouer, les sentiments et les représentations à propos de cet engin sont éclatés. L'une de nos hypothèses qui guide le choix de ce régiment singulier de l'armée de terre est que le char de combat induit et forge une attirance précise et qu'en même temps, cette attirance se conclut par une spécialisation importante des personnels militaires qui servent ce matériel exigeant.

L'une des formes de cette instrumentalisation du char de combat par l'organisation est que celle-ci, devant le coût important de la formation des pilotes et des tireurs, tend à retenir les

militaires formés : les retenir dans leur spécialité professionnelle et les retenir dans le régiment. Cette action de l'organisation concerne de façon plus incisive les militaires du rang. Dans le cas du régiment que nous avons observé, il est évident que la localisation géographique de l'unité renforce cette résistance à autoriser les mobilités géographiques et professionnelles. En termes de gestion des ressources humaines, le régiment, qui a des problèmes de recrutement, ne peut s'autoriser à laisser partir des engagés volontaires formés sur chars de combat soit vers d'autres régiments de chars, soit vers une autre spécialité[15]. Dans les deux cas, les coûts pour l'institution et le régiment sont trop conséquents.

Parce qu'il est important dans ce régiment et dans l'organisation même du travail, le char de combat cristallise parfois les déceptions et les désillusions, surtout quand les militaires, entrés dans l'institution sur des métaphores et des croyances, se rendent compte que l'activité dans les chars est plus modeste que prévue.

> *« Sur 1 mois, j'ai passé 6 heures aux manettes du char. C'est carrément pas assez ! Ca fait chier ! Le Leclerc motive plus ou moins tout le monde par sa puissance de feu mais il y a beaucoup d'entretien et des problèmes de crédits, de potentiel : c'est environ 120 litres par heure de consommation sur un réservoir de 1300 litres : ça coûte cher ! Il n'est pas utilisé comme il pourrait l'être. On n'a pas assez de moyens. On attend des pièces pendant 2 semaines. »*
>
> Brigadier-chef, 27 ans, 9 ans de service, pilote du chef de peloton, RC27.

Le char est, en effet, l'objet d'un grand nombre de désillusions. Ces désillusions, quant au manque d'utilisation de l'engin, traduisent soit un comportement quasi enfantin, comme l'enfant à qui on n'autorise pas de jouer avec son jouet préféré ou des comportements qui appellent la défection, lorsque la situation devient trop insupportable. Il est vrai que le char est un matériel très exigeant qui nécessite un entretien soigné et répété ; entretien dont la durée dépasse allègrement celle où l'engin a fonctionné[16]. De plus, les moyens d'utilisation du matériel n'étant pas toujours disponibles, le commandement utilise l'entretien des chars comme une soupape d'occupation des personnels militaires. Cette occupation prend parfois finalement le pas sur l'activité de combat, ce qui déstabilise certains personnels.

---

[15] La gestion par spécialités au sein de l'armée de terre aboutit aussi de toute façon à un certain cantonnement professionnel même s'il est plus ou moins durable.

[16] En occupation du temps de paix.

« Je veux quitter l'armée et devenir gendarme pour me sentir utile. A quoi cela sert-il de nettoyer un char pendant une semaine ? Surtout quand le char n'a même pas démarré de la semaine... »

Maréchal des logis (F), 25 ans, sous-officier GRH, RC33.

L'instrumentalisation soignée du char de combat par l'institution produit aussi des fruits bénéfiques sur la motivation des personnels qui ont intégré l'institution pour le matériel qui y est servi. La forme d'instrumentalisation du char est, dans ce cas, symbolique. Celle-ci l'est d'autant plus qu'elle s'adresse et qu'elle fonctionne auprès de militaires qui assoient le service des armes sur un socle de croyances. Aussi est-il très difficile de discerner ce qui du char ou de l'institution les conforte le plus dans leur choix. Une façon de trancher est de conclure que, sans doute, le matériel confère à la vocation un objectif fonctionnel motivant et mobilisateur.

« Mon but était de devenir pilote Leclerc. Je me suis engagé par rapport au Leclerc. Tout se passe bien. Je me lève le matin pour voir un Leclerc tous les jours. Et j'en vois un quasiment tous les jours ! (...) Ma famille est dans la gendarmerie. L'armée, c'est une passion et une tradition familiale. Je me sens bien à l'armée. J'occupe le poste que je voulais occuper. La gendarmerie a une fonction publique au service de l'Etat et des autres. Moi, je suis fier de mon uniforme. Je suis militaire d'abord. »

Brigadier, 27 ans, 2 ans de service, pilote Leclerc, RC28.

Cette idéalisation du service des armes au travers du matériel et de l'engin contribue à construire des liens forts et puissants entre les hommes et la machine. Cet attachement est suffisamment fort en tout cas pour que ces militaires ne soient pas, à l'instar de ceux évoqués précédemment, déçus et désabusés par les activités connexes de nettoyage au parc à chars[17].

« Mon but du jeu est de faire du char, de voir un Leclerc tous les jours. Je n'ai pas de char attitré mais quand on est habitué à un char, on sait comment il réagit. C'est mieux. »

Brigadier-chef, 31 ans, 13 ans de service, pilote de char Leclerc, RC22.

Si le char attire et inspire autant de faveurs, c'est qu'il touche directement aux valeurs masculines et aux représentations de la force que diffusent institution militaire et personnels militaires. La diffusion de ces valeurs se distille même au sein de l'autre peloton de cet

[17] Entretien, vidanges, faire les niveaux, réparer, laver et nettoyer les chenilles.

escadron dont le matériel servi n'est pas le char. Dans ce cas, la simple coexistence et proximité avec le char de combat suffit à combler l'attente du militaire.

> *« Je n'ai aucun diplôme. Je cherchais un travail. Le char ça me plaisait. C'est énorme et puissant. C'est pratiquement indestructible. »*
> 1ère Classe, 19 ans, 6 mois d'ancienneté, combattant, peloton d'appui direct, RC50.

L'acuité à maîtriser le char (au poste de pilotage, de tir ou de direction) est un étalon qui mesure la performance du militaire. Le char entre en ligne de compte implicitement dans l'évaluation et la notation des militaires. Dès lors, le succès ou l'échec lors des exercices opérationnels entraîne des convocations, des sanctions.

La maîtrise de la machine comme indicateur d'évaluation professionnelle

L'une des journées d'entretien suivait le retour des escadrons de combat du camp d'entraînement au tir de Canjuers. Rapidement et dès les premiers entretiens, il nous est apparu que la situation était très tendue au sein de l'escadron du fait des mauvais résultats obtenus au tir par certains équipages lors des exercices. Les entretiens suivants nous ont confirmé ces analyses et certains militaires ont même détaillé les circonstances des exercices. Ces mauvais résultats, sans doute exacerbés par la présence du chef du régiment, ont donné lieu à des convocations. Des incriminés auraient même été sanctionnés.

Cet événement nous renseigne sur l'importance que revêt au sein d'un escadron la capacité à manier et à être performant avec les chars. C'est que le char ne manipule pas uniquement des symboles ; il instaure des hiérarchies implicites entre les équipages, les pelotons et crée de la concurrence entre les individus. Ainsi, au sein de l'escadron, les militaires savent quel est le meilleur peloton et tous concurrent pour obtenir les postes réservés aux meilleurs d'entre eux : pilote et tireur du chef de peloton d'abord, du capitaine ensuite. Cette finalité de la performance engage une dynamique au sein des pelotons et des escadrons. Dynamique à l'origine de tensions parfois vivaces.

1.3. L'identité professionnelle des forces spéciales à l'encontre de l'instrumentalisation

Le filtre de cette thématique de l'instrumentalisation[18] de l'organisation par les individus, comme signe d'un affaissement du rapport traditionnel à l'institution, met à jour, une nouvelle fois, la saillance des spécificités des forces spéciales. Il n'existe pas chez les membres des commandos de stratégie ou de logique professionnelle en vue d'une acquisition de compétences ou de qualifications transposables dans le civil. Pour la simple raison que le civil n'offre pas d'emplois comparables[19]. Il n'existe pas non plus de formes d'instrumentalisation de l'organisation qui viseraient à tirer parti des avantages aux fins de combler des moins louables. En quelque sorte, les forces spéciales s'apparentent à un contre-exemple des stratégies individuelles cernées antérieurement. Dans le cas présent, l'engagement dans les forces spéciales vise davantage à assouvir une passion, des souhaits, la recherche du risque ou une attirance forte pour le métier. C'est-à-dire que l'engagement prend sens en rapport à l'identité professionnelle présente et non en rapport aux intérêts de l'individu. Ce qui compte avant tout pour les membres des forces spéciales est le type d'exercice professionnel qui est le leur, ce qui donne lieu, et en même temps explique, une certaine mise à distance de l'univers militaire qui est plutôt un cadre imposé que directement recherché. Ces stratégies relèvent de ce que nous avons noté plus haut.

Le régiment, le métier, la spécialité sont des variables qui fixent les individus sur place plutôt qu'ils ne les engagent dans une voie institutionnelle. Chez les militaires du rang des groupes commandos, le refus de la mobilité hiérarchique, géographique ou sociale s'entend ainsi comme un attachement puissant à ce que sont les forces spéciales, à ce qu'elles impliquent et mettent en œuvre dans l'esprit des individus qui en sont partie prenante. Alors, *a contrario* des autres unités peut-être, les seuls à instrumentaliser de façon la plus nette l'organisation y sont sans doute les officiers pour lesquels le service dans les forces spéciales est un levier de mérite et de carrière reconnus. Ce n'est évidemment pas un hasard si les meilleurs officiers au sortir des écoles militaires choisissent entre autres régiments d'action celui des forces spéciales car il symbolise la finalité de l'intervention armée.

---

[18] Nous précisons à ce stade que la présente analyse porte exclusivement sur les militaires des unités de combat opérationnelles du régiment, non sur les militaires travaillant dans les unités de service de ce même régiment.

[19] Il faut tout de même relativiser en notant la recrudescence des organisations de sécurité civiles qui concurrencent ou travaillent aux côtés des armées régulières à l'étranger.

Le régiment des forces spéciales délivre, en outre, un enseignement pour la gestion et la conduite d'une armée professionnelle, à l'instar du système régimentaire britannique. S'il n'y a pas d'instrumentalisation globale chez les membres des unités opérationnelles, c'est qu'il n'est pas question d'une carrière institutionnelle chez les forces spéciales (non officiers) mais d'une carrière professionnelle. L'enjeu pour les membres des forces spéciales réside dans l'acquisition de stages et de qualifications pour intégrer les groupes commandos qui comptent parmi les plus prestigieux du régiment. Ceci renforce sans doute la solidarité collective régimentaire. Mais cette solidarité collective est avant tout professionnelle et liée à l'attirance envers le métier. Car si les forces spéciales cherchent à se replier ou à s'isoler, ce n'est pas pour défendre le régiment mais plutôt pour protéger et accentuer la spécificité de leur identité professionnelle. Ce qui explique que l'identité professionnelle ait plus de sens que l'identité plus générale de militaire, en tant que condition statutaire et de représentation sociale.

S'agissant de l'instrumentalisation, les forces spéciales dénoncent plutôt une relation orientée dans la direction institution – soldat, ainsi que le souligne notamment Eric de La Maisonneuve. Nous avons évoqué le fait que la légitimité de l'action militaire est peu remise en question par les membres des forces spéciales, ce qui est logique à la vue des sacrifices que la formation et l'instruction exigent. Cependant, quelques légères voix s'expriment pour souligner une certaine utilisation galvaudée des forces spéciales.

> *« Moi le lundi matin quand le drapeau monte, j'ai toujours la chair de poule au bout de 13 ans. C'est peut-être tout bête mais il y a ça. C'est ce que l'on représente. Pour moi, je fais plus une action de paix que de guerre, c'est de la prévention. (...) Certaines fois, je trouve que l'on est envoyé dans des endroits où on a rien à faire. C'est peut-être dû au fait que la France est intégrée à l'Europe et a des amis un peu partout. Des fois, je me dis que ce n'est pas pour la France. C'est peut-être bête mais des fois, j'ai eu l'impression que l'on servait plus les intérêts des grands patrons qu'autre chose. Je ne veux pas faire de mauvaise langue. Au Gabon, on est mis en place, on est pré-positionné, comme ils aiment à le dire, mais c'est surtout Elf Gabon. Même si c'est un endroit super pour l'entraînement. En tant que chuteur, on peut tout faire là-bas. C'est aussi compréhensible. (...) Je trouve que l'on est un peu de temps en temps des CRS de l'étranger de la France. (...) Certains généraux ont peur du mot forces spéciales. On bride sans arrêt la formule 1, on nous bride sans arrêt, on ne nous donne pas à 100% le droit de l'être alors on le prend au risque de braver les règlements. (...) On est mis en place avant tout le monde pour palper et sentir le terrain avant les autres, savoir s'il y a besoin de monde... Il y a une certaine aura mais on est comme tout le monde. Certes le boulot est différent des régiments traditionnels. Etre fort mentalement ça fait beaucoup. Et être très riche en équipements et en matériels, armements. Tout est finalement une grande guerre de chefs. »*
> Caporal-chef, 31 ans, 13 ans de service, équipier chuteur, RP73.

L'enseignement à tirer du cas des forces spéciales pour l'armée professionnelle est que les militaires professionnels n'entrent pas dans un jeu de dupes. L'institution se doit d'être en mesure d'expliquer, voire de justifier les missions qu'elle confie à ses hommes. S'agissant alors de l'exercice de l'autorité, cela se traduit par une imposition moins marquée, par une appréhension plus profonde de l'individu et par un souci de compréhension, d'adhésion. L'automaticité des actes qui est demandée aux hommes n'implique pas une automaticité du système ordre – discipline[20]. Les soldats professionnels sont également capables de mener une réflexion politique sur les relations civilo-militaires et une réflexion éthique sur l'usage de la force.

Les interrogations qui pointent chez les forces spéciales à propos de la légitimité des missions et qui sont encore exprimées plutôt secrètement rappellent les questionnements identiques formulés par les gendarmes mobiles[21]. Ces derniers mettent en question le déploiement des unités mobiles dans certains lieux, en certaines occasions et constatent parfois un certain décalage entre le volume des forces déployées et les besoins avérés sur le terrain. Il est vrai que ces interrogations naissent de la coexistence sur le plan national de deux structures aux

---

[20] « Du règne de l'obéissance aveugle et collective, nous passons à l'ère du choix libre et personnalisé. Rejetant le modèle ancien d'une société reposant sur une hiérarchie verticale, pour adopter des structures horizontales à participation multidirectionnelle, toute une jeunesse avide de responsabilités attend une éthique nouvelle qui saurait conjuguer le respect de l'autorité et l'autonomie de la personne humaine. C'est ainsi que, prenant conscience de cette évolution, pour se posséder lui-même et piloter sa vie à sa guise, l'homme qui se veut pleinement Homme fait un rêve : Etre tout sauf un matricule. Mais que devient ce beau rêve lorsqu'appelé à être soldat, ce même citoyen se retrouve sur le champ de bataille bien conforme sous son casque et dans sa hiérarchie ? La valeur du soldat n'est-elle pas depuis longtemps mesurée à l'aune de mouvements rythmés au pas cadencé ? (...) La victoire ne naît plus du seul terreau de la discipline, laquelle doit céder le pas à l'imagination et à l'initiative. Plus question de distinguer d'un côté ceux qui commandent et de l'autre ceux qui exécutent. (...) Tout repose sur son comportement de combattant responsable et sur sa valeur de citoyen concerné sans que soit nécessaire la présence à ses côtés d'un supérieur lui dictant sa conduite. (...) Comment réconcilier discipline et liberté sous le feu ? (...) Le soldat instruit est un soldat associé. (...) N'est-ce pas dans sa nature même de chef de guerre de l'Armée Française de rêver son avenir en termes de simplicité des moyens et d'élégance des âmes ? » in Georges Grillot, 1999, pp. 118-119. Le général Grillot, de façon élégante, semble réclamer cette meilleure prise en compte du soldat. L'instruction ne doit pas avoir pour objet d'annihiler la liberté individuelle pourtant antinomique des situations de combat. Au contraire, la thèse défendue par le général est que le soldat se bat mieux lorsqu'il a le sentiment d'être considéré et reconnu. Et les nouvelles situations de combat amènent justement à cette plus grande responsabilisation des individus sur le terrain (exemple des opérations extérieures modernes).

[21] Claude Giraud (dir.), Sébastien Jakubowski, *et alii*, 2004, pp. 75-76.

missions relativement proches. Néanmoins, les mobiles décrient l'usage trop « précautionneux » qui est parfois fait de leur savoir-faire. Dans ces conditions, ils regrettent d'être les objets d'une politique plutôt que d'une utilité. Après tout, n'est-ce pas aussi le cas des forces spéciales ? Ne sont-elles pas aussi, voire prioritairement, une force de dissuasion ou de précaution politique ?

C'est pourquoi, d'une certaine manière, les forces spéciales résistent mieux à la banalisation car elles semblent moins attachées à l'univers militaire à part entière en raison du monde semi parallèle à l'institution dans lequel elles évoluent tacitement.

Ainsi, la seule dimension instrumentale vis-à-vis de l'organisation apparaît chez les membres des forces spéciales en fin de carrière ou touchés par des soucis physiques qui demandent un poste plus stable, moins risqué et moins éprouvant physiquement en dédommagement, en quelque sorte, des années passées au service opérationnel et du temps consacré à l'engagement. S'ouvre alors la seconde partie d'une carrière (chez les militaires du rang et sous-officiers) lorsque le corps et/ou l'esprit montrent leurs limites.

2. Des dysfonctionnements organisationnels qui renseignent sur les limites de la rationalisation

La contamination de l'institution par le modèle de l'organisation de service public orthodoxe[22] est une source de perversité pour paraphraser Jean Padioleau. En effet, l'auteur remarque que la réforme est productrice de tensions qui naissent du croisement entre des contraintes (l'utilitaire et l'instrumental) et le registre objectif du résultat, à savoir l'efficacité[23]. Pourtant, note l'auteur, cette efficacité requise peut être contradictoire avec les normes professionnelles et techniques du métier. Car l'organisation pense en termes utilitaires, instrumentaux et cognitifs là où l'institution se préoccupe aussi de principes et de valeurs[24]. Il serait faux néanmoins de croire que le modèle de l'organisation est exempt de toutes ces dimensions. Simplement, dans l'évolution de l'une à l'autre, l'organisation s'attache à mettre au devant ses réflexions formelles contextualisées plutôt que ses stratégies collectives. Or, à penser ainsi, l'organisation se cache à elle-même les conséquences

[22] Pour reprendre les catégories de Jean G. Padioleau, 2002a, p. 4.

[23] *Ibid.*, p. 193.

[24] *Ibid.*, p. 5.

contradictoires de ses systèmes d'action et de rationalisation. Sans évoquer, comme le fait Padioleau, la perversité, les armées mettent à jour, au cours du processus de transformation, des errements organisationnels.

2.1. La déconstruction d'un idéal : le cas du poste de garde de l'état-major

Les entretiens réalisés dans l'état-major ont permis de soulever un problème sous-jacent dans l'organisation militaire professionnelle. Le cas du poste de garde de l'état-major nous offre de détailler ce problème. Décrivons préalablement la situation.

Le groupe contrôle sécurité est en charge de la garde de l'état-major. Il est composé d'un adjudant-chef qui dirige ce groupe, d'un sous-officier adjoint et de douze militaires du rang. La première remarque est une surprise. Dans cette structure où travaillent plus d'une dizaine d'officiers généraux et plus de deux cent officiers, les contrôles de sécurité apparaissent assez sommaires[25] et l'équipe en charge de la sécurité est réduite. Les descriptions des tâches et du poste détaillées par les militaires interviewés font apparaître une seconde surprise : les militaires en charge du contrôle et de la sécurité s'apparentent tout à fait à des vigils civils.

> *« Je voudrai évoquer l'accompagnement des jeunes militaires engagés à l'aide de l'exemple des EVAT du poste de garde et de sécurité. Tout d'abord, je remarque que leur poste n'existe pas, plus précisément la fonction, dans la mesure où ils sont obligés de changer de fonction, d'acquérir une autre spécialité pour avancer en termes de grades et de carrières. Ca ne m'apparaît pas très logique et ça me semble être le signe d'un dérèglement ou d'un dysfonctionnement de l'institution. Ensuite, je remarque que le principal problème de ces jeunes est un problème de motivation. Ils ne peuvent pas avoir de motivation à appuyer sur un bouton et à lever la barrière toute la journée. D'autant plus que les jeunes n'ont pas de véritables moyens de contrôler les accès, de vérifier les papiers et de bloquer éventuellement les entrées. Il ne se passe rien au CFAT, au mieux y a-t-il la gestion des livreurs et des livraisons. Ce n'est tout de même pas très intéressant de faire cela pendant des années ! C'est différent de la légion étrangère où on tolère que le garde empêche qui que ce soit de rentrer s'il n'est pas en règle. Au CFAT, si on donne aux jeunes les moyens de le faire, ce seront les cadres qui vont râler car ils ne pourront plus accéder facilement à leur bureau après des années de service. Ils ne trouveront pas cela normal. »*
>
> Lieutenant-colonel, officier supérieur adjoint, EM15.

[25] Du même type que dans un régiment, c'est-à-dire le contrôle de l'identité et du rendez-vous.

Cette citation d'entretien détaille l'activité peu enivrante, les faibles responsabilités des militaires du poste de garde et met un accent particulier sur un problème organisationnel pour ces jeunes. La spécialité qu'ils occupent n'existe pas[26], c'est-à-dire que cette spécialité n'est pas un métier à part entière dans lequel les militaires peuvent progresser comme dans les autres spécialités. Cette « inexistence » officielle de la spécialité est tout à fait connue par le brigadier-chef que nous avons rencontré au poste de garde :

> *« Je travaille au groupe contrôle sécurité. C'est une équipe spécialisée pour la sécurité de jour. La nuit, il y a une personne, plus deux personnes des bureaux. Je n'ai pas demandé mon maintien en fonction pour être sûr d'être muté. Mes responsabilités sont celles d'un chef de poste et d'un gardien veilleur. Je règle les problèmes de mon ressort et vais ensuite voir l'adjudant-chef pour les autres. L'adjudant-chef m'a défini mes limites droite et gauche. En septembre, je ferai un stage interne au CFAT en informatique. C'est en vue d'une mutation prochaine interne au CFAT. Je fais la formation avant la mutation pour arriver et être rentable tout de suite. Les cadres s'attendent à ce que le caporal-chef sache faire. »*
> Brigadier-chef, 28 ans, 6 ans d'ancienneté, groupe contrôle sécurité, EM12.

Cette réalité organisationnelle offre de tirer deux types de conclusion[27]. La première est que cette situation favorise l'émergence de stratégies individuelles professionnelles pour se sortir d'une impasse fonctionnelle ne laissant entrevoir aucune perspective d'avenir. C'est le cas de ce brigadier-chef qui décide de prendre en main son destin dans l'institution et de solliciter des stages aux fins d'acquérir une spécialité reconnue et de pouvoir progresser. La seconde conclusion est que de tels constats amènent l'institution à penser son système d'accompagnement et de gestion des ressources, des compétences humaines. L'enjeu est d'accompagner tous les individus dans ces impasses organisationnelles, surtout ceux qui ne

---

[26] Parmi l'ensemble des métiers que compte l'institution.

[27] Nous pourrions ajouter une troisième conclusion. La non reconnaissance de l'activité de garde participe de la dévalorisation de cette tâche et de ceux qui en ont la charge. De plus, le fait que la garde mobilise, temporairement et par rotations, des personnels affectés à d'autres fonctions accroît cette dévalorisation (puisque d'autres individus peuvent l'exercer à leur place en substitution) et leur fait percevoir cette activité de garde comme étant particulièrement contraignante. *In fine*, ce problème se ressent également dans les autres unités comme le régiment de chars et, surtout, chez les forces spéciales où le service de garde les extrait du service opérationnel et de l'entraînement actif pendant deux mois (ce point sera traité dans la sous partie suivante). Ce système de polyvalence et de rotation, valide sous la conscription, ne semble plus opérant dans l'armée professionnelle. Une alternative s'offre alors : soit professionnaliser l'activité de garde ; soit plutôt, il semble que ce soit l'option qui se généralise, externaliser à des sociétés privées.

sont pas en mesure, seuls, de construire le type de carrière qui leur convient. L'encadrement est conscient de la nécessité de son action dans ce domaine[28]. Ceci revient à dire que la professionnalisation des armées encourage le développement nécessaire d'une politique de gestion des ressources humaines à la fois volontariste et lucide. Le problème est que la construction d'une telle politique de gestion des ressources humaines dans une organisation aussi complexe impose des ajustements, surtout quand cette même organisation est sujette à des pressions contingentes et environnementales qui conduisent, parfois, à la convergence d'intérêts contradictoires. Une telle politique au niveau de l'institution militaire occasionne, devant la jeunesse de la professionnalisation, des atermoiements que les régiments, unités ou états-majors éprouvent des difficultés à résoudre. Il est vrai que la politique active et offensive de recrutement de l'armée de terre crée des situations où aspirations des jeunes recrues et situations de travail divergent profondément[29]. La raison en incombe tantôt au jeune lui-même, mal averti des réalités de l'institution militaire ; tantôt aux unités qui pratiquent une gestion des ressources aléatoire ; tantôt aux recruteurs qui, par méconnaissance ou par intérêt, rendent convergents ce qui ne l'est pas[30]. L'adjudant-chef, qui dirige le service général de l'état-major, nous en conte un exemple au sujet, justement, du poste de garde.

> *« J'avais le cas d'un jeune de Pau, pas très loin de la frontière espagnole, qui voulait servir dans les troupes aéroportées. Il est allé au CIRAT de Pau ou de la région ariégeoise. Il est tombé sur quelqu'un qui lui a dit : " oui, il n'y a pas de problème, tu vas aller au CFAT à Lille, tu verras du pays... ". Il est arrivé ici et a monté la garde pendant 4 mois ; il m'a dit : " si je ne vais pas chez les parachutistes comme je le voulais au départ, je résilie mon*

---

[28] *« Avant les professionnels étaient les sous-officiers et les officiers et ils étaient gérés de cette manière-là. La prise en compte des militaires du rang dans la gestion c'est le fait que ce ne sont pas comme les autres des militaires de carrière. Ils ne pourront pas faire carrière dans l'armée. Le meilleur militaire du rang sera limité à 22 ans de service. C'est la grosse différence. Pour eux, il faut savoir où on va les emmener. Des fois, il vaut mieux ne pas renouveler le contrat de quelqu'un car ça ne lui apportera rien de plus et il aura plus de chances pour sa reconversion et partir dans le civil. Il y a certains postes pour lesquels les gens ne font normalement qu'un seul poste et s'en vont ensuite. Par exemple, un agent de sécurité n'a aucun avenir chez nous car il n'y a pas de gradés dans la sécurité. Un secrétaire va démarrer aide-secrétaire, va passer secrétaire puis secrétaire qualifié. Il peut avoir des emplois différents. Les gardiens de la barrière n'ont aucune progression possible chez nous à l'armée. Ces gens-là se sont engagés agents de sécurité et on va les réorienter pour qu'à l'issue ils puissent trouver un travail. C'est ce qu'on leur conseillera. »* Adjudant-chef, 41 ans, 22 ans de service, chef de la cellule des engagés volontaires, EM19.

[29] Ainsi que nous l'avons vu précédemment.

[30] De tels discours nous ont également été relatés ailleurs, ainsi que nous le montrons plus haut.

contrat ". Il était en période probatoire, il a juste fait une demande écrite et il a quand même " sous la menace " dit qu'il quitterait l'armée s'il n'allait pas en compagnie opérationnelle de combat. On a beaucoup de cas comme celui-là. Là, c'est aussi de la gestion. C'est de la gestion de RH. Au lieu de lui dire d'attendre quelques mois qu'une place se libère là où il voulait aller... le gars qui l'a recruté faisait du chiffre à mon avis. Il l'a envoyé à Lille sachant éperdument que si je n'avais pas bien pris en compte ce garçon et toute la chaîne hiérarchique car je ne suis pas le seul là-dedans, il serait parti ! On lui aurait dit qu'il n'irait pas chez les parachutistes et que c'était ici ou rien du tout. Un gars en moins ! Ce n'est pas un cas unique ici, je ne pense pas. On en a souvent. Je sais qu'il y en a beaucoup qui sont déçus par l'institution, du fait de leur formation, de leur demande initiale que ce soit au niveau géographique, au niveau de l'emploi. Si un mec arrive en voulant être mécanicien et qu'on lui dit qu'il sera maître-chien, ça n'a rien à voir ! On a fait un maître-chien qui n'est pas à l'aise et, en contrepartie, on manque de mécaniciens. Là, il y a un souci. »
Adjudant-chef, 41 ans, 21 ans de service, chef du service général, EM13.

De telles incongruités dans l'institution militaire, malgré un discours anecdotique et hypertrophique, sont de nature à engendrer des incompréhensions profondes entre les militaires professionnels engagés et les cadres militaires. Non seulement, les militaires s'engagent parfois sur des représentations du métier différentes de celles de leur encadrement mais, en plus, des dynamiques de gestion des hommes et des compétences altèrent la relation sociale que les uns et les autres entretiennent. Ainsi, l'institution en vient à se prendre au propre piège qu'elle s'est dressée, à savoir celui du manque de souplesse et de malléabilité. Ces incertitudes n'altèrent pas uniquement la capacité des engagés à servir dans les unités ; elles favorisent la naissance d'un sentiment de désappointement ou de déception chez les cadres des armées. Cette rigueur de l'institution militaire, malgré les ouvertures sociales depuis la professionnalisation, est également cause de l'évolution en un modèle industriel plutôt qu'une permanence en un modèle institutionnel. L'institution se paralyse ainsi parfois devant ces salariés qui exploitent le rapport social qu'ils dessinent avec leur employeur.

« Mes gars qui s'occupent de la sécurité et de la garde, c'est exactement la même chose que le gars qui s'occupe de la sécurité à France Télécom. J'en ai des très bien. Je ne veux pas non plus faire un tableau trop noir. Je regrette mais j'en ai qui me disent ouvertement : " on n'a rien à faire ici, on nous oblige à rester " parce que les statuts font que le jeune ne peut plus revenir en arrière, une fois la période probatoire dépassée, il est obligé de finir... on les traîne pendant 4 ans. Le gars qui a envie de partir six mois après la fin de sa période probatoire... il faut le traîner. Je peux vous assurer que ce n'est pas facile. Il fera de l'antijeu, il profitera du système et de toutes les failles du système. Dès qu'il trouvera une faille dans le système, il y

plongera pour gagner moins d'heures de travail,... Il met de la mauvaise volonté, voire des absences assez fréquentes pour arrêt maladie par exemple. Beaucoup croient qu'ils sont encore au régime appelé : ils n'ont pas encore compris qu'on les paie pour exercer un métier, en plus de cette foi. Et ils se croient encore au temps des appelés où les gars étaient obligés de venir. Tandis que là, on n'est pas venu les chercher. Notre EVAT, on n'est pas venu le chercher. En signant, il est venu de lui-même. Mais le problème est que leur état d'esprit n'a pas changé. Ils ont encore quelques fois cet état d'esprit. »

Adjudant-chef, 41 ans, 21 ans de service, chef du service général, EM13.

Cet adjudant-chef est, comme nous avons pu le constater au fil des extraits d'entretien, très proche du modèle institutionnel. Dans l'extrait ci-dessus, il a même recours à des termes désignant le sacré de l'institution militaire : il parle de *« foi »*. A entendre ou à lire ce militaire, il est sans doute plus aisé de saisir la façon dont se font face les conceptions opposées des uns et des autres. Ce militaire a construit sa carrière et même sa vie sur la disponibilité et sur la loyauté envers l'institution militaire. Aujourd'hui, il ne comprend pas que des jeunes qui ont contracté avec la défense puissent ne pas partager l'essence de cette vocation militaire que lui-même incarne auprès de ses hommes. Dans cette perspective, des incompréhensions réciproques, de plusieurs natures, se cristallisent. Les interactions sociales en pâtissent.

BU LILLE I

Des interactions sociales crispées

Au cours de l'entretien avec ce militaire, l'un de ses hommes entre de façon impromptue dans le bureau pour, dit-il, chercher un document. Surpris, l'impétrant reste coi de nous trouver dans le bureau qu'il pensait vide. Immédiatement, l'adjudant-chef le renvoie vivement, d'une voix hautement positionnée. Le militaire du rang n'a pas pu prendre le document qu'il était venu chercher.

Cette scène n'est pas surprenante pour quiconque côtoie l'institution militaire. Pour les impétrants, la dureté des relations sociales peut déstabiliser puisqu'elles ne correspondent pas à des interactions professionnelles salariées classiques. Pour ces salariés ayant revêtu l'uniforme, il est loisible de remarquer le décalage entre ces modes d'ajustement, de régulation et ceux auxquels ils aspirent et comptent.

L'adjudant-chef évoque alors l'état d'esprit des jeunes qui n'a pas changé alors même que ceux-ci n'ont pas été, pour la plupart, appelés du contingent antérieurement. Une seule

conclusion s'impose alors à nous. Ce sont avant tout les cadres qui n'ont pas changé leur état d'esprit et manquent d'adaptation. Une question demeure irrésolue : doivent-ils s'adapter ?

2.2. La discontinuité de l'activité professionnelle

Les problèmes organisationnels soulevés dans l'escadron de chars et dans le régiment des forces spéciales sont assez proches et communs. Pour les uns comme pour les autres, il s'agit de mettre en avant des rythmes professionnels qui brouillent l'appréhension de l'activité militaire. Cependant, les origines diffèrent d'une unité à l'autre. Dans le régiment de chars, il est davantage question du rythme de l'activité tandis que chez les forces spéciales, c'est la punition professionnelle, qu'est la garde, qui est mise en avant.

2.2.1. Entre ennui et urgence dans l'escadron de chars

Le temps est un indicateur de mesure et de contrôle très présent dans les institutions. Le temps sert, d'abord, à mesurer l'ennui qu'éprouvent certains engagés militaires du rang. Ils constatent que leur activité professionnelle est sinusoïdale. Leur activité alterne entre des phases intenses et d'autres où l'ennui fait le pendant à une suractivité chronique. Les militaires du rang s'interrogent alors sur le processus de la prise de décision et de planification dans l'organisation militaire. Au bas de la hiérarchie, ils éprouvent le sentiment d'une désorganisation du travail latente qui rend délicat l'exercice du travail. Certes, le travail est planifié chaque semaine mais les tâches imprévues qui surviennent en fin de journée ou en fin de semaine rompent leur rythme d'activité et leur donnent la sensation d'avoir à gérer, sur le vif, une urgence non légitime et que le commandement n'a pas su prévenir. Cette rupture dans l'activité pose des problèmes aux militaires du rang. Leur activité leur libère des moments d'ennui pendant lesquels ils sont oisifs ou contraints d'exécuter des tâches dévalorisantes qui n'ont pas de rapport immédiat avec leur spécialité professionnelle. Ces phases ne sont pas utilisées par l'institution, ou insuffisamment pour les militaires du rang, à accroître les connaissances et les qualifications des militaires. Au contraire, à l'oisiveté et à l'ennui succèdent l'urgence et l'immédiateté de tâches qui, au denier moment, diffèrent la libération des militaires et les contraignent à une disponibilité impromptue. Certes, un emploi du temps est élaboré par les chefs de peloton et le commandant d'escadron pour chaque semaine, et

affiché. Mais les militaires regrettent à la fois le non respect de cet emploi du temps et son manque de souplesse.

L'activité discontinue de travail plonge les militaires du rang, notamment les plus jeunes, dans une certaine apathie qui forge un ressentiment à l'égard de l'institution militaire et de l'encadrement. Les stigmates de l'organisation du travail donnent l'impression aux militaires du rang qu'ils ont été trompés ou qu'ils sont trompés par l'institution. En fait, leur quotidien ne correspond pas à celui qu'ils attendaient, ni à celui qu'on leur avait promis avant d'entrer dans l'institution. Evidemment, le ressenti crée de la défiance à l'égard du commandement surtout quand les temps d'inactivité et d'ennui sont récupérés par les cadres de contact immédiats qui cherchent à occuper les militaires en les sensibilisant à des tâches qui n'ont d'autre but que de servir la symbolique de l'institution. Dès lors, le clivage naissant s'accroît puisque les militaires du rang entendent parler de croyances et de symboles là où, simplement, ils aimeraient travailler.

A tous les niveaux hiérarchiques, des problèmes d'organisation du travail sont relevés et reconnus. Tantôt l'imprévisibilité est pointée ; tantôt le manque de cohérence dans les activités de l'emploi du temps ; tantôt les difficultés de transmission des informations ; tantôt la non association des cadres à l'élaboration de l'emploi du temps. Ces imprévisibilités et ces incertitudes créent de la lassitude ou de l'énervement.

> *« Il y a un problème d'organisation du travail. Rien n'est respecté. On a du mal à diffuser les informations. On ne peut rien prévoir. Les gens sont blasés. Je suis lassé. »*
> Maréchal des logis chef, 27 ans, 9.5 ans de service, chef de char, RC52.

Cette lassitude provient d'une articulation défaillante entre les situations imprévisibles d'urgence où les contraintes professionnelles se bousculent et les tâches inintéressantes ou l'ennui qui y succèdent. L'organisation du travail crée ainsi une sensation d'une suractivité en même temps qu'une sensation profonde d'ennui chez les militaires, y compris chez les plus anciens.

> *« L'organisation du travail est dysfonctionnelle. On a trop d'impératifs. Le capitaine prend trop de travail par rapport à ce qu'on lui demande. Il y a trop de priorités. (...) Il faut comprendre les jeunes qui ne veulent pas rester. On s'ennuie dans les chars. »*
> Brigadier-chef, 33 ans, 15 ans d'engagement, conducteur poids lourd, RC49.

Ces propos contradictoires entre des priorités trop importantes et un ennui dans l'activité ne sont pourtant pas antinomiques pour les militaires interviewés. En effet, les incertitudes et les imprévisibilités qui déstructurent l'emploi du temps sont si nombreuses et si récurrentes qu'elles finissent par s'inscrire dans le registre de l'anodin et du quotidien de l'activité au point que l'ennui se crée parfois, selon la position occupée dans l'escadron, non pas tant à partir d'un manque d'activité mais à partir d'une activité lassante qui ne permet plus aux militaires de structurer leur quotidien. Ce que ceux-ci critiquent en priorité est le manque apparent de rationalité de l'emploi du temps et de l'organisation du travail. Ce manque de rationalité dans la répartition des tâches est dû, selon la position hiérarchique, soit à la non association des cadres (pour les sous-officiers) dans l'élaboration de l'emploi du temps, soit à une volonté délibérée de l'encadrement de presser les hommes (pour les militaires du rang).

Le temps est un moyen de pénalisation des militaires. Les incertitudes sur l'emploi du temps et l'organisation du travail sont un outil du commandement. Michel Foucault (1975) remarque qu'en prison, l'emploi du temps est un levier d'action très important pour contrôler l'activité. Si le temps offre un contrôle hiérarchique, il est aussi un indicateur de mesure de la déviance, et donc de la sanction dans les institutions. L'auteur analyse les formes de « micropénalité » du temps qui sévissent dans l'armée. Les retards, les absences, les interruptions dans le travail sont potentiellement sanctionnés de la même façon que le sont les déviances dans la manière d'être (bavardage, insolence), dans la manière de se comporter (gestes non conformes, mal propreté).
Ces incertitudes latentes sur les temps contribuent à déstabiliser les militaires. D'une part, les militaires professionnels estiment pouvoir et devoir planifier leur activité. D'autre part, la professionnalité et la planification permettent en outre une organisation à plus long terme de la vie privée. Or, en agissant ainsi, le commandement prive les hommes de ces capacités d'organisation, ce qui favorise les ressentiments et contribue à rendre dysfonctionnelle l'organisation du travail.

Cette action sur les temps n'est pas sans rappeler la dimension institutionnelle et totalisante de l'organisation militaire. Les supérieurs maîtrisent jusqu'au court terme des militaires, ce qui crée des liens de dépendance étroits envers le commandement et suscite une obéissance accrue. Néanmoins, cette tactique prend le risque, en privilégiant un modèle unique de comportement, de mécontenter les soldats qui font de la professionnalité le règne de l'autonomie, de l'expérience et de la capacité d'initiative.

2.2.2. La garde comme punition professionnelle chez les forces spéciales

Les membres des unités de combat opérationnel sont soumis à un rythme d'activité tendue dans les premières années de leur carrière professionnelle. Les séances de formation et d'instruction, les stages de qualifications, les opérations extérieures et les récupérations alternent en un rythme suffisamment dense pour tenir à la fois les personnels dans une activité permanente mais, également, dans une activité diversifiée. Cependant, avec une certaine ancienneté, certains personnels ne manquent pas de soulever une certaine routinisation de leur activité. Cette routinisation altère quelque peu la vivacité de ces personnels qui semblent puiser dans la source de la diversité de quoi satisfaire leur besoin de mouvements.

> *« Le métier est lassant. On voit tous les jours les mêmes personnes depuis des années. On travaille comme à la Poste, on connaît tout le monde... On reste trop longtemps au même endroit et c'est la routine qui s'installe. Je suis déçu de ne pas partir car les deux ans de séjour auraient fait du bien. Ici, on s'ennuie un peu. En opérations, c'est différent. Quand on est jeune, on apprend toujours, mais après c'est toujours la même chose. »*
> Caporal-chef, 29 ans, 10 ans de service, chef de binôme, RP87.

Le problème pour les membres des forces spéciales est que ce qui vient rompre cette activité routinière, voire fonctionnarisée, n'est pas nécessairement perçu de façon très positive. Deux origines différentes à cette rupture du rythme de l'activité peuvent être évoquées principalement. D'une part, les missions à l'étranger. D'autre part, la garde du régiment.
Pour les forces spéciales, les missions à l'étranger ne sont pas toutes faites de l'action militaire, de la sensation du danger, du risque ou même de l'ouverture du feu. A l'instar de l'attente dans le char de combat, les commandos connaissent aussi l'attente en opérations ; attente qui contribue à structurer leur activité sur place.

> *« On ne sait pas trop ce qui se passe en mission. Certains instructeurs sont admirés car ils montrent pleins de trucs. Ils sont assez discrets sur les missions. Alors ils racontent les attentes : le bronzage et le surf... »*
> Marsouin parachutiste, 19 ans, 8 mois d'ancienneté, en attente de formation, RP78.

> *« Je suis parti en Côte d'Ivoire dernièrement. J'y ai mis en pratique quelques trucs. Ce qui m'intéresse, c'est le concret. Le quotidien, c'est souvent l'attente. On s'ennuie alors on essaie de se distraire. »*

Caporal, 26 ans, 3 ans d'ancienneté, équipier rapas, RP80.

L'ennui et l'attente alimentent les dynamiques de déconstruction de l'idéal du service dans les forces spéciales. Mais plus encore que l'attente, la garde du régiment accroît cette perception négative de la discontinuité de l'activité car elle rompt la quête d'action chez ceux-ci. Dans l'armée de conscription, les membres des groupes commandos n'effectuaient pas cette tâche de contribution collective ou de solidarité régimentaire. Elle était évidemment confiée aux appelés du contingent qui ne demeuraient pas suffisamment sous les drapeaux pour acquérir l'ensemble de l'instruction et des qualifications. C'est donc bien la professionnalisation qui a introduit cette activité dans l'emploi du temps des militaires professionnels. L'adoption de la rotation des unités correspond à une recherche de rationalisation de cette activité. L'activité est étonnamment longue dans ce régiment, deux mois, si on la compare à ce qui se passe couramment dans d'autres unités. L'explication réside, à notre sens, par une volonté de planification. Comme les groupes commandos sont appelés à être projetés, l'idée retenue a pour objectif de grever au minimum les capacités opérationnelles du régiment. Mais ce n'est pas peu dire que les personnels n'apprécient pas cette activité. Ils ne l'apprécient pas car elle les détache du service opérationnel, les contraint à des activités quotidiennes extrêmement simples et déconnectées du niveau d'exigence et de professionnalisme dans les unités de combat. Ils éprouvent la sensation d'une perte de crédit symbolique et, dans le même temps, sont conscients que cela rompt, par l'absence d'entraînement, leurs capacités opérationnelles. Cette activité est perçue comme une punition.

> *« J'ai très mal perçu la professionnalisation. Vous êtes chuteur et le lendemain, vous faites de la garde pendant deux mois. Vous devenez " rotophile " à ramasser de l'herbe. Vous êtes hyper pointu, vous vous entraînez moralement, vous vous préparez aux interventions à l'étranger. Et puis, vous n'avez plus de travail, vous passez deux mois d'inaptitude sans tirer, sans rien... C'est un décalage total entre ramasser des feuilles et le travail pointu. C'est comme une punition. »*
>
> Caporal-chef, 28 ans, 9 ans de service, équipier chuteur, RP72.

* *
*

Les lectures thématiques des régiments et leur croisement indiquent des éléments de transformation de l'organisation militaire et le visage du changement. Ce chapitre nous révèle

que l'organisation n'est plus seule émettrice de contraintes sur les individus mais que ceux-ci ne manquent pas d'exploiter et de tenter d'utiliser les avantages que leur offre l'organisation formelle ou l'organisation du travail. Car ni l'organisation, ni les individus n'entrent dans un jeu de dupes.

D'une part, l'organisation, par un discours moderniste, tente d'ôter les dimensions visibles de son système de contraintes.
D'autre part, les individus enregistrent leurs droits et planifient leurs contributions. Dans ces changements ou glissements, des militaires paraissent éprouver des assentiments contraires entre l'organisation et les engagés.

Ceux que nous nommons les « institués » semblent se cramponner au dernier wagon du changement. Cette guerre de position prend une autre nature lorsqu'il s'agit des dysfonctionnements engendrés directement ou indirectement par la réforme. Les problèmes qui se posent génèrent des vides organisationnels que l'encadrement se doit de gérer et de combler au mieux. Or, l'encadrement se heurte alors à des visions contradictoires, à des opinions éclatées qu'il a d'énormes difficultés à recomposer. Les laissés-pour-compte du glissement de l'institution à l'organisation sont les militaires qui constituaient, autrefois, le socle bétonné des armées. Aujourd'hui, ils rencontrent de plein fouet les nouvelles façons de pratiquer et d'exercer l'autorité. Comme le montrent les effets de la transformation du système de référence dans les armées.

CINQUIÈME PARTIE : EFFETS DE LA TRANSFORMATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE SUR L'EXERCICE DU COMMANDEMENT

Cette dernière partie entend rendre compte des effets de la jonction entre les deux cadres de référence : celui de l'institution et celui de l'organisation. Nous verrons :

⇨ Premièrement que les acteurs ne s'accordent pas quant à l'idée de ce qu'est pour eux un chef militaire, ni sur la définition de la professionnalité. Les acteurs ne se positionnent pas suivant la hiérarchie mais selon leur degré d'intérêts envers l'institution.

⇨ Deuxièmement que la recomposition de l'exercice du commandement est sujette à des variables structurelles et fonctionnelles : la féminisation, l'usage de matériels plus techniques par exemple. Les acteurs sont contraints de façonner leur style de commandement en tenant compte de celles-ci.

⇨ Troisièmement qu'il existe des aspirations en terme de prise de responsabilités et d'individualisation qu'il convient de tempérer : les acteurs ne sont-ils pas trompés ou ne se trompent-ils pas eux-mêmes ?

CHAPITRE 12 : VERS UNE RECOMPOSITION DIFFÉRENCIÉE ET INDIVIDUALISÉE DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT

Introduction : une crise de commandement ?

Des cas de soulèvement des troupes, de non exécution des ordres ou d'insubordination existent dans l'histoire et dans toutes les armées au monde. Au cours des guerres, des dérives en tous genres ont eu lieu que la hiérarchie n'a pas toujours pu éviter. Des massacres aux saccages, aux vols dans les banques jusqu'aux traitements accordés à certains prisonniers de guerre, les exemples abondent montrant que si l'exercice de l'autorité est un formidable catalyseur des capacités individuelles et collectives lorsqu'il suscite de la cohésion et de l'entraide, il est également en mesure de produire des effets parmi les plus odieux. La période contemporaine ne diffère en rien du passé. Ce qui change est la nature et la condition des militaires en temps de paix, notamment. Effectivement, il pourrait être dit que les choses sont immuables et indéfectibles. Cela se dit mais ce n'est pas ce que notre enquête offre de rendre compte. Les tensions que nous avons identifiées dans l'exercice du commandement témoignent des difficultés à exercer l'autorité dans nos sociétés modernes, les organisations militaires n'échappant pas véritablement à ce phénomène même si les symptômes ne sont pas identiques. Les questions qui se posent sont celles de la mobilisation productive des individus au travail et de leur implication[1]. Ces questions sont d'une actualité pertinente au point que certains évoquent les crises du management ou que d'autres s'interrogent sur la servitude et le consentement des individus au travail[2].

S'il n'est pas question, dans les armées, de paralysie du système de production et d'action, c'est en partie en raison des statuts des militaires[3] mais aussi en raison, paradoxalement, des spécificités de l'organisation militaire. Les licenciements n'existent pas véritablement, la

[1] Frederik Mispelblom Beyer, 2004, p. 158.

[2] Marie-Christine Le Floch & Jean-Pierre Durand (dirs.), *La question du consentement au travail. Dominations et résistances*, L'Harmattan, 2005, à paraître.

[3] Quoique cet argument soit de plus en plus faible, cf. le cas des gendarmes en décembre 2001.

flexibilité n'y a pas cours, il n'existe pas de contre-pouvoir ; ce qui fait que l'organisation prive ses membres de l'essentiel des luttes collectives qui fédèrent dans les autres organisations. Ceci explique que les individus se tournent vers leur propre cas plutôt que vers un consortium collectif. Les métamorphoses de l'autorité[4] sont pourtant patentes.

Crise du commandement ? Hypothétiquement, cela semble plausible à la condition que les armées demeurent ancrées dans un cadre de référence trop passéiste ou si l'armée professionnelle est engagée dans un conflit de grande ampleur et de haute intensité : qu'en sera-t-il alors ? Personne ne sait, en effet, comment se comporteront les unités dernièrement professionnalisées, ni même comment les armées, dans leur ensemble, se comporteront à l'avenir. Mais cet alarmisme n'est, en définitive, que de façade puisque peu à peu le modèle militaire converge vers un modèle organisationnel en tentant de satisfaire les aspirations des nouveaux militaires.

Quelles sont les attributions accordées au chef militaire et quelles sont les caractéristiques du militaire professionnel ? Quels types d'influence déterminent l'exercice du commandement ? Quelles sont les voies de modernisation du commandement ?

1. Des conceptions et définitions du « chef » et de la « professionnalité » évolutives et hétérogènes

Nous avons demandé aux militaires interviewés de présenter leur conception du chef militaire et de déterminer les attributs de ce qui fait un professionnel dans leur environnement de travail. Les réponses dévoilent des étonnantes disparités qui rendent bien compte de la coexistence de plusieurs sphères de référence.

1.1. Rôle du chef et commandement

Si les façons de pratiquer le commandement évoluent ou se transforment, les façons de concevoir cet exercice ou ses fondements se transforment également. Les militaires expriment des conceptions du chef militaire éclatées et peu homogènes même si l'écart avec le discours officiel est somme toute limité. Nous avons interrogé lors des entretiens les militaires sur leur

[4] Pour emprunter le titre de l'ouvrage de J. de Munck, *Les métamorphoses de l'autorité*, Paris, Autrement, n°198, 2000.

conception du chef militaire, du rôle ou des rôles qu'il doit jouer, de ce qu'ils attendent de lui et ce qu'ils accordent comme fondements à son autorité. Dans un esprit de synthèse, l'une des questions fermées du questionnaire de fin d'entretien reprenait cette interrogation. Nous avons choisi d'analyser les conceptions du chef militaire au travers de ce que les interviewés ont couché sur le papier et en confortant ces analyses par les données recueillies lors des entretiens. A notre sens, ces conceptions sont à entendre comme complémentaires les unes des autres et rarement exclusives l'une de l'autre. C'est-à-dire qu'un individu peut attendre de son supérieur qu'il soit compétent dans l'action militaire et, dans le même temps, attendre de lui un soutien plus individuel et personnel. Dans son analyse des transformations de l'encadrement militaire, déjà citée, Frederik Mispelblom Beyer effectue un croisement entre position hiérarchique et conception du commandement. Reprenons les grands traits des résultats obtenus.

Chez les officiers, note l'auteur, « la conception du commandement est un "commandement de cœur", dans le sens où le commandement est une relation d'homme à homme, donc, une relation d'échange[5]. » Pour les officiers, l'exercice du commandement réside essentiellement dans le fait de donner des ordres et d'obtenir l'obéissance des subordonnés par l'entremise d'une relation de confiance tintée de valeurs traditionnelles portées par les armées telles que l'exemplarité, le sacrifice. La figure laudative du paternalisme demeure incontestablement présente dans le discours des officiers même si elle est à atténuer par l'érosion progressive du lien communautaire entre les hommes, débouchant sur une plus grande individualisation des rapports sociaux. Il est à noter ici, comme nous l'avons déjà fait antérieurement, que les officiers demeurent la catégorie sociale la plus sensible à la consécration de l'institution même si cette tendance n'exclut pas le fait qu'ils ne le soient pas tous et que des militaires des autres catégories sociales partagent également ce sentiment.

Chez les sous-officiers, « le rapport au commandement est plus ambigu[6] ». Confirmant l'analyse du rôle de commandement du sous-officier effectuée par C. Pajon et A. Thiéblemont[7], l'auteur remarque que les sous-officiers ont une conception charismatique du commandement, comme un art qui ne s'apprend pas, comme une capacité naturelle, voire innée. Cette conception explique que les sous-officiers sont en quête d'un commandement de proximité avec les hommes, d'une connaissance forte de chacun d'autant que la fonction du

---

[5] Frederik Mispelblom Beyer (dir.), 2004, p. 24.

[6] *Ibid.*, p. 26.

[7] *Op. cité*, pp. 83-115.

chef sous-officier ne se résume pas au fait de répercuter les ordres puisqu'elle signifie la participation à la gestion des personnels et de leur carrière, à la mise en œuvre de capacités d'organisation et de communication. L'exemplarité et le respect mutuels sont donc centraux dans la conception du commandement que les sous-officiers formulent.

Chez les militaires du rang, « la tradition du paternalisme[8] » semble s'imposer. Davantage mis en situation d'être commandés que de commander, les militaires du rang escomptent à un exercice digne du commandement et souple dans la façon de transmettre les ordres. Le bon chef est celui qui dialogue avec ses hommes, qui est proche d'eux et cherche à leur transmettre quelque chose plutôt qu'à leur imposer de faire. Ainsi, les militaires du rang ont une tendance à individualiser leur rapport à la hiérarchie et à l'autorité. Ils adhèrent davantage à un homme qu'à une mission. En conséquence, la qualité des relations sociales dépend de la qualité des échanges entre le supérieur et ses subordonnés. Lorsque l'entente et la confiance sont de mises, les relations d'autorité se crispent beaucoup moins que lorsque l'articulation entre le chef et ses hommes est âpre et difficile. C'est ce qui explique alors que les militaires du rang puissent être extrêmement déçus par leur chef ou, au contraire, plus enthousiastes et adhésifs. La conception du commandement par les militaires du rang paraît la plus éloignée de celle des officiers. Les militaires du rang attendent de l'exemplarité et de la compétence professionnelle tandis que les officiers se placent dans un registre plus distancié, plus froid et plus conceptuel.

Les réponses apportées[9] à la question « qu'est-ce qu'un chef ? » par les militaires interviewés permettent de distinguer quatre conceptions indépendantes de la position hiérarchique.

Donner des ordres, exercer l'autorité. Une première conception du chef militaire fait d'abord de celui-ci quelqu'un qui donne des ordres, qui exerce l'autorité et distribue le travail. Dans cette conception très nominaliste et réglementairement réductrice, le chef est très rapidement identifié. C'est donc tout naturellement *« le supérieur hiérarchique*[10] », quel que soit sa place dans la hiérarchie. Le chef se reconnaît alors facilement à son grade et, en vertu de son grade, tous les subordonnés lui doivent obéissance. Le rôle du chef est alors entendu de façon aussi

---

[8] *Ibid.*, p. 32.

[9] Nous précisons que les réponses apportées à cette question sont toutes ci-dessous citées *in extenso*. Certaines réponses ne comportent qu'un mot ; d'autres une voire plusieurs phrases.

[10] Marsouin parachutiste, 20 ans, 10 mois d'ancienneté, attente instruction, RP75.

laminaire que son identification. Le chef, c'est *« celui qui donne les ordres*[11] *»* et *« celui qui commande*[12] *»*. Dans cette conception du chef et de son rôle, le grade tient une place essentielle car c'est celui qui permet d'exercer l'autorité et qui conditionne l'obéissance. Aussi, ce *« gradé qui donne les ordres*[13] *»* est-il tantôt un *« sous-officier*[14] *»* ou *« un capitaine, définition du dictionnaire, homme qui commande*[15] *»*. Réduit dans sa conception la plus simple, par de jeunes militaires du rang et de jeunes sous-officiers, il n'est pas attendu beaucoup du chef militaire. Mais encore faut-il que cette fonction de distribution du travail et de répercussion des ordres se fasse dans un souci de justice. Le chef est alors *« une personne capable de commander de la manière la plus juste avec un souci permanent de la réussite de la mission et le souci du facteur humain*[16] *»*. Il s'opère alors un glissement vers une représentation du chef plus élaborée, construite mais, dans le même temps, plus exigeante. Le chef est, deuxièmement, quelqu'un capable d'instaurer une confiance réciproque ; troisièmement, quelqu'un qui exerce et assume ses responsabilités.

Créer une confiance réciproque. Dans une seconde conception, les militaires attendent de leur chef une confiance réciproque et, son pendant, un respect mutuel. Le bon chef est alors celui qui aide et qui conseille. Les militaires souhaitent un homme de contact, proche d'eux, qui les connaît individuellement et qui est prêt à les soutenir ou à les défendre collectivement lorsque les circonstances l'exigent. Cette relation de proximité avec les hommes s'exprime par le souhait d'un chef qui aide et qui conseille, si besoin même en dehors de la sphère professionnelle.

> *« C'est un soldat qui donne des ordres réfléchis, à qui l'on peut faire confiance, qui nous aide au mieux lorsqu'il y a besoin. »*
> Caporal, 24 ans, 4 ans d'ancienneté, aide mécanicien, RP60.

> *« C'est quelqu'un qui soutient ses hommes ».*
> 1ère classe, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, Tireur canon 20mm, RC48.

---

[11] Sergent (F), 27 ans, 5 ans d'ancienneté, chef des effectifs, RP89.

[12] Sergent, 26 ans, 5 ans d'ancienneté, comptable, RP93.

[13] 1ère classe, 19 ans, 2 ans d'ancienneté, technicien sur char, RC23.

[14] 1ère classe (F), 18 ans, 1 an d'ancienneté, tireur sur char, RC26.

[15] Adjudant, 36 ans, 18 ans d'ancienneté, chef de peloton, RC56.

[16] Lieutenant, 31 ans, 9 ans d'ancienneté, chef de section, RP61.

Les entretiens confirment l'importance que les militaires accordent à la confiance comme moyen de légitimation du chef. Ici, c'est la confiance qui agit comme socle de l'autorité et de l'obéissance. La confiance se construit par la crédibilité du chef et par sa capacité d'écoute envers ses hommes. L'heure n'est plus au chef distant, qui connaît mal ses hommes et ne leur apporte pas un soutien. Les militaires veulent éprouver la sensation d'exister individuellement aux yeux de leur hiérarchie, c'est pourquoi ils sont aussi sensibles aux signes d'attention qui leur sont portés. Cette conception du chef militaire est paternaliste dans la mesure où les militaires attendent une proximité forte et un soutien, sans toutefois que ceux-ci ne franchissent la métaphore du père.

> *« Savoir commander, se faire respecter et respecter ses subordonnés ».*
> Sergent, 25 ans, 7 ans d'ancienneté, chef de binôme, RP62.

> *« Quelqu'un qui sait être à l'écoute de ses subordonnés. »*
> Sergent-chef, 25 ans, 7 ans d'ancienneté, magasinier, RP63.

Si le chef est quelqu'un en mesure d'être au contact de ses hommes et de les écouter, encore faut-il qu'il soit également capable de mener à bien ses missions et d'exercer les responsabilités qui lui sont confiées.

Exercer des responsabilités. La troisième conception fait du chef un individu en mesure de conduire professionnellement ses hommes jusqu'à la réussite de leur mission.

> *« C'est la personne qui prend la décision finale et les responsabilités dans l'action. »*
> Sergent-chef (F), 30 ans, 9 ans d'ancienneté, administrateur réseau, RP58.

> *« C'est une personne qui est exemplaire et qui sait commander ses subordonnés dans le but de réussir sa mission. »*
> Maréchal des logis, 23 ans, 4 ans d'ancienneté, chef de char, RC24.

Cette conception du chef traduit l'intérêt que les militaires professionnels portent à leur mission. Ils ne demeurent pas dans une position attentiste mais attendent de leur chef qu'il soit un facilitateur dans la réussite de leur entreprise et dans l'action. Le chef exerce et doit assumer les responsabilités qui sont les siennes.

Etre un exemple et un modèle. Une quatrième conception du chef semble réunir les trois autres et agréger les niveaux d'exigence des uns et des autres à l'égard du supérieur hiérarchique. La dernière conception du chef militaire est une conception charismatique du chef qui fait de lui à la fois un exemple et un modèle. Evidemment, il s'agit d'une conception proche des discours institutionnels et il apparaît très difficile de discerner si les individus s'approprient cette définition du chef ou s'ils la formulent à partir de leurs seules attentes. Sans doute faut-il y voir un mixte entre une attente (puisque d'autres parviennent à s'exprimer) et une vision idéalisée. Tous les qualificatifs se mêlent alors à la définition de ce qu'est le chef. Pour les individus en situation de commandement, il est probable que la définition soit autant l'aboutissement de ce qu'ils pensent être ou aimeraient être et de ce qu'ils attendent de leur supérieur. Les termes d'*« exemple*[17] *»* et de *« modèle*[18] *»* reviennent alors avec une récurrence forte. Ce chef, orné de nombreux qualificatifs, exerce un rôle de facilitateur voire de guide :

> *« Un moteur, un guide, un formateur. »*
> Sous-lieutenant, 37 ans, 18 ans d'ancienneté, officier instruction, RP65.

Si cette conception fait la synthèse des précédentes, c'est que le chef militaire idéal ici décrit peu à peu se voit doter de diverses qualités : c'est quelqu'un de compétent qui mérite la position qui est la sienne et qui a de la prestance, voire du charisme.

> *« C'est pour moi une personne qui mérite par sa fonction, son grade ou ses compétences de diriger d'autres personnes. »*
> 1ère classe, 24 ans, 5 ans d'ancienneté, magasinier, RP67.

> *« C'est une personne qui écoute ses hommes, qui a de la prestance, sait se faire respecter, dur mais juste. »*
> Caporal-chef, 31 ans, 13 ans d'ancienneté, chuteur, RP73.

Si ces conceptions du chef ne traduisent que de façon *a priori* les caractéristiques prêtées par chacun des interviewés au chef idéal, et même si ces définitions sont éloignées des jugements

---

[17] Capitaine, 27 ans, 7 ans d'ancienneté, adjoint chef d'escadron, RC32.

[18] *« Quelqu'un sur qui on peut compter dans l'action ou pour la vie de tous les jours en matière de conseil et d'aide. Ce doit être avant tout un exemple, un modèle. »* Maréchal des logis chef, 28 ans, 10 ans d'ancienneté, chef de char, RC21.

portés en entretien sur les supérieurs hiérarchiques, elles montrent qu'il n'existe pas une réelle uniformité des attentes ou des exigences envers le chef militaire. Certes, toutes concourent, *in fine*, à une description charismatique idéale du rôle de chef militaire[19].

Ces définitions idéalisées du rôle et du fondement du chef militaire ne doivent malgré tout pas occulter les transformations et les évolutions du rôle du chef militaire[20]. Ce rôle évolue au croisement des modifications de sa fonction et par les attentes des subordonnés. En effet, ce tableau des différentes conceptions du chef, par les militaires eux-mêmes, témoigne de la forte demande des militaires en terme de soutien et d'écoute (professionnels et même extraprofessionnels), d'une reconnaissance individuelle de ce qu'ils sont et d'une façon de communiquer les ordres qui ne passe plus par des formes violentes de rhétorique. A ces demandes, s'ajoutent les évolutions du rôle du chef. Celui-ci n'est plus exclusivement un transmetteur et un « reformulateur » des directives, il est à tous les niveaux de la hiérarchie un coordinateur et un gestionnaire. L'action se construit, certes, par l'adhésion des individus mais cette dernière exige une participation accrue des individus dans un contexte où la gestion des ressources humaines tend à être de plus en plus personnalisée et où les individus ne cessent de réclamer la victoire de l'unité sur le collectif et le groupe. Il faut par ailleurs accepter que le chef ne soit pas nécessairement un modèle que l'on veut rejoindre ou admirer, il peut être un modèle professionnel pour des individus davantage épris de leur métier ou de leur spécialité que de leur institution. L'exercice traditionnel de l'autorité dans les armées était transcendé par les qualités intrinsèques du chef, les référents paternalistes ou patriotiques. La professionnalisation des armées semble indiquer un tournant de par la multiplicité des tâches qui sont désormais demandées aux chefs militaires. La dilution des responsabilités et la décentralisation semblent être des solutions appropriées qui supposent, toutefois, de la confiance envers les subordonnés qui la demandent justement. Plutôt que d'adhésion, ne faut-il pas introduire le concept de coopération qui est aujourd'hui en train d'essayer de franchir le seuil de l'autorité, sous couvert de tensions sociales exprimées par les marchandages et les négociations, qui révèlent les incompréhensions de part et d'autre de la table des échanges ?

---

[19] *« Une personne charismatique, droite, juste, qui sait montrer l'exemple et a acquis l'expérience pour faire les bons choix aux bons moments. »* 1ère classe, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, équipier rapas, RP95.

[20] Sur ces questions, voir ce numéro de la revue Les cahiers de Mars, *Diriger et commander au XXI° siècle*, actes du colloque tenu à l'Ecole militaire le 22 février 2000, Paris, 185 pages, 2ième trimestre 2000.

Il ne s'agit pas de dire que l'exercice de l'autorité est plus délicat ou impossible, seulement que les conditions de son exercice se modifient. Ce qui n'altère pas l'obéissance des individus aux directives mais seulement le moyen d'obtenir cette obéissance. D'ailleurs, cette évolution est résolue puisque les leviers sur lesquels s'appuyaient autrefois les armées ne sont plus ou ne semblent plus opérants. Alors évidemment, il restera toujours les unités d'élite que l'on cherchera à endurcir par l'épreuve et la souffrance mais aussi les moments de guerre ou de combat fugaces qui nécessiteront une application immédiate et rapide des ordres. Mais peut-on légitimement croire que l'on poussera des individus volontaires à accepter, pendant des mois ou années, une autorité contraignante et permanente aux seules fins de se préparer à une future situation dangereuse ? Ce qui marque les individus que nous avons rencontrés est la capacité des chefs qu'ils ont côtoyés à les séduire, à les convaincre, à les instruire et à les aiguiller dans leur vie quotidienne. Qu'elle le souhaite ou non, cette institution fabrique de l'organisation. Et l'organisation n'est pas une façon nouvelle d'enregistrer de nouveaux rapports de domination. Il est illusoire de croire en la disparition des formes de domination. Il n'est pas illusoire de croire en l'assouplissement des moyens d'obtenir cette domination.
Il demeure cependant des apories que la banalisation du métier vient peut-être accentuer en affaiblissant les raisons antérieures de l'action. Que dire au soldat qui risque sa vie sur le pont de Srebrenica, à celui qui tient un check point en Irak ou encore à celui qui affronte ses adversaires en Côte d'Ivoire ?

1.2. Les qualités du soldat professionnel

La seconde question ouverte du questionnaire de fin d'entretien concerne la définition de ce qu'est, aux yeux des militaires interrogés, un militaire professionnel. A l'instar de la première question, les militaires ont eu plusieurs niveaux de réponses d'autant qu'ils n'ont pas tous répondu à la même question. Dans la première interrogation, nombre d'entre eux ont finalement répondu à la question : qu'est-ce qu'un bon chef ? Dans la seconde interrogation, certains ont davantage mis l'accent sur la définition du militaire tandis que d'autres ont plutôt insisté sur la dimension professionnelle. Qu'il s'agisse de la réponse à l'une ou à l'autre des questions, quatre conceptions du militaire, du professionnel ou du militaire professionnel se dégagent. Nous précisons, comme dans le dépouillement de la première question, que les réponses citées le sont toutes *in extenso* que ces réponses tiennent en quelques mots ou phrases.

Un patriote. Cette vision ou conception traditionaliste du militaire n'est pas évidemment absente des réponses des militaires. D'ailleurs, les réponses apportées au questionnaire en la matière confirment l'importance de cette représentation patriotique de l'exercice du métier des armes. A l'item « un militaire est un patriote », 81.4% des militaires interrogés ont exprimé un accord. Nous pouvons donc avancer que les militaires reconnaissent un lien fort entre le métier qu'ils exercent et les valeurs patriotiques qui lui sont accolées. La définition du militaire professionnel par l'invocation de la dimension patriotique met à jour une proximité étroite avec la doctrine officielle lorsqu'elle définit le militaire. Il n'est donc pas étonnant de retrouver des réponses fortement inspirées des articles du code du soldat[21] ou des différents écrits de l'institution.

> *« Un homme qui est conscient qu'il est l'image de la France en tout lieu, en tout temps et qui est conscient de tous les sacrifices que cela comporte. »*
> Maréchal des logis chef, 28 ans, 10 ans d'ancienneté, chef de char, RC21.

> *« Il est au service de son pays, juste et droit dans son métier et en dehors. »*
> Brigadier-chef, 31 ans, 13 ans d'ancienneté, pilote de char, RC22.

Des militaires placent donc le service des armes sous le registre d'une représentation permanente de la nation, de la défense de l'Etat et de la République. Cette allégeance patriotique, quant à la défense du pays, implique deux éléments supplémentaires. D'une part, une exécution fidèle des ordres reçus. D'autre part, une profession qui exige une grande disponibilité. L'exécution des ordres semble ainsi être directement partie prenante de l'activité militaire et de la conception du métier.

> *« Un soldat prêt à exécuter les ordres pour défendre son pays. »*
> Caporal-chef, 28 ans, 9 ans de service, mécanicien, RP57.

> *« Un homme qui s'est engagé à servir la France malgré les contraintes, et pouvant aller jusqu'à donner sa vie. »*
> Maréchal des logis, 29 ans, 7 ans d'ancienneté, sous-officier adjoint, RC43.

[21] Voir en annexe deux.

Ce service et cette défense du pays peuvent aller jusqu'au sacrifice suprême tel que le décrivent les militaires, même si l'invocation du don de soi s'apparente aujourd'hui plus à un mythe rhétorique qu'à une croyance largement partagée, et surtout invoquée. Si le service de la patrie exige l'exécution de tous les ordres, il implique, en outre, une grande disponibilité offerte à l'institution.

> *« Un militaire qui privilégie sa vie de militaire avant sa vie de famille. »*
> Sergent-chef (F), 30 ans, 9 ans d'ancienneté, administrateur réseau, RP58.

Dans cette première conception patriotique du militaire professionnel, le soldat est quelqu'un qui se place au service de son pays et de son armée, qui le représente en France et à l'étranger lorsqu'il est en service et même lorsqu'il n'y est pas. Le soldat est prêt à accepter les sujétions de ce métier, y compris en tenant compte du principe de la mise en danger de soi. Cette conception affiche une forte proximité avec les principes fondamentaux de l'institution et dévoile une autre conception qui met au devant des convictions plus larges.

Un individu qui a des convictions. Dans cette conception du militaire professionnel, les interviewés font part de l'exercice d'un métier qui exige des convictions particulières sans que ces convictions ne se placent directement sur un registre patriotique. Comme nous le précisions plus haut, la segmentation des différentes conceptions du militaire professionnel ne sont pas *a fortiori* toutes exclusives les unes des autres mais elles peuvent s'entremêler. La première des convictions est le désintéressement. Le militaire n'est pas un mercenaire, ni un fonctionnaire, il est disponible pour le métier qu'il s'est choisi.

> *« Un soldat qui s'engage avec désintéressement et la plus grande disponibilité. »*
> Maréchal des logis chef, 31 ans, 10 ans d'ancienneté, sous-officier administratif, RC40.

C'est donc, en quelque sorte, une vocation, que cette vocation soit dirigée vers le service du pays :

> *« Un militaire porteur de valeurs propres au métier des armes. L'esprit de vocation s'avère indispensable. »*
> Brigadier-chef, 31 ans, 10 ans d'ancienneté, chef de groupe, RC41.

ou vers l'exercice d'un métier en particulier :

« Un personnel qui croit en son métier et qui l'exerce dans le respect des traditions, des règles et de soi. »
Caporal-chef, 27 ans, 8 ans d'ancienneté, chef armurerie, RP92.

Comme toutes les convictions pour engagement, celui-ci est en mesure de susciter des passions. Certains militaires placent donc leur engagement soit du côté de la passion :

« Quelqu'un de rigoureux, passionné, dévoué. »
Sergent, 26 ans, 8 ans d'ancienneté, chef comptable, RP66.

Soit du côté du dévouement pour les autres :

« Une personne qui ne compte pas ses heures, qui est fier de l'uniforme, et qui est là pour aider les autres. »
Caporal-chef, 26 ans, 6 ans d'ancienneté, chef de binôme, RP82.

Ou de capacités professionnelles et personnelles plus larges :

« Personne disponible sachant se remettre en question et ayant une forte capacité d'adaptation. »
Adjudant, 33 ans, 13 ans d'ancienneté, chef de cellule carburant / munitions, RP85.

Il apparaît donc pour les militaires interrogés que le militaire professionnel est également un individu qui motive son engagement par des convictions ; que celles-ci s'orientent vers des valeurs patriotiques, vers le service des autres et de la population ou vers une passion pour un travail, un métier. D'ailleurs, le métier ou la spécialité constituent pour d'autres l'unique référence leur permettant de définir leur « militarité » et leur professionnalité.

Un spécialiste qui exerce un métier. Certains individus se définissent en rapport à leur spécialité, à leur métier en ce que cela indique qu'ils ont choisi d'être militaires non pas en raison de convictions patriotiques ou personnelles mais plutôt davantage en raison d'une attirance marquée pour un exercice professionnel donné. La définition qu'apporte ces militaires à la question s'adresse en définitive plus à la notion de professionnalité qu'à celle de « militarité ». Même si les deux dimensions ne sont pas exclusives, il apparaît que ce qui fasse sens ici ne soit pas prioritairement l'engagement militaire mais l'engagement

professionnel. Ainsi, le vocabulaire employé par ces militaires s'éloigne de plus en plus de celui des autres précédemment cités qui mentionnent des valeurs et des concepts définis plutôt que des attributs formels ou des qualités professionnelles. Ici, le discours est beaucoup moins emprunt de rhétorique qu'il ne l'était précédemment. D'abord, le militaire professionnel est un militaire qui s'est engagé au titre d'une spécialité, qui est qualifié pour ce métier et qui l'exerce de la meilleure façon qui puisse être.

> *« C'est un militaire qui a une spécialité. »*
> Caporal (F), 25 ans, 4 ans d'ancienneté, secrétaire, RP86.

Ce militaire tel qu'il est alors défini connaît parfaitement son métier, sait comment il doit l'exercer mais sait aussi ce qu'il doit faire. A notre sens, une telle approche dissimule un désir d'autonomie professionnelle et le souhait d'être mieux considéré pour les qualités professionnelles à l'intérieur de l'institution. C'est pourquoi, ensuite, on est professionnel lorsque l'on estime que l'on est reconnu par l'institution et lorsque l'on est capable d'exercer son métier dans toutes les situations.

> *« C'est un militaire engagé dans un travail pour lequel il doit avoir les compétences pour le réaliser le mieux possible. »*
> Sergent, 27 ans, 8 ans d'ancienneté, équipier rapas, RP69.

> *« C'est une personne qui est reconnue pour ses compétences et ses qualités dans la spécialité qu'il occupe. »*
> Caporal-chef, 31 ans, 13 ans d'ancienneté, chef de binôme rapas, RP73.

Pour ces interviewés, le militaire professionnel est donc un militaire qui est compétent et possède des aptitudes pour remplir ses missions où et n'importe quand. Si nous nous éloignons déjà ici d'une représentation du métier axée sur l'unique vocation, la dernière catégorie montre que des individus ne se cachent pas de vouloir utiliser l'institution en suivant le guide de leurs intérêts.

Quelqu'un qui sert son propre intérêt. Nous avons évoqué plus haut les formes d'instrumentalisation de l'institution par certains individus dont les caractéristiques sociales et professionnelles les portent à être moins sensibles aux discours institutionnels. Parmi les militaires qui ont répondu au questionnaire, certains ont écrit les réponses les plus

nominalistes, qui expriment de façon claire une représentation du métier et de l'état de militaire bien éloignée de celles que nous avons décrites jusqu'ici. En effet, certains d'entre eux réduisent le militaire professionnel à un individu sous contrat de travail, à un individu qui prend le parti de faire carrière ou à un individu qui compte tirer un profit personnel de son expérience professionnelle dans les armées. Servir son propre intérêt, c'est témoigner de façon corollaire d'une inadéquation entre le sien et celui de l'institution ou plus précisément entre le sien et ce que l'institution prévoit ou conçoit. A n'en point douter, la professionnalisation accentue la croissance de cette catégorie et de la précédente par une contamination de l'attirance pour un métier et du désir de satisfaire son intérêt propre. D'ailleurs, l'équipe du professeur Mispelblom Beyer[22] montre que 44% des militaires du rang, 23% des sous-officiers et 20% des officiers s'engagent par pragmatisme, ce qui signifie, en tirant le résultat, que cet engagement répond plus à des considérations personnelles qu'à un engagement par vocation ou par rupture, qui sont les deux autres grandes raisons à l'engagement formalisées par l'équipe de recherche. Les militaires s'étant plutôt engagés par pragmatisme et osant la distanciation à l'égard de l'institution, mentionnent leur profession de façon réductrice et laminaire.

> *« Un militaire lié sous contrat. »*
> Caporal-chef, 32 ans, 13.5 ans d'ancienneté, magasinier NBC, RP77.

Pour d'autres, ce n'est pas tant la subordination contractuelle qui fait sens que l'opportunisme de faire carrière :

> *« Un militaire qui fait carrière (militaire du rang). »*
> 1ère classe (F), 18 ans, 1 an d'ancienneté, tireur sur char, RC26.

Dans ces circonstances et face à de telles déclarations, on comprend que des militaires s'étant engagés par vocation éprouvent un certain désappointement à côtoyer des collègues ne partageant pas les mêmes références professionnelles et sociales. Un officier résume cette position que bon nombre de « désabusés[23] » partagent :

---

[22] Mispelblom Beyer (dir.), 2004, voir pp. 133 à 148.

[23] Sur les officiers désabusés, *ibid.*, pp. 131 à 133.

> *« Un homme qui a choisi de s'engager sans en mesurer toutes les conséquences et dans l'idée d'en tirer un profit personnel (social, financier, professionnel). C'est le cas pour toutes les catégories de personnel. »*
> Lieutenant, 27 ans, 8 ans d'ancienneté, chef de peloton, RC30.

Et qu'un engagé confirme à demi-mot :

> *« C'est un militaire qui envisage à long terme son métier, reconnu comme tel (salaire, traitements sociaux). »*
> 1ère classe, 21 ans, 2 ans de service, tireur sur char, RC54.

Pour appréhender l'évolution du mode de commandement, « il est essentiel de comprendre que personne ne vient à l'armée de terre par hasard et pas non plus par défaut[24]. » Cette caractéristique est en effet essentielle. Les différentes catégories de définition du militaire professionnel par les militaires eux-mêmes nous renseignent explicitement à ce sujet. Certes, il n'était pas ici question d'invoquer les motivations et les raisons à l'engagement mais d'explorer la définition que les acteurs donnent eux-mêmes à ce qu'ils sont et à ce qui se cache derrière le vocable de militaire professionnel. Il en résulte que, quels que soient les fondements de cette notion (la patrie, les convictions, la spécialité ou les intérêts), aucun interviewé ne fait part d'une errance particulière mais d'une représentation identifiable. La diversité des représentations qui s'expriment explique que tous les individus ne peuvent pas et ne doivent pas être entendus d'une façon similaire. Au contraire, à chaque catégorie, correspond une vision de l'institution, des attentes afférentes et un seuil d'acceptabilité[25] de l'autorité différent. Ce serait une erreur grave pour l'institution ou pour les militaires s'étant engagés par vocation de croire que les militaires du rang, les sous-officiers et les officiers qui ne partagent pas cet ancrage patriotique, constituent des parasites au sein de l'institution. D'une part, l'institution a besoin d'eux, tout autant que des autres. D'autre part, ils se méprendraient ainsi sur leur style de commandement en calquant sur ces hommes ce qu'ils pensent être la pensée la plus appropriée à l'institution. Ce serait commettre une erreur de commandement que de ne pas reconnaître que tous les individus ne peuvent être managés de

---

[24] *Ibid.*, p. 149. Ou encore Jean-François Léger, « Pourquoi les jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? », *Revue française de sociologie*, 44-4, 2003, pp. 713-734, p. 729.

[25] Pour Williamson, l'organisation dispose du consentement du salarié à l'autorité à l'intérieur d'une zone d'acceptabilité (in Thomas Coutrot, 1998, p. 97). Cette notion est à rapprocher de celle de zone d'indifférence de Chester I. Barnard.

façon similaire surtout lorsque l'on sait qu'ils recherchent des choses différentes dans cette institution.

Car être volontaire, cela signifie d'accepter de s'investir dans l'environnement de travail et d'assumer les implications du métier. Si tous les « organisés » ne jouent pas le jeu de la disponibilité, ces quelques cas particuliers ne peuvent cacher tous ceux qui participent à la vie de l'institution, même s'ils le font parfois d'une façon un peu différente. C'est à l'institution, qui leur a donné la possibilité de venir, d'en tenir compte. Et au commandement de s'adapter.

2. Des influences sociales et organisationnelles qui pèsent sur l'exercice du commandement

L'exercice du commandement est adaptable aux circonstances de l'action, aux situations de travail, aux lieux de travail, aux personnels vers lesquels il est dirigé. Mais celui-ci est également contraint par l'influence des modifications structurelles et par une perméabilité sociale accrue. Différents facteurs d'adaptation ont ainsi été retenus.

2.1. Féminisation et civilisation

Le fait que la professionnalisation des armées se traduise par une féminisation des personnels militaires, par une civilisation de certaines fonctions affecte, de fait, le visage de l'institution. Aujourd'hui, des femmes commandent des hommes, des hommes commandent des femmes, des civils dirigent des militaires et des militaires travaillent avec des civils. Les soldats ne sont plus enserrés dans un moule unique qui était leur référent principal, celui d'un monde essentiellement viril où les ordres directs pouvaient fuser.

Jusqu'ici l'institution militaire a eu tendance à banaliser les transformations sociales dues à la féminisation en considérant que les femmes étaient, au final, des soldats comme les autres qui ne devaient pas être différenciés des hommes. Toutefois, cette position de douce négation est contraire aux sentiments des militaires eux-mêmes qui ne sont pas sans remarquer des adaptations. Dans leur étude[26], Isabelle Burot-Besson et Nadia Chelling relèvent cinq façons

[26] Isabelle Burot-Besson & Nadia Chellig, *Les enjeux de la féminisation du corps des médecins des Armées*, Paris, Les Documents du C2SD, n°41, novembre 2001.

dont les hommes peuvent commander des femmes[27] : commander de manière identique car hommes et femmes sont des professionnels ; commander de façon méfiante en raison de difficultés à les cerner ; commander en avantageant les femmes en considérant qu'elles sont plus faibles ; commander avec plus de souplesse en raison d'un certain embarras ou ; au contraire, les commander de façon plus exigeante en ne leur laissant pas le droit à l'erreur. Dans l'autre sens, lorsqu'il est question d'hommes commandés par des femmes, les auteurs identifient à nouveau cinq modes de commandement : un style de commandement indifférencié entre hommes et femmes ; une aptitude certaine à commander par une vision différente des choses ; un commandement fait d'apaisement, d'arrangement et moins d'affrontement ; un autoritarisme égal à celui des hommes ; une douceur gênante et peu appréciée par les hommes. De fait, les auteurs en concluent que les femmes recherchent moins les responsabilités et se positionnent moins sur un registre de rivalité que leurs confrères. Dans le commandement, les hommes craignent d'être confrontés à des attitudes émotionnelles tandis que les femmes sont parfois jugées plus durement et ont à faire face à de nombreux préjugés. En situations de commandement, les femmes cherchent à asseoir une autorité équivalente par leur capacité à être diplomate plutôt qu'en recherchant l'affrontement.

Parler de « commandement plus humain[28] » par l'injection de femmes dans l'institution militaire semble être acquis pour les sociologues qui se sont penchés sur les questions soulevées par la féminisation dans l'institution militaire. Dans une autre étude[29], les auteurs remarquent que les femmes ont pour principales difficultés d'adopter le ton et le langage adaptés à la hiérarchie des grades et à l'exercice de l'autorité dans les armées[30]. Dès lors, les femmes semblent y répondre par une sorte d'« hypersocialisation » ou d'« hyperconformation » dans l'objectif de corriger les déficiences physiques et mentales par une soumission encore plus aboutie et respectueuse. Dans l'exercice du commandement, les femmes proposent alors de nouvelles modalités d'actions et de relations pour pallier leur inaptitude relative à calquer leur comportement et leur corps sur celui des hommes. L'autorité ne s'exerce pas de façon faussement virile, elles cherchent au contraire à construire et légitimer leur autorité par le respect, l'écoute et une relation de proximité. Pour autant, cette

---

[27] Dans leur étude, C. Pajon et A. Thiéblemont (2004, p. 93) montrent que la féminisation entraîne le développement de nouveaux comportements ou de postures du chef.

[28] Mispelblom Beyer (dir.), 2004, p. 53.

[29] Daniel Loriot, Friedman Guy et Leïla Benkara, *Métiers de la Défense, le choix des femmes : identités et mixité des emplois dans l'armée de Terre*, Paris, Les Documents du C2SD, n°43, novembre 2001.

[30] *Ibid.*, p. 89.

insertion et cette intégration des femmes dans l'institution militaire ne semblent pas aboutir à la création d'une solidarité féminine collective mais plutôt de luttes et de défiances, ce qui a pour effet d'isoler les femmes et de les forcer à trouver, pour elles-mêmes, leur propre style. D'ailleurs, le cantonnement des femmes à des postes majoritairement administratifs et le port d'un uniforme identique à celui des hommes accentuent cet isolement et cette absorption des femmes par l'institution.

Ces analyses confirment celles formulées par Katia Sorin qui montre qu'il existe bel et bien deux styles différents de commandement entre hommes et femmes mais que ces deux types ne doivent pas être opposés l'un à l'autre, mais plutôt mis en miroir[31]. D'ailleurs, comme pour confirmer ce qu'elle avance, l'auteur s'interroge sur la place des femmes et se demande si le militaire n'est pas institutionnellement asexué[32], ce qui serait une approche aisée pour l'institution de gommer différences et aspérités.

Dans ce monde social fait alors de plus de « souplesse et de rondeur[33] », des voix discordantes se prononcent pourtant. A l'instar de Michel Bavoil qui évoque des cas de harcèlement sexuel et moral dans les armées[34], certaines de nos interviewées ont relaté des expériences de souffrance due justement à la manifestation de la violence symbolique dans les armées, en évoquant, pour certaines, et seulement à demi-mot, des cas de pression morale ou sexuelle dans une institution où le sexe, d'ailleurs pas uniquement entre hommes et femmes, demeure une icône taboue.

La féminisation des emplois au sein de l'armée de terre contraint les hommes à « adapter[35] » leur style de commandement ou les modalités d'échange relationnel et hiérarchique avec les femmes. Entre séduction et souplesse ou réticences, l'incorporation des femmes n'est pas en tout cas sans modifier l'exercice de l'autorité dont tout porte à croire qu'il se déconnecte peu à peu de la virilité et de la violence symbolique pour converger vers plus de souplesse, d'humanité et d'écoute.

Ces qualificatifs semblent appropriés également pour décrire les relations sociales et professionnelles entre civils et militaires dans les casernes. De façon effective, ces relations de

---

[31] Katia Sorin, 2003, p. 148.

[32] *Ibid.*, p. 210.

[33] Mispelblom Beyer (dir.), *op. cité*, p. 53.

[34] Michel Bavoil, 2001, p. 78.

[35] Mispelblom Beyer (dir.), *op. cité*, p. 56.

coopération ne peuvent se placer sur un registre identique à celui des militaires entre eux car les civils de la défense ne sont pas soumis aux mêmes dispositifs légaux et statutaires que leurs confrères militaires. Mais plus que les différences de statuts, il semble que ce soit le rapport à la technique qui joue le rôle de médiateur entre militaires et civils. Telle est du moins la thèse de Jacques Capdevielle et Luc Chelly dans leur étude[36].

Pour les auteurs, c'est en effet la technicité du travail qui banalise les rapports hiérarchiques entre civils et militaires, en survalorisant le contenu fonctionnel du travail au détriment du grade pour les militaires ou de la catégorie pour les civils[37]. C'est ainsi le savoir-faire ou la spécialisation qui médiatise la nature des relations professionnelles. Dès lors, cette intégration professionnelle sur la base des compétences techniques facilite le travail entre les civils et les militaires[38]. Lorsque des civils ont des militaires pour subordonnés, c'est le langage technique qui fait office de rouage de transmission des directives en tant que dénominateur commun. Par contre, des militaires reconnaissent, lorsqu'ils ont des civils sous leurs ordres, adopter un style différent de commandement. La manière de demander le travail à un civil est différente. Les militaires comptant, selon les propos de l'un d'eux[39], sur la politesse pour obtenir l'adhésion.

Nous pouvons alors en déduire que l'uniforme est bien une variable discriminante pour les militaires puisque leur mode de relations aux autres est variable selon que leur interlocuteur est porteur ou non de cet uniforme. Mais au-delà d'une mise en relation sur un autre registre, la coopération entre civils et militaires dans les casernes, par le biais d'une interchangeabilité fonctionnelle et d'une base technique, introduit l'idée d'une situation concurrentielle entre les deux catégories de personnels de la défense[40]. En effet, dès lors que des emplois sont civilisés, comment justifier alors de ce qui relève des prérogatives civiles et des prérogatives militaires

---

[36] Jacques Capdevielle et Luc Chelly, *La présence des civils dans les armées : travailler ensemble ? Exercice du métier et interactions*, Paris, Les Documents du C2SD, n°50, juillet 2002.

[37] *Ibid.*, p. 22.

[38] *Ibid.*, p. 23.

[39] *Ibid.*, p. 33.

[40] C. Pajon et A. Thiéblemont (*op. cité*, p. 97) remarquent que la cohabitation des civils et des militaires amène au développement d'une logique de concurrence en mesure de produire des frustrations chez les militaires, voire d'une logique d'opportunité pour s'évader des contraintes militaires. Ainsi, le chef militaire endosse plus facilement avec des civils un rôle de manager en relation avec ses collaborateurs (p. 98). Les civils, de leur côté, parcourent une partie du chemin en se militarisant quelque peu, ce qui favorise des relations sociales pacifiques qui tendent à s'exonérer des codes institutionnels (p. 99).

et comment justifier que des militaires soient soumis à un autre régime que celui des civils qui occupent un emploi similaire ? Ces questions méritent d'être posées car il en va non seulement de l'articulation au travail entre civils et militaires mais aussi de l'opportunité de la répartition des tâches au sein de la défense et donc de l'évaluation de ce qui relève du civil et du militaire et donc de l'opportunité, d'une certaine façon, d'une inégalité professionnelle relative mais néanmoins perceptible de façon omniprésente par la tenue.

2.2. Nouvelles technologies et commandement

Le mouvement de professionnalisation et de spécialisation entérine l'idée que la complexité des matériels utilisés par les forces armées nécessite des soldats formés plus longtemps et mieux, des soldats professionnels en ce qu'ils ont le temps de découvrir leurs tâches et les moyens de mettre en œuvre ce qu'ils ont appris. Ce postulat fondateur de la professionnalisation et des raisons de la rationalisation des emplois est critiqué par Philippe Masson[41] qui remarque que les nouvelles technologies, loin de complexifier l'utilisation des matériels les rend en fait plus simples et fait du soldat un opérateur à la tâche plus aisée. Cette analyse est en partie fondée par nos entretiens, notamment dans le régiment de chars de combat où l'utilisation du char Leclerc dévoile plutôt une spécialisation modeste qu'une expertise en haute technologie. Mais fondée en partie seulement si on analyse le rapport à la technique dans les forces spéciales, même s'il faut admettre qu'il est davantage question de l'emploi des technologies que de l'apprentissage de leur fonctionnement.

L'heure n'est d'ailleurs pas encore à la guerre électronique où le chef militaire ne commande finalement plus que des machines sur lesquelles il a une emprise directe. Il existe néanmoins un lien entre les nouvelles technologies et les relations de commandement. La complexité des systèmes de commandement tend à décentraliser le commandement tout comme la complexité des techniques usitées dilue en partie la responsabilité du chef sur les subordonnés[42]. Car le

---

[41] Déjà cité, plus haut.

[42] « Plus les armes et donc leurs opérateurs deviennent intelligents, plus l'autorité du chef sera renforcée par ses connaissances professionnelles et surtout techniques. (...) Mais l'autorité ne peut plus reposer seulement sur le savoir, le chef doit savoir faire preuve d'autres qualités. » (in Marine Nationale, « Autorité et Armées », *Bulletin de liaison de l'Ecole Supérieure de Guerre Navale*, n°127, octobre 1989, pp. 39 à 48) Il existe un lien, même ténu, entre les technologies et l'exercice du commandement.

chef militaire ne peut prétendre à la réussite de l'action qu'il diligente si les opérateurs ne savent répercuter et exécuter les ordres parfaitement ou correctement.

Cependant, les nouvelles technologies ou la sophistication des matériels nous apparaissent comme un leurre dans une évolution du commandement. Là où les technologies jouent le plus, c'est sans doute en ce qu'elles contribuent à éloigner le soldat de la zone de combat et à renforcer le soutien sur le front[43]. Les façons de faire la guerre évoluent, en effet. Le héros n'est plus celui qui ressort du combat après avoir vaincu au corps à corps son ennemi, c'est aussi bien celui qui fait mouche à distance. Certes, les formes de la guerre changent mais les guerres « nouvelles » déplacent les préoccupations des soldats. Le droit international pèse aujourd'hui de tout son poids sur les règles d'engagement des détachements militaires dont la complexité impose aux soldats et surtout aux chefs militaires et au commandement de tenir un discours clair et tenable sur le terrain. De même, les missions de maintien de la paix et de maintien de l'ordre qui sont demandées aux soldats nécessitent une formation et un savoir-faire spécifiques bien éloignés de l'entraînement contemporain et courant des militaires. L'Irak ou encore l'ex-Yougoslavie pullulent de ces exemples où les gendarmes ont souvent été appelés à la rescousse en raison de leur expertise dans ce domaine.

2.3. Un exercice du commandement différencié selon les situations de travail

L'autorité ne s'exerce pas de façon linéaire et identique mais de façon adaptée aux situations de travail et à ce que les contextes de l'action requièrent. Nous avons montré précédemment que, compte tenu de la finalité des organisations régimentaires, l'exercice du commandement était différent. Il ne peut pas, en effet, être similaire dans le régiment des forces spéciales et dans un état-major. A cette distribution de l'autorité selon un axe organisationnel, s'ajoute un axe plus situationnel. Les situations de commandement sont en effet variées ainsi que l'indique l'équipe de recherche de F. Mispelblom Beyer[44] : le commandement dans les écoles de formation, le commandement suivant la spécificité des régiments, le commandement suivant les missions effectuées que l'on pourrait détailler en précisant le commandement quotidien de travail, le commandement d'entraînement et d'exercice, le commandement de combat.

---

[43] Mispelblom Beyer (dir.), *op. cité*, p. 79.

[44] *Op. cité*, p. 35.

Chacune de ces situations fait appel à un positionnement particulier et précis du chef militaire qui peut adopter un mode de relation adapté à ce qui est attendu de lui et de ses hommes, contraint par ce qu'exigent les contextes dans lesquels ils agissent. De la même manière, le commandement dans un atelier diffère de celui dans un bureau ou dans une compagnie de combat. A tel point qu'il est possible de s'interroger sur l'opportunité d'employer un même terme pour décrire de façon aussi générique des réalités aussi diverses. Soit nous préférons le terme de commandement lorsqu'il est employé dans des situations précisément militaires et nous employons alors un terme autre – management ou coordination par exemples – pour tous les autres cas ; soit nous continuons à décrire des réalités de travail hétérogènes et hétéroclites à l'aide de ce terme unique. Synthétiquement, ne peut-on alors plutôt parler de commandement adaptatif comme moyen de résoudre cette hétérogénéité des relations induites par des situations de travail variées ?

Ces situations de commandement sont également sans doute à l'origine des différences dans la construction du rapport à l'autorité. Un jeune, qui n'a pour unique expérience militaire que celle de son instruction, a plutôt tendance à insister sur la soumission des individus pendant les périodes de formation. Un militaire, travaillant dans un bureau, insiste davantage sur son autonomie de travail. Un autre d'une compagnie de combat privilégie, au contraire, l'infantilisation en ce qu'il a le sentiment que tout lui est dicté et qu'on ne lui fait pas confiance ou qu'on lui donne des responsabilités insuffisantes.

De la même façon, André Thiéblemont[45] montre bien que les opérations extérieures exigent la construction d'un mode de relations et d'échanges adaptés au contexte d'action et généralement assez éloignés de ceux qui se pratiquent en métropole. Car ce qui compte est alors l'efficacité et la réussite de la mission, ce qui tend à exiger une cohésion d'autant plus forte que le contexte est dangereux ou délicat et une plus grande responsabilisation des individus lorsque les hommes sont très disséminés sur le territoire dont ils ont la charge.

Les opérations extérieures appellent à un autre type d'exercice du commandement. L'éloignement de la métropole, la proximité des hommes, voire leur promiscuité conduisent à un commandement plus précis, voire plus contrôleur tout en assurant une attention plus étroite aux individus et à l'exécution des directives[46]. Le commandement s'avère assez difficile à

---

[45] A. Thiéblemont, *op. cité*, T1 : pp. 160-162 ; T2 : p. 29, p. 41, p. 93, p. 99, pp. 133-143, pp. 224-239.

[46] F. Mispelblom Beyer (dir.), *op. cité*, pp. 46-48.

caractériser[47], de par les réserves formulées sur les opérations extérieures, mais il semble que la confiance y tienne une place prépondérante surtout lorsque les officiers sont investis d'autant de responsabilités juridiques.

Tout cela revient à dire qu'il s'avère une entreprise éminemment délicate que de prétendre à une définition homogène des pratiques de commandement sujettes à de nombreuses variables. C'est pourquoi nos conclusions sont à entendre comme la saisine d'une évolution tendancielle des pratiques de commandement ; ce qui revient à dire qu'il faut accepter que certaines situations exigent des invariants[48] tandis que d'autres s'entrouvrent davantage.

2.4. Les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés

L'un des derniers facteurs d'évolution du commandement concerne les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés[49]. D'une part, l'ouverture quantitative du recrutement des armées amène des jeunes à s'intéresser et à intégrer les armées. D'autre part, les jeunes qui s'engagent ont une idée précise de leur métier qui, comme nous l'avons vu, n'entre pas automatiquement en concordance avec celle qu'ont certains militaires de l'encadrement. C'est pourquoi, l'adaptation du commandement est contrainte par la substitution des engagés aux appelés et par les nouveaux objectifs de l'institution. Le rapport à l'autorité ne se construit pas de la même manière, ce qui explique une évolution impérative des pratiques de commandement[50]. D'ailleurs, comment pourrait-il en être autrement alors que l'institution recrute de plus en plus de jeunes jusqu'ici rétifs *a priori* à l'institution ou peu accommodés à une discipline stricte ? Les caractéristiques sociales et idéologiques des engagés sont également l'occasion d'évoquer la perméabilité de l'institution à la société.

---

[47] Pour certains, « l'exercice de l'autorité est plus facile en temps de guerre, qu'en temps de paix, même si son rejet y est alors beaucoup plus brutal. » (in Marine Nationale, « Autorité et Armées », *Bulletin de liaison de l'Ecole Supérieure de Guerre Navale*, n°127, octobre 1989, pp. 39 à 48)

[48] C'est le cas en opérations extérieures.

[49] Ce facteur que nous avons déjà évoqué est « central dans la compréhension des évolutions du commandement de l'armée de terre. » (in F. Mispelblom Beyer, *op. cité*, pp. 48-52). De façon similaire, C. Pajon et A. Thiéblemont (2004, pp. 87-92) insistent largement sur l'impact de la nature des engagés volontaires sur les pratiques de commandement.

[50] On se rend compte par l'exemple du régiment de chars que l'exercice du commandement a été modifié, y compris dans un escadron anciennement professionnalisé, ce qui tendrait à prouver que les caractéristiques des engagés y sont pour beaucoup et supplantent les spécificités organisationnelles locales.

Aujourd'hui, l'institution militaire ne peut plus se permettre d'offrir un complet décalage de vie et de coordination dans le travail au sein d'une société où les valeurs d'individualisme et de liberté semblent, dit-on, s'imposer. Les armées n'insistent d'ailleurs plus sur la dimension vocationnelle du métier des armes, trop connotée, et qui pourrait évoquer le côté parfois monacal ou décalé de cette institution.

Toutes ces considérations expliquent que la hiérarchie se fasse peu à peu moins sentir dans l'armée professionnelle que dans l'armée d'appelés même si des ressorts continuent de se tendre, des pressions de s'exercer, des regrets se formuler au nom d'une conception passée du fonctionnement de l'institution militaire et de son rôle. Peu ou prou, le style de commandement des armées emprunte un autre chemin qu'il est sûrement aujourd'hui plus facile d'emprunter qu'il y a seulement quelques années. La phase de changements multiformes a fortement secoué l'institution au point que celle-ci ne pouvait se transfigurer ou se transcender de tous les côtés en même temps. S'agissant du commandement, les effets de bord de la professionnalisation mis au piloris par les militaires : recrutement plus quantitatif que qualitatif, hausse de l'absentéisme, insubordination relative, pas de partage des valeurs de l'institution ont fortement incité à une prise de conscience progressive et collective qui se poursuit. Mais cette souplesse relative dans la façon de distribuer et de contrôler le travail ne doit pas occulter la recherche toujours constante d'une efficacité professionnelle. Si les objectifs évoluent peu, ce sont les moyens de les satisfaire qui s'adaptent.

Des militaires se sont d'ailleurs forgés leur propre analyse pragmatique et réaliste.

> *« On ne peut plus se permettre certaines choses avec les engagés : la disponibilité... ce n'est pas la peine. Les ¾ logent à l'extérieur. (...) Les anciens se différencient des jeunes. Comme pour vider les poubelles, on ne peut pas le demander à un caporal-chef mais aux jeunes. Les anciens essaient un peu d'esquiver. C'est à nous de les remettre dans l'axe. On n'a pas connu cela avant car il n'y avait pas cette catégorie d'anciens. (...) Les gens partent avec un capital confiance jusqu'à l'accroc... Ils se calquent sur là où on doit aller. Il faut expliquer le pourquoi... Quand certains ne sont pas d'accord, ils s'expriment. Ce n'est pas à proprement parler un tort car on peut régler un maximum de choses par le dialogue mais... Avec le soldat professionnel, tout se base sur la confiance. Alors les ordres se déroulent et il n'y a pas besoin de forcer. Ils savent pourquoi ils sont là et connaissent le but de leur mission. »*
> Adjudant, 33 ans, 13 ans d'ancienneté, chef de cellule, RP85.

Ce sous-officier explique que les relations d'autorité se décrispent par le dialogue et par un recours à l'explication. L'autorité ne se construit plus sur la seule légitimité du droit à donner des ordres mais également sur l'instauration d'une relation professionnelle de confiance d'individu à individu dans le travail. Il n'est pas possible d'officier comme des policiers dans la régulation de l'autorité avec des personnels fixement et durablement présents. Car le soldat professionnel n'est pas, comme l'appelé, en situation permanente d'instruction. Le soldat professionnel est quelqu'un qui, formé, exerce son métier, sa spécialité avec la particularité d'une projection. De fait, la professionnalisation instaure un quotidien dans le travail et une temporalité différente. Le gain de cette proximité conduit à une « dérigidification » des relations d'autorité. Un militaire du rang en témoigne :

> *« Les rapports avec la hiérarchie se sont beaucoup assouplis. Il y a moins de discipline comme avant. La hiérarchie est moins présente et mieux respectée. J'ai des bonnes relations avec mes chefs. Je suis très souple et très gentil avec mes 1ère classes. Il y a de la convivialité dans le travail mais pas de tutoiement. Le pseudo est un bon moyen d'assouplir la relation, même s'il ne fait pas tout. Ca fait partie de l'état d'esprit de la compagnie. »*
> Caporal-chef, 27 ans, 8 ans d'ancienneté, chef armurerie, RP92.

Bien évidemment, il s'agit de discours sur des pratiques mais quand des discours dans des régiments différents convergent à ce point, comment ne pas en déduire la validité de la tendance d'évolution ?

2.5. Est-il question d'un effet générationnel ?

Les raisons de l'engagement des individus ont une forte influence sur la construction du rapport à l'autorité et, en conséquence, sur les pratiques de commandement[51]. L'équipe du professeur Mispelblom Beyer[52] remarque ainsi que, de façon parfois cumulative, les militaires du rang s'engagent à 66% par vocation (identitaire ou appel à l'engagement), à 50% par rupture (famille, école ou milieu professionnel) et à 44% par pragmatisme (choix d'une entreprise, première expérience professionnelle). Les sous-officiers s'engagent respectivement

---

[51] Ce qui ne signifie pas que le rapport à l'autorité ne puisse pas se construire en confrontation à l'institution. Telle est plutôt notre thèse d'ailleurs.

[52] *Op. cité*, pp. 133-150.

à 77% par vocation, 63% par rupture et 23% par pragmatisme. Les officiers choisissent les armées à 63% par vocation, 30% par rupture et 20% par pragmatisme.
La première remarque qui ressort de ses résultats, que nous avons formulés plus haut d'une manière différente, aide à tordre le cou à certaines idées reçues : toutes les catégories de personnels sont concernées par un engagement pragmatique. Deuxièmement, il est illusoire de penser que cette catégorie n'ait émergé qu'à l'occasion de la professionnalisation. Au mieux, peut-on penser que la professionnalisation a accru la part de ceux qui s'engagent par pragmatisme. Cela revient à dire, à l'inverse de ce que pensent certains militaires, que les jeunes arrivants ne sont pas les seuls concernés par une distanciation plus importante à l'égard du fonctionnement de l'institution et de son principe hiérarchique. Ce qui force l'adaptation du commandement n'est pas tant l'émergence d'une totale nouveauté que le changement d'échelle de celle-ci.

Pourtant, il ressort parfois l'idée, comme dans le cas de l'étude précédemment citée[53], que ces clivages dans le commandement proviennent exclusivement des caractéristiques sociales et idéologiques des seuls nouveaux engagés, autrement dit que l'on peut réduire les difficultés d'exercer et de pratiquer le commandement à une opposition ou à un clivage générationnel[54]. Cette idée est d'ailleurs largement reprise par les militaires eux-mêmes, par ceux que nous avons appelés les « institués », qui adoptent une grille de lecture de la société largement soumise à l'influence croissante de l'individualisme dont les jeunes engagés seraient le modèle.

Il n'est pas pertinent, à notre sens, de trancher l'opposition entre les « traditionnels » et les « modernes » sur la seule variable de l'âge ou de la génération. Si les motifs de l'engagement sont un indicateur du positionnement dans l'un ou l'autre des « camps », ceux-ci ne peuvent présumer de l'évolution du rapport à l'autorité des individus. C'est une variable indicative mais il appartient, ou non, aux acteurs de transformer leur expérience dans l'institution en une conformation à ce qu'elle est ou en une attitude plus critique et plus distanciée, qui peut s'expliquer par un attrait pour d'autres considérations que l'institution elle-même, qui ne devient plus alors qu'un moyen de parvenir à d'autres fins.

---

[53] *Ibid.*, p. 52.

[54] Voir également Louis Dubourdieu, « Armée professionnelle : où en sommes-nous ? », *Défense*, n°82, décembre 1998, pp. 27 à 29.

3. Une coordination rénovée entre discipline militaire et aspirations nouvelles

Cette modification de l'exercice de l'autorité, adaptée et contrainte, produit une transformation de la pratique sociale qu'est le commandement dans le sens d'une meilleure prise en compte de l'individu. Mais cet assouplissement ne voile-t-il pas d'autres choses ?

3.1. Une dilution du poids du grade et des responsabilités

Les effets de structure précédemment abordés ne sont pas innocents dans la conception moderne du commandement dans l'armée de terre. Cette armée a réduit ses effectifs mais a, dans le même temps, accru son encadrement et érigé en docte l'ascension sociale interne inter-catégorielle. A propos de cette augmentation du taux d'encadrement, Frederik Mispelblom Beyer note : « La distribution des grades est devenue un moyen de promotion qui désigne moins des positions de commandement que des niveaux de qualification. (...) Cela implique qu'il y a de plus en plus de gradés proportionnellement par rapport aux militaires du rang, ce qui affaiblit la dimension de l'excellence des positions de commandement mais, surtout, la dilue[55]. » Ce diagnostic de structure conduit alors à une dilution des responsabilités et du poids du grade au sein de cette organisation. Des sous-officiers remplissent aujourd'hui des tâches dévolues antérieurement à des militaires du rang tandis que les militaires du rang les plus gradés acceptent mal cette dépréciation de leurs responsabilités alors même que leurs collègues plus jeunes récusent certaines tâches qui leur sont offertes (les travaux d'intérêt général) et réclament plus de confiance, c'est-à-dire aussi plus de responsabilités.

> *« Pourquoi j'ai choisi de rester caporal-chef et militaire du rang ? Je préfère être le plus grand chez les petits plutôt que l'inverse. Je reste compétent, j'ai de l'expérience, plutôt que de faire de tout. C'est une forme de mode de passer sergent avec la professionnalisation. Le grade de caporal-chef est totalement dévalorisé. Bientôt, on va nous demander de faire des TIG ! Il y a un décalage avec beaucoup de sergents, certains vont remplacer des caporaux-chefs. Avant, les caporaux-chefs avaient plus de responsabilités, On prenait mieux en compte leur expérience. C'est d'ailleurs pour cela que le chef de section prend plus en compte l'expérience*

[55] Frederik Mispelblom Beyer, *op. cité*, p. 83.

qu'autre chose. Le plus dur pour les sergents est de se faire accepter. Si le sergent se laisse porter et qu'il écoute les anciens... »

Caporal-chef, 28 ans, 9 ans d'ancienneté, mécanicien, RP57.

Cette dilution des responsabilités de commandement affecte bien évidemment l'aura dont bénéficie le gradé à l'égard de celui qui ne l'est pas ou moins. Mais au-delà de la question de l'aura, il s'agit de la légitimité qui est accordée au grade. Or, aujourd'hui, dans certains cercles, parmi les militaires du rang ou même parmi certains sous-officiers, il se profile nettement une atténuation du positionnement des individus selon une ligne hiérarchique. Le grade est crédité de moins d'importance que ne le sont les qualifications ou l'expérience.

« Le grade apporte juste une fonction, une solde. Avant, le grade avait de l'importance. Maintenant, le métier prime avant. Certains caporaux-chefs ont plus de brevets et de qualifications que d'autres. Dans un travail comme l'action spéciale, chacun se doit d'être professionnel. Le professionnel est d'ailleurs davantage un pro de l'action spécialisée que militaire ».

Sergent, 21 ans, 2 ans d'ancienneté, chef de groupe, RP59.

Les difficultés dans la façon de commander proviennent de ce décalage entre le fonctionnement du système institutionnel demeuré fidèle à la référence hiérarchique[56] tandis que les personnels glissent peu à peu dans un système où prévaut la logique professionnelle. Ces conclusions sont les plus sensibles dans le corps des militaires du rang où les caporaux-chefs exerçaient auparavant un rôle central de commandement et de médiateur. D'une part, ceux-ci dénoncent cette dilution des responsabilités qui les contraint à ne plus pouvoir effectuer seuls certaines tâches. D'autre part, cela affecte inévitablement le pouvoir que le caporal-chef pouvait avoir auprès des collègues les plus jeunes et les plus inexpérimentés.

---

[56] Ceci n'est malgré tout plus tout à fait vrai aujourd'hui. La gestion par spécialités dans l'armée de terre est l'indice de l'introduction d'une logique professionnelle qui vise à détacher partiellement le grade des compétences. Un officier supérieur nous le confirme : *« On garde le système hiérarchique. C'est quand même un des fondements forts du fonctionnement du métier militaire mais on a voulu tuer cette idée que le grade faisait la compétence et donc on a développé ce système, cette architecture des métiers, eux-mêmes découpés en niveaux de compétences et qui, au fond, se voulait indépendante, du moins au début, du système hiérarchique par grade. Au fond, c'est au nom de la compétence prime le grade. C'est bien de dire ça dans un bureau ; il faut voir comment ça se confronte dans la réalité. Il est clair que au nom de la compétence, on ne s'affranchit pas aussi facilement que cela d'un système hiérarchique et heureusement, d'ailleurs. »* Colonel, 48 ans, adjoint effectifs, E4.

C'est pourquoi les caporaux-chefs sont aussi critiques à l'égard de jeunes sous-officiers issus d'un cursus semi-direct. Premièrement car c'est à eux qu'est confiée la responsabilité des tâches autrefois dévolues aux militaires du rang les plus gradés. Deuxièmement car cette dilution du poids du grade les force à asseoir leur légitimité non plus sur le grade (qui n'offre plus une distinction aussi évidente à l'égard des autres) mais sur l'expérience dont ils bénéficient à l'occasion de leur ancienneté plus importante que celle de leurs sous-officiers en ligne directe de la sortie des écoles.

> *« Tout est descendu d'une échelon. Un militaire du rang est jugé de la même façon quelle que soit son ancienneté. Les sous-officiers sont dépréciés par rapport aux réformes. Ils ont moins de responsabilités qu'auparavant. Avant, le chef de poste pendant la garde était caporal-chef. Maintenant, il ne sera plus qu'adjoint. (...) C'est notable à tous les niveaux. Ce qui est prévu, c'est que les exécutants soient des sous-officiers. Ils vont supprimer les militaires du rang et ils vont gonfler les effectifs des sous-officiers. Saint-Maixent : c'est l'usine. Il en sort des sous-officiers tous les deux mois. Il ne faut plus de qualités particulières pour être sous-officier. Les compétences s'acquièrent aussi avec l'expérience. Ils apprennent des textes et on dit qu'ils ont eu le temps de devenir sous-officier. »*
> Caporal-chef, 28 ans, 8 ans d'ancienneté, magasinier transmissions, RP64.

Ce qui se profile ici est le relais de discours ambiants qui visent à dissoudre le crédit accordé aux études théoriques, à l'apprentissage de savoirs fondamentaux plutôt que pratiques. Il en ressort une conception différente du métier et de la légitimité du chef. Pour les uns, le chef est celui qui sait ; tandis que pour les autres, il est avant tout celui qui sait faire. Dès lors, n'est-il pas question de la résolution d'une certaine forme de crise de commandement par un management individualisé des compétences, à l'aune desquelles certains souhaitent voir mesurer leurs capacités professionnelles ?

> *« Les compétences sont plus reconnues que le reste. On est davantage reconnu par ses compétences, par l'instruction car c'est la preuve de notre niveau. »*
> Caporal-chef, 28 ans, 8 ans d'ancienneté, magasinier transmissions, RP64.

Mais la notion complexe de compétences qui n'est pas réellement définie par les militaires (s'agit-il des qualifications, d'un savoir-faire technique, d'une expérience professionnelle ou d'une combinaison de tout cela ?) est en outre mise en concurrence avec l'expérience qui n'est pas, elle-même, davantage définie (s'agit-il simplement de l'ancienneté, d'une participation à une opération extérieure ?)

> *« Les petits gradés ont plus d'autorité que les grands gradés car ils ont plus d'expérience. »*
> Marsouin parachutiste, 19 ans, 8 mois d'ancienneté, attente instruction, RP78.

Il s'opère, en quelque sorte, un brouillage complet de la notion de grade. Le grade ne semble plus tout à fait lisible dans l'institution pour mesurer la réussite professionnelle, institutionnelle ou la légitimité de l'autorité. Mais si le grade est surpassé par les compétences et l'expérience, c'est que le mode de légitimation n'est plus le même. Le grade offre à son détenteur une reconnaissance induite et obligatoire, celle qu'offre l'institution, celle qu'offre le supérieur. En employant des vocables différents, les militaires font apparaître le désir des subordonnés de participer à la reconnaissance de leur supérieur. Et comme il ne peut s'agir d'une évaluation, ils l'évoquent en terme de respect accordé à une personne. Le commandement s'individualise donc également dans le sens des subordonnés vers le supérieur hiérarchique. De façon encore déguisée, les subordonnés attendent de leur chef qu'ils se créditent auprès d'eux par d'autres moyens que ceux que lui fournit l'institution. Lorsque cela ne fonctionne pas, il ne reste alors plus que l'automaticité et la règle dans les relations sociales et les échanges.

Cette tension à l'entournure des deux catégories (militaires du rang et sous-officiers) est d'autant plus sensible qu'elle ne s'exprime pas publiquement. Au mieux, les caporaux-chefs tiennent un discours résolu ou indifférent à l'égard de leur sous-officier ; au pire cherchent-ils à décrédibiliser celui-ci aux yeux des militaires du rang sur lesquels ils peuvent continuer à exercer une autorité. Dans ces conditions, le sous-officier ne peut pas s'imposer par la seule force que lui offre son grade. Il est tenu de prendre en compte l'expérience de ses subordonnés et de s'atteler à leur direction, plutôt qu'à leur apprentissage.

> *« Avant les brigadiers et chefs avaient plus de responsabilités proches de celles de leurs cadres. Par exemple le sport. Les chefs pouvaient courir seuls. Maintenant, il faut un cadre avec eux. C'est frustrant pour eux de perdre des responsabilités et de l'autogestion. Les plus anciens sont les plus en mesure de prendre des initiatives. C'est dommage ! Ce sont des bons bras droits pour certains. »*
> Maréchal des logis, 22 ans, 2 ans d'ancienneté, chef de char, RC39.

La légitimation du chef ne s'opère alors pas tant par l'affichage de ses qualités que par la démonstration de son savoir-faire, hautement valorisé par les hommes du rang et de l'autonomie qu'il laisse à ses hommes. C'est d'ailleurs pour ces raisons que les militaires du rang promus dans le corps des sous-officiers jouissent d'une reconnaissance plus immédiate.

D'abord parce qu'ils représentent une image de réussite professionnelle et institutionnelle. Ensuite parce qu'ils bénéficient d'une expérience significative dans l'exercice de leurs fonctions militaires.

L'enjeu de la rémunération comme sanction de l'inégalité

Ces problèmes d'ajustement et de reconnaissance entre les caporaux-chefs et les sergents sont sans doute accentués par une trop faible disparité de rémunération entre l'une et l'autre des catégories sociales. En effet, un militaire du rang gradé logé et nourri par son régiment gagne de façon nominale une solde peu différente de celle d'un jeune sergent, lui étant non nourri et non logé[57]. La dilution du poids du grade est élargie par ce différentiel de rémunération que les sous-officiers jugent évidemment illégitime mais dont l'institution a d'ailleurs parfaitement conscience.

Ainsi, au mois de janvier 2005, le ministre de la défense, Madame Michèle Alliot-Marie s'est emparée du problème (ce qui est une façon d'en reconnaître la pertinence) en promettant que les primes d'encadrement des jeunes sous-officiers, notamment, seraient réévaluées afin de creuser un écart de rémunération plus sensible et plus juste avec les militaires du rang. Car dans cette institution, la reconnaissance du chef est un mixte entre le grade qu'il arbore, son expérience militaire mais également son niveau de rémunération et sa capacité à écouter ses hommes, à leur expliquer.

De façon surprenante, l'entournure de la catégorie des sous-officiers et celle des officiers semble soumise à moins de tensions. Sans doute, la plus grande rareté des majors de l'armée de terre explique cette différence. Mais aussi, encore, le fait que les responsabilités afférentes aux majors et aux lieutenants n'aient été qu'assez peu modifiées par la professionnalisation des armées.

Il est alors compréhensible que les militaires du rang et les sous-officiers les plus jeunes, notamment, soient en quête de responsabilités professionnelles. Car la dilution du poids du

[57] La rémunération mensuelle nette pour un célibataire sans enfant à charge au premier échelon de solde est de : 1043.93€ pour un soldat, de 1107.12€ pour un caporal-chef. En outre, les engagés du rang se voient octroyés une prime d'engagement initial de 1067.14€. Un sergent, aux mêmes conditions, touche une solde de 1088.53€.

grade appelle à une montée des responsabilités[58] alors que, justement, on aurait pu s'attendre à ce que la professionnalisation et la logique de métier conduisent à une plus grande autonomie des acteurs, y compris au bas de la hiérarchie sociale de l'institution. Mais la montée du taux d'encadrement et le souhait voilé des armées de réduire les effectifs d'exécution expliquent alors cette montée hiérarchique des responsabilités. Il reste cependant à l'institution à gérer la transition. Ce qu'elle tente d'opérer depuis 1996 mais qui produit aussi de l'insatisfaction au bas de l'échelle hiérarchique. Est-ce le prix du changement ?

3.2. Vers un commandement adapté, plus souple et plus explicatif

Si l'institution exige, de fait, une adaptation du mode de vie pour les impétrants, c'est, par contre, à l'encadrement de s'adapter aux caractéristiques professionnelles des engagés, aux changements opérés dans l'institution et à l'environnement social contemporain. Nous avons vu précédemment que le rapport à l'autorité et l'exercice de l'autorité étaient affectés par les relations entre les armées et l'Etat, c'est-à-dire étaient dépendantes du niveau de développement de l'Etat. Aujourd'hui d'ailleurs, la coordination au travail ne s'opère plus sous un registre qui était autrefois celui de la coercition mais sur un registre professionnel et hiérarchique. C'est dire également, d'une autre façon, que l'institution reconnaît en chacun un individu et non plus seulement une recrue fondue dans un groupe qu'il faut asservir.

Mais si le commandement est plus souple, c'est-à-dire moins brutal, moins injonctif, moins rude et moins dégradant pour l'individu, il demeure basé sur le principe hiérarchique. Là aussi, toutefois, des évolutions sont en cours. Les critiques qui apparaissent à tous les niveaux de grade, y compris de la part des « institués », à l'égard de l'autorité et du commandement (ce grand autre qui se trouve au-dessus) en témoignent. Les soldats attendent autre chose qu'un commandement directif, dépersonnalisé et automatique. Tous sont en recherche d'une meilleure compréhension, d'une meilleure appréhension et d'une volonté de comprendre ce qui leur est demandé de faire. La seule relation hiérarchique ne peut plus seule fonder

---

[58] Pour Charles Ardant du Picq (2004 (1880), p. 108), il existe un empiètement toujours problématique, de haut en bas, c'est-à-dire de l'autorité du chef supérieur sur le chef inférieur. Si cet empiètement est préjudiciable, c'est qu'il atténue ainsi l'autorité, qu'il enlève l'initiative et fait se répandre l'idée que la seule autorité infaillible est immanquablement au plus haut de la hiérarchie. Ce qui déconstruit la confiance portée en toute autorité.

durablement et quotidiennement toutes les transactions sociales entre des individus sous les armes.

L'attente de communication, d'explication des ordres[59] qui s'exprime ne doit pas pour autant être entendue comme le manifeste d'une rupture d'adhésion, d'un renversement programmé de l'autorité. Cela signifie que le mode d'échange des relations sociales et professionnelles doit évoluer[60]. Les soldats n'attendent pas d'être infantilisés ou dégradés ; ils recherchent une coopération active et constructive. Cela passe par des ordres clairs et transmis d'une façon plus communicative[61], par une responsabilisation plus grande du subordonné, par une collaboration qui ne recherche pas la domination. L'inscription de tous les militaires dans la durée ne peut que faire converger l'exercice de l'autorité dans ce sens. Cela ne signifie pas l'abandon des valeurs de l'institution, de ses traditions ou même de son essence. Il s'agit plutôt de déconnecter celles-ci de l'exercice de l'autorité alors même qu'elles étaient largement mobilisées pour justifier de certaines pratiques à l'encontre de ces valeurs.

Ce qui se fait jour est une recherche d'humanité que nous interprétons comme la marque de relations interpersonnelles plus proches, à l'inverse de la hauteur et de la froideur antérieurement requises. Cette adaptation vaut pour toutes les strates hiérarchiques. Il est vrai que l'institution ne peut fonctionner sur un système qui déresponsabilise les individus au moment où il est demandé à chacun de tenir compte et d'assumer ses propres actions. Ce sont les questions que soulève Danièle Linhart[62] lorsqu'elle fait part des formes de division du travail plus qualifiantes qui aboutissent à une plus grande coopération hiérarchique ainsi qu'à une responsabilisation des individus au travail. C'est donc vers un commandement plus individualisé que l'institution se porte.

---

[59] L'explication, ce sont des argumentaires pour emporter le consentement.

[60] « L'autorité militaire ne peut plus se contenter d'ordonner sans expliquer. Les engagés d'aujourd'hui acceptent l'obéissance en échange de sens » (in Julien Mathonnière, « Vers une nouvelle pédagogie militaire des valeurs », *Défense Nationale*, n°1, janvier 2003, pp. 55 à 65).

[61] Les rapports hiérarchiques nouveaux doivent être impérativement fondés sur la « transparence » (in Bruno Mignot, « Compléter la culture d'autorité par une culture de responsabilité », *Défense Nationale*, n°1, janvier 2001, pp. 66 à 75).

[62] Danièle Linhart, 1994, pp. 5 et 6.

3.3. Vers un commandement individualisé

Tout depuis la réforme de la politique et des procédures de recrutement jusqu'à la gestion des compétences et des carrières des personnels militaires conduit à une individualisation des pratiques de commandement et de gestion des militaires. D'abord, tous les militaires sont recrutés par concours au cours desquels ils ont largement l'occasion de faire preuve individuellement de leurs motivations et de leurs qualifications à tenir un poste donné. Les temps ne sont plus à la mise sous drapeaux de collectifs entiers, uniformes et indifférenciés. Ensuite, la gestion des ressources humaines mise en place par l'armée de terre indique, au sein des unités, la prise en compte des caractéristiques propres de chacun. Le fait que chaque militaire ait l'occasion de rencontrer chaque année son supérieur à l'occasion d'un entretien de retour de notation et de discussion de la carrière en rend compte. Cette gestion des ressources humaines et des carrières, de plus en plus décentralisée jusqu'au peloton, en est le signe. Si elle l'est autant, c'est pour que chacun soit entendu et ait suffisamment d'existence réelle aux yeux de celui qui le reçoit.

Mais une telle individualisation du commandement est aussi plus exigeante à la fois pour l'institution et pour les individus. Car il s'opère alors un partage des responsabilités et ni les uns, ni les autres ne peuvent plus alors seulement incriminer les défaillances uniques de l'autre.

3.4. L'individualisation comme masque des contraintes

Toutes les théories du commandement ou du management ont d'abord une fonctionnalité qui est celle de donner l'image d'une réalité sociale conceptualisée et idéale. Or, il existe bien évidemment une différence fondamentale entre « les principes du management énoncés et ce que les acteurs sociaux en font[63]. » Les organisations ne manquent pas d'instrumentaliser cette dichotomie pour promouvoir en interne ou en externe des préceptes laudatifs parfois à l'opposé des pratiques. Mais cette distorsion naturelle entre les théories et les pratiques révèle également d'autres enjeux. Très perméable à l'extérieur aux discours managériaux des entreprises civiles[64], développant en interne un discours nettement différent, l'armée de terre ne manque pas de tirer profit de ces incertitudes quant au positionnement concret de sa

[63] Danièle Linhart, 1994, p. 10.

[64] Comme le note Frederik Mispelblom Beyer (dir), *op. cité*, pp. 110 à 112.

doctrine et de ses pratiques. Ainsi, ne peut-on pas interpréter cela comme un moyen de dissimuler, de façon enrobée, des contraintes qui perdurent malgré tout ?

C'est d'ailleurs le cadre d'analyse qui est celui de Danièle Linhart lorsqu'elle étudie les transformations des organisations privées. L'auteur remarque la tendance à l'individualisation du management qui offre de concerner chaque individu et de lui conférer un cadre d'action où il se sent plus autonome. Mais l'auteur critique cette émergence du management individualisé et voit en cela un moyen habile de cacher aux acteurs les contraintes puisqu'ils finissent par se les imposer à eux-mêmes sans trop en connaître les raisons véritables.

> « Cette individualisation se fonde sur une quasi négociation entre le salarié concerné et sa hiérarchie où le salarié s'engage à réaliser un certain nombre d'objectifs qu'il se fixe à lui-même. (...) Derrière ces innovations salariales s'affichent les termes d'une nouvelle éthique en émergence ; celle qui restaure la notion de mérite, de la distinction, qui fait primer l'individu sur le collectif et qui réintroduit la légitimité de la récompense. »
> Danièle Linhart, ibid., p. 42.

La thèse critique de l'auteur est que les dernières innovations dans les modes de production du travail dissimulent les rapports de domination qui n'ont pas disparu mais qui ont seulement été transformés. Ce diagnostic est partagé par l'équipe de recherche du professeur Mispelblom Beyer à partir de l'institution militaire.

> « Cet adoucissement du commandement hors situations de combat, qui participe pleinement d'une certaine forme de normalisation de la formation dispensée et du métier militaire – tant dans le travail que dans le hors travail – doit conduire à faire accepter, à des engagés qui sont soumis à une contrainte plus faible que celle qui prévalait avec la conscription, des rapports de domination explicites, intrinsèquement liés aux finalités de l'institution militaire et qui se manifestent dans toute leur ampleur lors de situations d'entraînement et de combat. »
> Frederik Mispelblom Beyer (dir.), op. cité, p. 121.

Les auteurs tempèrent alors d'une certaine manière l'adoucissement des relations apparentes de domination et de contraintes dans les armées ; adoucissement qui prend la forme d'un leurre pour mieux faire accepter aux engagés les sujétions de la vie et de la condition militaires.

Cette dissimulation des contraintes et de la domination par un management innovant conduit Danièle Linhart à injecter la notion de consentement paradoxal[65]. Dans ces conditions, l'acteur ne peut faire autrement que de s'impliquer, c'est-à-dire de créer lui-même les conditions de sa propre domination, alors qu'il peut s'avérer tout à fait critique à l'égard de l'organisation et de ses justifications. « Les exécutants peuvent en même temps s'impliquer très fortement et positivement, sur le plan intellectuel et émotionnel, dans leur travail (...), tout en exprimant et en manifestant une distance par rapport à la règle dominante, à l'ordre établi de l'entreprise, voire une contestation radicale[66]. » Il existerait alors une nouvelle façon de se comporter au travail et de vivre son travail ; une façon paradoxale qui colore un consentement objectif par une contestation subjective[67]. Est-ce à dire que les acteurs acceptent la soumission à l'autorité à la condition de pouvoir la critiquer ? Ceci tendrait à dire que ce ne sont pas tant les organisations qui trompent les individus sur la distorsion entre les discours et les pratiques qu'elles ne les aident plutôt, au final, à se tromper eux-mêmes en se voilant leur consentement par une dose de critique et de remise en question. Doit-on filer la logique jusqu'à son paroxysme et considérer alors que le but de l'autorité est d'encourager sa propre aversion pour mieux susciter son adhésion ? Ce serait, il faut en convenir, une théorie du management extraordinairement audacieuse...

* *
*

Conclusion : Quels enseignements tirer pour le commandement dans les organisations militaires, pour le management dans les organisations civiles ?

L'institution militaire a historiquement entretenu des liens avec les autres univers institutionnels et entreprises civiles. Cette perméabilité n'est pas aujourd'hui en souffrance. Simplement, l'institution militaire a davantage, à d'autres périodes, inspirée les réformateurs privés alors qu'aujourd'hui, il semble que ce soit plutôt l'inverse : l'univers militaire semble

---

[65] Danièle Linhart, *op. cité*, p. 77.

[66] *Ibid.*, p. 77.

[67] *Ibid.*, p. 83.

avoir pour modèle actuel d'inspiration ce qui se passe dans d'autres organisations. Il en va des transferts de technologie comme ceux de l'innovation théorique : celui qui paraît détenir le premier les clés de résolution d'une problématique est condamné à voir ses solutions empruntées. Dans le cadre de leur réorganisation, l'armée de terre s'est ainsi inspirée des armées occidentales professionnalisées autant que des théories de management civiles. Mais en se professionnalisant, les armées françaises deviennent à leur tour un modèle en raison des recettes spécifiques qu'elles ont développées.

Enseignements pour les organisations militaires

L'exemple de l'armée de terre française est riche d'enseignements pour les armées professionnalisées ou celles qui se professionnalisent, y compris en France. L'exemple de l'armée de terre française nous montre que la professionnalisation s'entend comme l'imposition d'une logique professionnelle et de métier. Non seulement, l'organisation elle-même se structure sur les fondamentaux d'une bureaucratie professionnelle mais les individus qui la rejoignent ont pour référence et optique le métier. Ainsi, la professionnalisation produit une normalisation du métier, une transformation des cadres de référence et participe de la construction d'un rapport nouveau, plus individualisé, à l'autorité. Ce rapport plus personnel à l'autorité et au chef ont pour implication un affaiblissement certain du poids et de l'importance du grade militaire qui détermine moins une capacité à commander qu'une possibilité d'instruire et de consacrer l'expérience, corrélée notamment à l'ancienneté. Cette recherche de la personnification des relations professionnelles et sociales s'entend dans les deux sens de la ligne hiérarchique. Les subordonnés attendent de leur chef qu'il leur manifeste une attention particulière et qu'il tienne compte de ce qu'ils ont à lui dire. Dans le même temps, la construction de l'autorité du chef ne se fixe pas par l'obtention d'une autorisation à donner des ordres. Le chef doit faire la preuve de son savoir-faire et démontrer ses aptitudes, c'est-à-dire, en quelque sorte, montrer qu'il est digne de commander. Le chef se légitime aussi par sa capacité à convaincre les subordonnés, à l'instar de ce qui se passe lorsqu'un jeune lieutenant prend la tête d'un groupe expérimenté de forces spéciales.

L'enseignement pour l'armée de terre est que le commandement se rapproche de plus en plus de celui qui était jusqu'alors pratiqué dans les unités professionnelles. Cela explique que celles-ci ressentent moins la transition de la professionnalisation, à l'inverse d'autres unités où

des officiers et sous-officiers de l'ancienne armée sont tenus et contraints de modeler leur exercice du commandement aux engagés qu'ils ont pour charge de conduire. Pourtant, même les unités professionnalisées de longue date connaissent des remous suite aux transformations de l'institution, à l'externalisation et civilisation de certaines fonctions mais aussi à la généralisation d'une gestion obligatoire et individualisée des carrières et de la reconversion. Il ne peut donc pas suffire d'opposer le commandement des appelés à celui des engagés puisque les deux types évoluent, même s'ils ne partent pas du même point.

Il est alors logique que le commandement en œuvre dans l'armée de terre se rapproche de celui en œuvre dans la marine nationale ou dans l'armée de l'air. Dans ces armées, les métiers occupent une place centrale et les échanges sociaux sont moins durs et laminaires, en tendance, que ceux réputés dans l'armée de terre. Le commandement professionnel n'est pas foncièrement un commandement où on recherche une adhésion *a fortiori* du subordonné, ni même un commandement où il suffit de fixer des objectifs au subordonné. Le commandement professionnel est un commandement fait de confiance, qui distribue des responsabilités et qui est fait d'un respect mutuel. Certains militaires en position d'encadrement s'étonnaient lors des entretiens du manque de respect des jeunes mais ils étaient les premiers en entretien à leur manquer de respect.

La conversion du commandement implique, dès lors, l'abandon de toutes sortes de pratiques peu à peu abolies mais dont certaines cherchaient désespérément à survivre. L'engagement dans la durée ne réunit plus les conditions favorables à une soumission importante des individus. D'ailleurs, les missions de combat n'exigent plus en tant que telles une domination aussi imposante. Cela ne signifie pas que les armées n'ont plus besoin d'ordre. Seulement que les moyens pour l'obtenir diffèrent de ceux pratiqués antan. Le combat moderne place de plus en plus de distance entre le combattant et son adversaire et l'infanterie est parfois condamnée à investir un terrain largement pilonné et préparé par l'artillerie et l'aviation. Si les missions modifient la façon de recourir à la force, il faut également accepter que les armées aient recours de façon différente à la manière de diriger leurs hommes et femmes. Cette tendance lourde à l'assouplissement ou à la mitigation[68] est particulièrement sensible dans la gendarmerie nationale où le commandement était particulièrement froid et distant. Les soubresauts qu'elle a connus, et qu'a su éviter l'armée de terre, ont précipité cette évolution.

---

[68] Pour reprendre le terme de Frederik Mispelblom Beyer, *op. cité.*

Les enseignements ne concernent toutefois pas que les organisations militaires, ils intéressent également les autres organisations.

Enseignements pour les autres organisations

Dans les autres organisations aussi, la fin des méthodes vexatoires et le besoin des individus d'être individuellement reconnus sont pris en compte. Le collectif n'est plus un référent essentiel dans la construction de la relation entre un individu et son travail. L'identité ne se forge plus nécessairement dans le seul travail, ni même dans le partage d'une culture ou d'une condition avec des semblables. Les individus attendent un management fait d'écoute et de considération. Car ils n'acceptent plus d'être un unique numéro ou matricule. Ils recherchent une gestion personnalisée et escomptent pouvoir s'exprimer et/ou manifester des réserves. C'est-à-dire que les relations de travail ne doivent pas être lues d'une façon exclusivement binaires dans l'opposition idéologique d'un supérieur contre un subordonné, d'un patron contre un employé. Le management se doit de réunir et satisfaire les conditions d'une meilleure coopération et d'une meilleure coordination[69]. Si même les armées s'adaptent et « abandonnent » peu à peu un système qui faisait leur réputation, c'est bien que le changement est en marche dans ce domaine.

[69] Les organisations ont parfois également besoin de commandement, note Henry Mintzberg, 1982, p. 23.

CONCLUSION GÉNÉRALE : ENSEIGNEMENTS ET MISE EN PERSPECTIVE DE LA DICHOTOMIE

La photographie contemporaine de l'institution militaire révèle une image inattendue. Le négatif de cette institution pouvait laisser penser à ce que le développement mette à jour une institution stable, conforme à l'image sociale d'uniformité qu'elle tend à véhiculer. Or, aujourd'hui, l'institution militaire se trouve bien face à des tensions internes visibles. Cette recherche nous renseigne ainsi sur les processus de transformation des institutions, en général et de l'institution militaire, en particulier.

D'abord, le changement n'est pas évident pour une institution. Il peut être même contre-nature si on s'attache à lire les institutions de manière à ce qu'elles constituent le socle légitime de l'action publique. En effet, les institutions constituent la base des systèmes sociaux et de l'Etat comme arborescence d'institution. Le changement dans les institutions affecte ainsi indirectement les instances de socialisation de nos sociétés et l'Etat.

Ensuite, cette recherche nous montre que si le changement est possible, il ne s'opère pas sans mettre à nu, en partie, les institutions. Le changement est un processus qui déstabilise l'ordre social des institutions. Cette déstabilisation peut produire des formes de désinstitutionnalisation, une problématisation du support organisationnel, du moins.

S'agissant du premier enseignement, nous aurions pu penser que l'institution confrontée au changement aurait pu être atteinte par différentes logiques de réaction. Soit une résistance des acteurs qui prend la forme d'une cristallisation sur la défense des intérêts, par exemple. Soit une disparition de l'institution qui ne parvient pas à se réformer. Soit, encore, un statu quo qui viendrait du manque de capacité ou de volonté politique de l'Etat à imposer le changement. Ces hypothèses rejoignent celles que formule Jean Gustave Padioleau à propos du changement des institutions. Or, aujourd'hui, l'institution militaire mène à bien le processus de transformation malgré les impératifs et les objectifs qui conditionnent son action. Le changement procède d'une recomposition du socle institutionnel et n'est pas l'unique résultat d'un effritement problématique et mal maîtrisé de l'institution. Il n'est pas véritablement envisageable de changer les institutions sans elles. La réussite de la transformation des armées est que celles-ci ne s'y sont pas opposées.

Pourtant, suivant notre second enseignement, le changement dans les institutions les met à mal, bouscule leur type de rationalité et appelle à une mise en interrogation de la légitimité de leurs actions et de leurs procédures. Cette remise en cause, d'origine interne et externe dans le cas des armées, provoque un brouillage des formes de légitimation de l'action.

Le cas de l'institution militaire, lu sous l'angle de la sociologie des institutions[1], nous informe sur les capacités de changement, la conduite de ce changement et les effets liés à ce changement. D'ailleurs, la sociologie des institutions ne semble pas nier que les institutions puissent se transformer, que cela intervienne de façon contrainte ou choisie. François Dubet évoque de la sorte l'évolution des institutions lorsqu'elles sont soumises à un déclin mais il n'est pas sans remarquer que les institutions se recomposent aussi sur d'autres fondements.

Revenons, tout d'abord, sur les capacités de changement dans les institutions. Le cas des armées est spécifique car les systèmes disciplinaire et hiérarchique empêchent toute véritable opposition significative à la volonté politique. Pourtant, des oppositions à la professionnalisation ont existé ou existent encore dans les armées mais celles-ci ont été tenues secrètes ou étouffées. Les mouvements qui ont émaillé le processus de changement ne sont pas nés du changement lui-même mais des effets de celui-ci.

Ce point nous amène donc à la conduite du changement dans les institutions. Les questionnements qui se sont exprimés quant à la professionnalisation sont issus d'interpellation du politique quant aux moyens mis en œuvre et conférés à l'institution pour exécuter ses missions. Il ne s'agit donc pas d'une opposition au principe mais d'un questionnement public quant à l'agencement des moyens. Cette attitude rend compte, certes, de la loyauté à l'égard de l'institution mais encore d'un souci de protection et d'image. Mis à part ces événements, le changement s'est conduit de façon acceptée si l'on excepte le cas des fermetures de bases ou unités et du redéploiement sur le territoire.

Cela ne signifie pas pour autant que les changement n'aient pas créé des effets de bord ou des effets en sortie. Ils sont à notre sens de deux natures. Le premier est cette déstabilisation du fonctionnement de l'institution par le spectre organisationnel. Le second est une adaptation des formes de légitimation de l'autorité. Ces interrogations portant sur le système d'autorité dans les armées sont étonnamment absentes de la sociologie militaire, ou à sa marge. Non pas que les sociologues du militaire ne s'y soient pas intéressés mais il apparaissait que l'autorité devait ne pas devoir évoluer depuis les dernières études effectuées aux Etats-Unis dans les années soixante-dix et quatre-vingts. La professionnalisation nous a donc offert cette opportunité de revisiter les mécanismes du rapport à l'autorité dans cette institution.

Cette thèse nous offre également l'occasion de nous interroger sur la profession militaire. Car le processus de professionnalisation des armées est bien singulier. Il ne signifie pas, par

[1] Sociologie qui fait notamment référence aux travaux contemporains de François Dubet.

exemple, une autonomisation du groupe professionnel et du groupe social à l'égard des autres professions ou, même, de l'institution support. Les armées et les militaires demeurent sous une subordination inchangée à l'égard de l'Etat. Par contre, la professionnalisation de cette organisation nous montre que les processus de recrutement, de standardisation des savoirs et, d'une certaine façon, de rationalisation de la gestion et de l'action témoignent de la volonté de composition d'un groupe social parfaitement structuré dans son mode d'action. C'est-à-dire que le métier militaire, s'il ne s'émancipe pas de l'Etat, en devient plus lisible car fondé « professionnellement » et socialement. La transformation de l'institution en organisation se fait ainsi le relais de l'imposition d'une logique de métier qui tend à devenir le référent principal pour l'individu, de façon plus puissante que ne le sont les statuts ou ce que l'on appelle la « condition » militaire. L'identité professionnelle de l'individu ne se construit pas seulement par le partage d'une vie au sein d'une corporation professionnelle. Elle provient du sentiment qu'a l'individu d'exercer un métier dont la contribution est nécessaire à l'action collective entreprise[2]. C'est dire, d'une autre façon, que la condition de militaire ne semble plus, ou moins opérante. En ces termes, le passage de l'institution à l'organisation signifie une acceptation obligatoire par l'institution que le groupe professionnel n'est pas homogène, ne partage pas les mêmes croyances, ni les mêmes intérêts à exercer ce métier. Cette acceptation est nouvelle pour les institutions qui ont tendance à fonctionner à partir de la vocation présupposée admise. La diversité des acteurs implique alors une gestion des professionnels qui tienne compte de cette dimension. Pour autant, l'institution ne peut instaurer un fonctionnement reposant sur des clivages ou des groupes rivaux. L'association de tous les professionnels passe par la mise en commun des intérêts, au moins leur clarification nécessaire en raison du type d'action des armées.

Cette analyse de la tension entre institution et organisation nous apporte des éléments quant à la sociologie des organisations, évidemment. Jusqu'ici, les sociologues des organisations raisonnaient sur les termes d'institution et d'organisation en ayant une propension à confondre les deux concepts. Certes, Karl Popper précise l'importance des institutions sociales mais il ne semble pas vraiment les distinguer des organisations, à ceci près que son analyse considère bien les institutions comme de puissantes instances de socialisation proches de l'Etat. De même, la théorie des institutions que formule John Rawls[3] n'offre pas de distinguer les deux concepts. De manière générale, institution et organisation n'étaient pas autrement distinguées

---

[2] Sur ces questions, voir notamment : Claude Dubar & Pierre Tripier, 1998 ; Everett C. Hughes, 1996 (1971).

[3] John Rawls, 1987, pp. 85 à 151.

que par l'association étroite entre institution et Etat, entre les organisations et le domaine privé. Mais distinguer institution et organisation ne revient pas ici à seulement prétendre en une convergence du modèle institutionnel public vers un modèle organisationnel privé. Le lien les césurant n'est pas que l'Etat, puisqu'il existe des organisations d'Etat. L'important est de noter qu'institution et organisation ne renvoient pas aux mêmes catégories sociales, ni aux mêmes pratiques de travail. Dans une institution, la réglementation, le droit et la tradition tiennent une place déterminante. Tandis que dans une organisation, le système social se crée davantage autour de l'instrumental, de la négociation et de l'adaptation. Il n'est pas non plus question de postuler d'une inégalité entre institution et organisation en termes de valeurs ou dans un registre du bien. Simplement de noter que l'un et l'autre ne renvoient pas aux mêmes réalités sociales. Ce qui est déjà un point important dans la compréhension de nos sociétés occidentales modernes.

1. L'autorité face à la dualité

Nous avons montré que les armées font aujourd'hui face à l'installation problématique d'une certaine dualité entre un modèle idéalisé de la profession, de l'exercice de l'autorité et la réalité de l'exercice professionnel. Les individus adoptent, dans cette institution, des lectures éclatées quant à la nature de leur métier, à la légitimité de leur action ou quant aux types de rapport qu'ils souhaitent entretenir avec les armées. Cet éclatement peut affecter le bon déroulement du parcours de l'individu dans l'organisation. Mais cette dualité ne décrit, au final, qu'une seule et même réalité qui se recompose.

1.1. La persistance d'un commandement militaire classique : une autorité maintenue

La professionnalisation de l'armée de terre n'implique pas une rupture qui césure l'histoire de l'institution en deux temps opposés ou contraires mais elle constitue une étape qui accroît le développement social de ladite institution. Le mouvement de professionnalisation, en tant que tel, ne peut pas être sans effets sur le système d'ordre au sein des armées dès lors que la professionnalisation les modifie de façon organisationnelle et structurelle, leur invoque de satisfaire de nouveaux objectifs en termes, notamment, de lisibilité sociale et de présence sur le marché du travail. Si la professionnalisation n'est pas directement à l'origine des tensions

dans l'exercice du commandement et d'une certaine libéralisation dans l'exercice de l'autorité, elle en est, au moins, l'une des causes, au moins dans la saisine contemporaine de l'institution.

Ainsi, nous avons vu que la professionnalisation appelle à une plus grande et apparente spécialisation des individus alors même que, paradoxalement, cette spécialisation ne se traduit pas par un accroissement réel de la qualification professionnelle de l'individu. Dans le même temps, les individus émettent l'idée qu'ils ne peuvent plus se satisfaire d'une unique reconnaissance professionnelle par l'entremise d'une reconnaissance hiérarchique ou graduelle. Certains souhaitent voir apparaître les éléments d'une reconnaissance précise dans l'exercice du travail et non pas seulement dans la capacité à se conformer aux normes et règles institutionnelles. Par ailleurs, ce sentiment de reconnaissance se transpose à la tenue de relations sociales et professionnelles que ces individus souhaitent plus simples dans le rapport au supérieur en ce que l'autorité ne se construit pas chez eux suivant les attributs du statut mais suivant une certaine performance technique ou professionnelle. En ce sens, la discipline militaire ne peut plus fermer les yeux sur les caractéristiques de ses engagés et se doit de les admettre comme des individus temporairement mobilisés (dans tous les sens du terme) et parfois mus par des intérêts personnels plutôt que par des croyances. Des résistances fortes existent encore dans l'exercice du commandement, à ce niveau.

Des rapports de négociation, voire de marchandage, se nouent dans l'exercice de l'autorité du chef militaire, doté de nouvelles attributions notamment en termes de gestion des effectifs et des carrières. Le chef militaire ne peut plus faire semblant de se trouver face à un groupe uniforme. La mixité des personnels, des statuts, des qualifications et des trajectoires professionnelles conduit à une singularisation des rapports sociaux. Celle-ci est d'ailleurs forcée par l'entrée en scène d'individus qui ne se concentrent plus sur la soumission mais deviennent forces de demandes et de propositions quant aux missions, au déroulement du travail. Là encore, des résistances se font jour au niveau du commandement parfois persuadé qu'il s'agit ici de formes nouvelles d'insubordination.

C'est pourquoi des tensions visibles apparaissent dans l'exercice du commandement. Ces tensions proviennent, d'une part, de l'assouplissement des procédures d'instruction, de formation et plus généralement de pouvoir sur les personnels. D'autre part, de l'intégration dans les armées d'individus qui ont le sentiment d'en être des clients, autrement dit motivés par d'autres valeurs que celles prônées et encouragées par l'institution. Ces individus se distillent progressivement dans toutes les strates hiérarchiques, ce qui explique que les tensions de commandement ne peuvent être lues uniquement sous l'angle d'une opposition de

corps ou de grades mais plutôt par le biais d'une opposition entre des individus ayant pour cadre de référence certaines valeurs traditionnelles et d'autres ayant pour référence d'autres valeurs plus marchandes. Il n'est d'ailleurs pas non plus question d'un effet générationnel, comme nous l'avons vu, mais plutôt d'un positionnement qui appelle à une certaine idée du comportement du soldat et du rôle des armées. Cette coexistence entre les deux modèles de référence accentue l'évolution du mode de commandement mais produit foncièrement de l'incertitude quant à la nature de ce mode. Seule l'expérience plus longue de la professionnalisation permettra de formaliser et conceptualiser ce mode.

Ce travail dans les armées permet de rendre compte de l'évolution de la culture professionnelle en ce qui concerne l'exercice de l'autorité. Puisque la professionnalisation modifie le visage de l'institution et révèle le squelette de l'organisation, les relations sociales fondées sur le mécanisme de l'autorité ne pouvaient pas ne pas être affectées. D'une légitimation de l'autorité par le droit, les pratiques et les traditions, il semble que la professionnalisation impose un nouveau type de reconnaissance basé sur le travail, sur la prise en compte de l'individu dans sa globalité.

Pour autant, il ne s'agit pas de conclure à une transition abrupte dans les modalités d'exercer l'autorité. Ce travail rend compte d'une tension non résolue. Mais, comme nous l'avons montré de façon dialectique, l'autorité s'exerce encore dans les armées de façon classique. Certains ordres sont toujours hélés, l'autorité amène souvent à élever la voix pour prononcer les ordres, il s'en suit même quelquefois l'expression de certaines formes de violence verbale ou sociale. Les relations professionnelles et sociales ne semblent pas aujourd'hui pacifiées dans cette institution. Les sujétions du combat et certaines traditions contribuent à tendre les échanges sociaux et à favoriser la soumission des hommes aux contraintes qui leur sont imposées.

Néanmoins, le passage de l'institution à l'organisation signifie une autre modification du rapport à l'autorité. Dans les institutions, si on les entend ici dans la conception de Goffman, la théorie de l'autorité est étroitement liée à l'enfermement, au contrôle social des individus reclus, à la nécessaire mise en sécurité de ces individus et des personnels. Le fonctionnement de l'armée pouvait s'en rapprocher en certaines conditions et en certains moments précis. Mais l'organisation implique un autre rapport à l'autorité. L'intrusion d'une certaine conception managériale et d'une conceptualisation du rapport aux autres peuvent produire une sorte de mise en examen de l'individu dans l'organisation. Alors que l'institution attend de l'individu un comportement de conformation, l'organisation semble conférer plus de liberté et

d'autonomie à l'individu alors qu'elle exige autant mais différemment de lui : résultats, présence au travail, par exemple. La sortie de l'organisation ne signifie pas obligatoirement la fin du travail. Car l'individu peut de façon induite emporter avec lui une infime partie de son organisation. Dès lors, ce qui peut apparaître comme une forme de travail dégagé des contraintes ne l'est pas *a fortiori*. Mais ce qui compte avec l'intrusion de ces nouvelles théories, c'est que l'individu n'a plus le sentiment d'être assujetti alors même qu'il ne se rend pas compte qu'il consent de lui-même à s'assujettir[4].

C'est ce qu'exprime Louis-Christian Jullien[5] lorsqu'il évoque le passage d'un contrat moral léonin entre le chef et le subordonné au contrat social. Même si tout ne peut être contenu dans le contrat, c'est en effet l'introduction du contrat qui paraît également infléchir la nature des relations sociales. Car le contrat ne fonde pas l'autorité de la même manière. L'armée professionnelle n'a pas le même *imperium* que l'armée de conscription. La relation à trois entre appelés, Etat et militaires favorisait l'expression du pouvoir sur les individus et plaçait la subordination ou la conformation comme des comportements souhaités, voire même, allons plus loin, souhaitables. Le contrat d'engagement que signent les engagés met en questionnement cette action du pouvoir sur les individus. De cette façon, le terme de contrat symbolise à lui seul les formes d'attachement des individus à leur organisation[6]. Ils contractualisent, certes, mais suivant des raisons que les termes du contrat ne précisent pas. Le contrat est donc à la fois ce qui délivre un semblant d'autonomie à l'individu (faire défection) et offre d'enregistrer la multiplicité des intentions à l'égard de l'institution. Enfin, le contrat interroge frontalement la construction de l'action collective. Si le contrat dissimule les motivations des acteurs, sur quelles bases axer la construction d'une forme de solidarité professionnelle ?

---

[4] A propos des formes de l'auto-assujettissement et de l'auto-contrainte, voir par exemple les travaux de : Danièle Linhart, *op. cité*, 1994 et de Marie-Christine Le Floch & Jean-Pierre Durand (dirs.), *La question du consentement au travail. Dominations et résistances*, L'Harmattan, 2005, à paraître.

[5] « Du commandement général et dans la Gendarmerie en particulier », *Défense Nationale*, n°11, novembre 1998, pp. 49 à 55.

[6] Nous n'omettons pas non plus de préciser que l'importance du contrat a été vivement critiquée, par Emile Durkheim notamment. Pour cet auteur, le contrat ne peut expliquer à lui seul les formes des interactions sociales. Il régule, de façon nuancée, les échanges sociaux mais tend à devenir une forme évidée puisque, dans la pratique, les individus ne peuvent constamment s'y reporter. Robert A. Nisbet (*op. cité*, p. 120) montre ainsi que Durkheim conçoit le contrat comme une illusion factice. Aucun contrat ne saurait ainsi exister s'il ne reposait pas, en réalité, sur des conventions, des traditions et des codes dont l'ascendant est plus fort que celui du contrat.

1.2. Une mise en interrogation de l'utilité et de la légitimité

Ce que nous avons vu concourt à une mise en interrogation de la légitimité et de l'utilité de l'institution des armées.

Tout d'abord, les actions militaires changent de nature et évoluent progressivement. Les militaires sont déployés sur de nombreux théâtres aux fins d'y exercer des missions humanitaires ou de sécurisation ; les militaires ont à collaborer de plus en plus avec d'autres gouvernements, avec des civils, avec des journalistes. Ces missions de dissuasion, de présence éloignent un peu plus encore la possibilité d'une ouverture du feu qui ne disparaît pas pour autant. Mais ces missions peuvent laisser le sentiment aux populations, et même aux militaires, d'un décalage entre ce qu'ils possèdent, ce qu'ils ont appris à faire et l'usage qu'ils font de leurs matériels ou de leurs connaissances. Si les Etats occidentaux ne sont pas parcourus par des mouvements de remise en cause d'une défense nationale, sans doute faut-il en voir les causes dans la réduction du format des armées et dans la continuelle présence de militaires lors des situations nationales ou internationales de crise. Mais quelle est alors la plus-value des armées comparativement à d'autres organisations ?

Cette question se pose inévitablement, ensuite. Si nous lisons la professionnalisation comme une mesure d'optimisation et d'amélioration de l'action militaire, alors il convient d'effectuer un diagnostic de l'efficacité de cette action. D'autant que la professionnalisation n'est pas en France une mesure de réduction budgétaire des parts allouées à la défense nationale. C'est donc que l'optimum doit être atteint à un autre niveau. Pourtant, la professionnalisation des armées, dans le contexte international actuel, peut faire passer les armées professionnalisées pour de grandes entreprises logistiques capables de transporter et de protéger des vivres, des matériels ou des hommes. Dans le même temps, la participation des militaires aux missions intérieures et maritimes encourage l'idée d'une confusion des missions ou des organisations entre police nationale, gendarmerie nationale et armées. Si la distinction est évidente sur les plans de la politique et du droit, il s'opère, dans la réalité, une potentielle confusion. Dès lors, il n'est pas étonnant que les armées entrent en concurrence avec des entreprises civiles productrices de sécurité (transport, déminage, protection) ou de logistique.

Aujourd'hui, déjà, comme en Irak ou en Côte d'Ivoire pour le cas de la France, les armées des Etats ont à composer et à tenir compte des salariés envoyés par des entreprises offrant des services comparables à ceux des militaires. Cette marchandisation ou cette privatisation de la

guerre[7] appelle à une redéfinition des rôles entre les institutions et organisations qui interviennent sur un même théâtre. Sur le terrain, pourtant, il semble que la distribution des rôles s'opère autant par la désaffectation des armées de certaines missions et par le souhait de laisser à d'autres organisations des actions très dangereuses, captives en hommes et moyens et qui comptent parmi les plus dangereuses. Les militaires n'en apparaissent pas pour autant pour de supers spécialistes venant au secours d'organisations débordées puisque ces dernières sont composées, pour grande partie, d'anciens militaires ou mercenaires. Sur le marché de la guerre, la concurrence semble désormais plutôt actée et institutionnalisée.

Enfin, cette question de l'utilité ne peut exister sans s'imprégner chez les militaires. Car si d'autres organisations sont capables de fournir certains services proches de ceux des armées, quelle est la nécessité de maintenir une institution fonctionnant de la sorte ? Cette question, à dessein provocante, nous conduit à nous interroger sur la finalité même du système militaire. Car si l'autorité est présente dans cette institution, c'est tant pour empêcher les entreprises de subversion que pour manifester l'honneur de servir les armes et l'Etat. Or, aujourd'hui, quels intérêts peuvent avoir des individus à se placer délibérément dans une situation de domination et de contraintes alors qu'ils peuvent exercer un métier similaire dans une autre organisation, où les contraintes sont certes différentes, mais où la variable économique n'est sans doute pas identique ? Si des individus y viennent, c'est qu'ils trouvent un intérêt à le faire. Mais pour les armées, se posent les problématiques de la fidélisation et du recrutement. Et pour l'Etat, celles de maintenir une armée nationale capable d'assurer sa sécurité et celles de ses citoyens.

Si la désinstitutionnalisation des armées concourt à une libéralisation et à un assouplissement des relations d'autorité, les armées et l'Etat ne peuvent à un moment qu'endiguer ce délitement. Sinon serait pris le risque d'une armée ouverte à d'autres services. Pour ce faire, comment pratiquer d'une autre façon que celle que les armées auront à choisir : c'est-à-dire à

---

[7] Didier Bigo (dir.) *et alii*, *Les entreprises privées de coercition. De nouveaux mercenaires ?*, Paris, L'Harmattan, « Cultures & Conflits », n°52, 181 pages, 2004. La thèse générale de l'ouvrage est que d'autres organisations que les institutions militaires d'Etat sont aujourd'hui en mesure de produire de la sécurité. Cette privatisation du marché de la sécurité produit une marchandisation et une privatisation certaine des fonctions régaliennes autrefois assurées par les Etats. Les auteurs constatent en effet que les Etats ne peuvent plus tout prendre en charge et que cette abandon partiel des Etats produit alors une « transnationalisation » du marché de la sécurité. Des sociétés privées de sécurité employant d'anciens militaires sont ainsi présentes au pourtour ou au cœur des conflits guerriers modernes. Ces sociétés sont apparues aux côtés des armées régulières en Irak ou en Côte d'Ivoire, par exemple. Ces hommes se substituent alors aux forces conventionnelles surtout lorsque celles-ci ne peuvent agir (ponctuellement ou géographiquement).

la fois restaurer la grandeur des armées et de ses valeurs tout en acceptant en interne des relations sociales moins assujetties.

2. Retour sur la dialectique

Ce qui est en jeu est la place de l'Etat dans nos sociétés. Car la propension des individus à contractualiser leurs échanges sociaux et à distribuer difficilement de la confiance met à mal la construction du commun et de la solidarité, notamment à l'égard de l'Etat.
Evoquer les concepts de convergence ou de banalisation, c'est postuler d'un retrait de l'Etat et donc, de façon corollaire, d'un retrait des individus des instances sociales et des organisations. Les dangers de tels retraits expliquent les débats autour de ces questions.

2.1. Critique de la critique de la théorie de la convergence

La professionnalisation s'est parfois traduite par un repli défensif de certains militaires sur leur institution de peur de voir celle-ci s'effriter et perdre de son contenu[8]. Pourtant, ce n'est pas faire offense à une institution que de l'analyser sous un angle qui semble être celui d'une déconstruction mais qui montre, en définitive, que les tendances lourdes d'évolution conduisent en fait à une transformation du fonctionnement de l'institution et à un progrès de son efficacité.
Des auteurs ont critiqué l'hypothèse des formes de convergences entre la société militaire et la société civile. Pour François Cailleteau[9], par exemple, il y a bien rapprochement des univers

---

[8] « La professionnalisation a créé un choc psychologique dans l'armée de terre. » in général Baudouin Albanel, « Le management au ministère de la défense » in CFMD & général Baudouin Albanel, 2004, pp. 35-39, p. 37. La même terminologie de « choc » est également employée par le général Emmanuel de Richoufftz, « Stratégie militaire de la France », *Conférence*, 48ième séminaire jeunes de l'IHEDN, Marly le Roi, mercredi 7 septembre 2005.

[9] François Cailleteau, « Introduction » in Jean-Pierre H. Thomas et François Cailleteau (dirs.), 1998, p. 15 : « L'évolution plus récente de la société militaire a été analysée (...). La première tendance fondamentale est celle de la professionnalisation du ou, plus exactement, des métiers militaires : élévation du niveau scolaire à l'engagement, formation initiale plus lourde, importance de la formation permanente, toutes ces données opposent le militaire moderne véritablement professionnel, à l'amateur ou partisan. En ce sens, la société militaire tend à évoluer comme le reste de la société où le même phénomène s'observe. Comme ailleurs, cela entraîne une modification des relations professionnelles et hiérarchiques, plus de négociations, un exercice

sociaux sans qu'il y ait banalisation mais, au contraire, renforcement des spécificités. Pour ces auteurs, il se présente alors comme une aporie. Comment considérer que deux organisations puissent converger sans qu'il n'y ait pour l'une ou pour l'autre érosion de certaines spécificités ? Nous pourrions apposer à l'argument selon lequel la spécialisation des militaires et la rationalisation de l'organisation ne sont pas des indicateurs de la banalisation, le contre argument selon lequel il ne suffit pas qu'un métier ne soit pas exercé dans une autre organisation ou dans un autre univers pour que cela fasse de lui un bastion ou un univers à la marge. En effet, si les conditions dans lesquelles ce métier est exercé sont comparables avec d'autres métiers, il ne reste alors plus que la spécificité des savoirs. Car la question n'est pas tant celle de la banalisation des métiers que celle de la banalisation de l'institution dans son ensemble.

Le second argument de F. Cailleteau est que l'évolution de l'institution ne gomme pas les sujétions singulières du métier. L'auteur pense, sans doute, aux risques qu'encourent les militaires à l'usage du feu. Or, il est loisible de constater que les militaires ne sont pas aujourd'hui beaucoup plus exposés que d'autres secteurs professionnels où le taux de mortalité au travail est élevé et où le risque est omniprésent, sans que l'on puisse établir un lien automatique entre le niveau d'exposition au risque et celui de la mortalité.

Ainsi, les critiques de la banalisation tendent à effacer l'organisation de l'institution et à approcher la lecture des armées d'une institution close et résistante qui cherche à socialiser, intégrer et conformer[10]. Au final, la sociologie militaire semble s'arrêter sur le postulat d'une institution qui garde à demeure ses spécificités et qui, si elle n'est pas fondamentalement hérétique à tout changement social, n'évolue que sous les assauts sinusoïdaux du pouvoir civil. Mais n'est-ce pas oublier qu'une organisation est autant sensible à des changements d'origine externe qu'interne ? L'argument principal est que s'il y avait convergence des pratiques sociales et professionnelles, alors le contenu du métier militaire et les missions des armées en auraient été transformés. Or, un tel argument suppose que l'institution cherche à se

---

différent de l'autorité. Mais ce n'est pas le signe de la banalisation du métier militaire. D'abord parce que la professionnalisation, dans la mesure où elle est approfondissement des spécificités professionnelles, est par définition contraire à la banalisation des métiers. Ensuite, si l'évolution des comportements et des normes qu'elle suscite s'inscrit dans un mouvement général de l'évolution, la professionnalisation ne gomme pas les originalités et les singularités du métier militaire. Pour devenir plus professionnelles, les armées n'ont pas à se bureaucratiser mais à conserver et à approfondir leur adaptation aux exigences opérationnelles qui fondent leur existence. »

[10] Pascal Vennesson, « Le triomphe du métier des armes : dynamique professionnelle et société militaire en France » in Jean-Pierre H. Thomas et François Cailleteau (dirs.), 1998, pp. 119 à 141.

fondre dans un modèle d'organisation civile typique. Et surtout, cet argument oblitère le fait que l'organisation puisse changer d'elle-même, par le bas plutôt que par le haut.

Pour fonder leur critique de la banalisation, ces auteurs déterminent des variables dont ils cherchent à mesurer l'évolution dans l'institution militaire et dans la société. En analysant et comparant les changements, ceux-ci évaluent la pertinence ou non de la banalisation. Si la technicisation du métier accroît cette convergence, les auteurs remarquent que celle-ci ne modifie que substantiellement les pratiques militaires. Pour autant, ceux-ci n'y voient pas le signe d'une transformation puisque, selon eux, si le métier change de façon effective, les relations sociales s'en trouvent protégées[11]. Cependant, il convient de remarquer que si nous ne pouvons justement pas comparer l'exercice professionnel des pratiques, c'est que chaque profession met en œuvre des pratiques spécifiques. Cela ne signifie donc pas que la façon d'agencer les pratiques ne puisse pas converger vers une même idée, indépendamment de son exercice concret. Autrement dit, il est procédé à une comparaison des pratiques et situations de travail sans mettre en regard les types de légitimation de l'action et de création de l'adhésion au travail.

Cependant, postuler du maintien des spécificités institutionnelles peut conduire à des zones d'ombre ou d'invisibilité, notamment quant aux causes probables. Les arguments du risque et du déploiement sont souvent invoqués pour témoigner des propriétés des militaires. Certes, les militaires sont susceptibles de partir très rapidement en opérations dans des pays en guerre ou ayant subi des catastrophes, mais sont-ils les seuls ? Les salariés des organisations non gouvernementales, les pompiers ne sont-ils pas tantôt projetés dans les mêmes pays où ils doivent également manifester leur savoir-faire en terme d'adaptation ? La frontière entre spécificité et partage des mêmes contraintes est tantôt très ténue. C'est pourquoi nous en revenons au système d'autorité.

A ce sujet, Pascal Vennesson soutient l'idée que la conformation des militaires aux normes de l'institution et l'obéissance qui en découle ne sont pas tant suggérées par l'institution elle-même que par des variables endogènes, étatiques et sociales. Néanmoins, n'est-ce pas, d'une certaine façon, gommer les spécificités de l'institution et l'assimiler aux autres bureaucraties civiles ? Si tel n'est pas le cas, il faut alors bien se plonger dans l'institution et dans les moyens d'ordonnancer l'action collective.

---

[11] *Ibid.*, p. 125.

Les débats théoriques autour de la convergence ou de la banalisation de l'institution militaire ne sont pas tranchés entre tous les auteurs. Les manières de lire et d'analyser le réel contribuent à diversifier les regards portés sur l'institution. Il ne s'agit certainement pas de conclure aujourd'hui sur le destin ou le devenir d'une telle institution. Notre propos ne consiste donc pas à trancher ce débat même si notre travail adopte pour direction celle de la convergence. Toutefois, si ce débat ne peut être tranché, c'est que, comme nous l'avons vu, l'institution est en tension avec ce qu'elle produit à savoir de l'organisation. Par conséquent, cela nous amène à invoquer cette dialectique entre institution et organisation.

2.2. Quelle dialectique entre institution et organisation ?

Les notions d'institution et d'organisation ont été jusqu'ici mises en regard l'une de l'autre, mises l'une face à l'autre. Nos hypothèses indiquaient que la réforme des institutions impliquait leur déstructuration et leur mutation en des organisations bureaucratiques classiques. Une question est restée jusqu'ici imposée : pourquoi une institution ne saurait-elle pas également être une organisation rationnelle et efficace ? Au travers de cette question, c'est tout l'enjeu, d'actualité, de la réforme de l'Etat et des services publics qui prend racine. Or, l'Etat s'incarne bel et bien dans les institutions, pour reprendre la pensée de Pierre Rosanvallon[12]. L'auteur montre dans son ouvrage que l'histoire du développement de l'Etat se lit par le prisme de deux processus combinés : un processus de rationalisation et un travail de démocratisation[13]. Si les institutions sont incarnées par l'Etat et si l'Etat est en mesure de se réformer de cette façon, pourquoi alors les institutions ne seraient-elles pas également sujettes à la combinaison de ces deux processus ? Nous pourrions ainsi avancer que les institutions, comme l'Etat qui les porte, se réforment dans le sens d'une rationalisation et d'une démocratisation. N'est-ce pas ce à quoi nous sommes aujourd'hui confrontés ?
L'Etat se désengage, d'une part, de nombre des institutions (France Telecom, EDF, GDF,...) ; d'autre part, il impose à celles qu'il maintient sous son giron des mesures de rationalisation profondes et transversales (SNCF, La Poste, sociétés d'autoroute,...). Ces mouvements qui s'appliquent aux institutions gouvernementales ont des répercutions sur le service rendu aux usagers mais aussi sur les valeurs qui sous-tendent l'activité des salariés de ces institutions. Une césure entre organisation et institution se retrouve ainsi de nouveau. L'organisation qui

[12] Pierre Rosanvallon, 1990, p. 14.

[13] *Ibid.*, p. 20.

se fonde sur des valeurs libérales dans un environnement concurrentiel s'oppose à l'institution qui se fonde sur des valeurs de service public et de qualité[14]. L'institution renvoie alors à un certain mode de vie, à la réalisation d'un projet de vie, à la valorisation d'un certain statut social tandis que l'organisation met à mal ces valeurs au profit de la constitution d'une nouvelle culture collective axée sur des valeurs capitalistiques ou de production. S'il s'avère pertinent d'opposer institution et organisation sur un registre des valeurs et de la construction d'une culture d'appartenance, la dialectique entre institution et organisation ne peut se résoudre dans ce face-à-face.

En effet, des organisations civiles et classiques développent également des valeurs puissantes, encouragent l'adhésion à des principes fondamentaux éclairants. Au paternalisme et à l'entreprise familiale d'autrefois, succèdent les organisations citoyennes, les organisations écologiques ou des organisations plus modernes comme les start-up qui ont pour intérêt d'optimiser le comportement du salarié au travail en réduisant la frontière entre sa vie personnelle et sa vie privée. De la même façon, il apparaît très réducteur d'opposer les valeurs promues par l'Etat comme étant des valeurs justes et « bonnes » aux valeurs des autres organisations qualifiées de « libérales » ou de dominatrices. La force de l'Etat est d'avoir su dissimuler les intérêts que les individus avaient à le servir sous la forme puissante d'un registre d'action socialement très valorisé.

Pierre Rosanvallon montre ainsi que le développement de l'Etat s'est opéré en séparant la sphère privée de la sphère publique. L'homme qui sert l'Etat est artificiellement coupé en deux : d'un côté un citoyen obéissant et de l'autre un individu libre de ses convictions[15]. Mais peut-on réellement imaginer que l'individu qui sert une institution gouvernementale puisse obéir tout en étant libre de ses convictions ? L'Etat n'a jamais cessé de chercher à construire des situations propices et favorables à l'adhésion de ses valeurs car cela était pour l'Etat la garantie la plus forte et l'assurance la plus invisible que les individus lui seraient loyaux. La dialectique entre les institutions et les organisations ne peut donc pas seulement se comprendre dans une opposition des intérêts des superstructures puisque l'Etat, alors qu'on ne lui prête pas, cherche tout autant à convaincre que les organisations civiles.

---

[14] Franck Boceno, Nicolas Le Callonnec, *La transformation des institutions publiques en organisations rationnelle : quels sont les effets induits sur le service rendu aux usagers d'une part, et sur le travail des agents d'autre part ?*, Dossier de sociologie des organisations, Master organisation du travail, diagnostic et ressources humaines, université de Lille I, 2004/2005, p. 3.

[15] Pierre Rosanvallon, *ibid.*, p. 24.

Pourtant, il est impossible de ne pas reconnaître que les institutions gouvernementales suivent ou sont contraintes de suivre les évolutions de la société. L'interdépendance des économies, la diversification de l'offre et de la concurrence, les innovations sociales et techniques, les formes de régulation supranationales sont autant de facteurs qui propulsent un alignement et une péréquation entre l'Etat et le monde privé[16]. Les statuts des institutions sont revisités, les modes de gestion modernisés, les principes de l'action améliorés. Là où il convient de tempérer nos propos est que cette modernisation s'effectue toujours dans l'intérêt public, même si les considérations qui sont prêtées à cette notion sont l'objet de nombreux débats politiques. Pierre Rosanvallon suggère d'ailleurs la problématique du glissement de la notion d'intérêt public (celui de l'Etat) à la notion d'intérêt général (qui renvoie à l'idée de nation)[17]. L'adaptation de l'Etat et de ses institutions, aux contingences qui l'assaillent de toutes parts, peuvent alors être lues ou interprétées comme la transcription d'une volonté plus globale qui dépasse les stricts équilibres sociaux et budgétaires de l'Etat. C'est dire alors que les institutions telles que nous les avons connues ne sont plus la forme adéquate à l'intérêt de la nation et que cet intérêt suppose d'abord un meilleur fonctionnement de l'Etat.

Il n'empêche que les évolutions des institutions ont des implications sur les représentations du travail. L'exemple des sapeurs-pompiers offre une illustration supplémentaire de la réforme des institutions publiques. Il ne faut pas voir la professionnalisation du corps des sapeurs-pompiers (qui développe les compétences et la spécialisation) comme le signe ou la cause de l'effritement de cette institution[18]. D'une part, la professionnalisation est l'une des réponses qu'offre l'Etat en guise de modernisation et de rationalisation des organisations. D'autre part, la professionnalisation agit en tant qu'accélératrice des processus de banalisation de la profession en question. Car la profession de pompier qui se construisait autour de mythes, d'image et de transmission d'un imaginaire collectif est contrainte de s'adapter aux progrès techniques et sociaux qui contribuent à la transformation de la profession. Les techniques se placent alors au cœur du métier, en substitution progressive de l'adhésion et de la vocation. Les conséquences de cette évolution sont les mêmes que celles que nous avons repérées dans la gendarmerie nationale : délitement de la solidarité communautaire, césure entre vie professionnelle et vie privée, contrôle des compétences plus que des biographies, remplacement du sacré par d'autres principes (efficacité...).

---

[16] Franck Boceno, Nicolas Le Callonnec, *ibid.*, p. 4.

[17] Pierre Rosanvallon, *ibid.*, p. 29.

[18] Jean G. Padioleau, 2002a et 2002b.

Les institutions se réforment, ce qui a de nombreuses implications sur les systèmes de valeurs et de représentations du travail. Peut-on et doit-on alors confondre les institutions et les organisations ou seulement acter de la transformation des institutions ? Ce que l'Etat politique cherche aujourd'hui à démontrer est que la rénovation des services publics est possible sans que cela n'altère pour autant la place de l'Etat au sein de la société. Certes, la façon d'être présent est bien différente. Pourquoi les institutions publiques ne pourraient-elles pas à leur tour être plus efficaces ? Il semble que l'Etat soit à la recherche d'un nouveau modèle d'intérêts.

L'Etat est, en effet, au cœur de la distinction entre ces notions. Car l'institutionnalisation est à la fois un processus de stabilisation des modèles sociaux organisés et l'un des aspects fondamentaux de la construction historique de l'Etat[19]. C'est la raison pour laquelle il convient de distinguer, et pas uniquement de façon juridique, les institutions privées, qui sont organisées par le contrat, des institutions publiques qui fonctionnent selon les exigences de l'intérêt public[20]. Cependant, le processus d'institutionnalisation est mouvant et n'est pas figé. Ce processus est adaptable au contexte socio-économique des Etats. C'est pourquoi, l'Etat peut apparaître versatile lorsqu'il adopte une série de mesures au cours d'une période donnée et leur exact inverse quelques temps plus tard.

Rien n'indique donc que l'effritement des institutions aujourd'hui privilégié perdurera dans les temps à venir. Il est même loisible de se demander si nous n'assistons pas aujourd'hui à un processus d'institutionnalisation d'un nouveau genre. Puisque l'Etat semble sur le retrait, pourquoi des organisations classiques ne pourraient-elles pas devenir des institutions ? La forme tentaculaire des plus grandes firmes internationales concourt en ce sens. Certaines d'entre elles sont plus riches que des Etats reconnus, développent une véritable politique étrangère, produisent de la sécurité, des nouvelles technologies et sont en mesure de concurrencer partiellement, sur leur terrain, les Etats.

Il convient toutefois de ne pas confondre la déstabilisation d'une institution par son support organisationnel et les processus de désinstitutionnalisation ou d'institutionnalisation. Si les processus sont en partie à la discrétion de l'Etat, la déstabilisation d'une institution peut autant venir d'elle-même que de variables exogènes.

De la même façon, nous pourrions amoindrir la place et le rôle de l'Etat sous l'égide duquel nous avons placé notre réflexion. Car des organisations privées sont bel et bien des

---

[19] Bertrand Badie & Pierre Birnbaum, 1982 (1979).

[20] *Ibid.*, p. 150.

institutions et des institutions d'Etat sont devenues des entreprises privées porteuses d'un sens nouveau en ayant enregistré l'impératif de la performance et la logique du résultat.

3. Quelle place pour l'autorité aujourd'hui ?

Ce qui se joue ici ne relève pas uniquement du statut des institutions, du rôle de l'Etat ou du fonctionnement des organisations. La tension apparente, qui se noue entre les concepts d'institution et d'organisation, nous offre l'occasion de nous interroger sur l'autorité. Si nous avons centré nos propos sur les institutions et les organisations, c'est que l'autorité est au cœur du fonctionnement des groupes sociaux organisés. Mais cette centralité de l'autorité est aujourd'hui mise en questionnement.

Dans les armées, au travers de notre exemple de l'armée de terre, l'autorité n'est plus opérante d'une manière identique à ce qu'elle pouvait être dans le passé. A défaut des périodes de socialisation ou de la légion étrangère, les armées ne semblent plus en mesure d'exiger une exécution aveugle et docile à tous types d'ordres. Les ordres sont davantage analysés, voire étudiés par les subordonnés, au moment même où la hiérarchie demande une certaine rationalisation de l'émission des ordres. De même, les situations de travail en dehors du temps de guerre n'exigent plus un rapport à l'autre ferme, dur et tendu. Mais cet étiolement progressif de l'imposition d'une discipline de fer signifie-t-elle pour autant qu'un discrédit se porte peu à peu sur l'autorité ? Vraisemblablement non dans la mesure où ce sont davantage les demandes à l'égard de cette autorité qui évoluent que cette autorité est défiée ou critiquée. Le chef militaire ne peut alors pas compter sur son seul charisme pour imposer son autorité. Nous pouvons d'ailleurs nous interroger sur les chances d'imposer un tel charisme en temps de paix auprès d'individus plus âgés, mieux formés, n'ayant pas d'occasion d'éprouver sur le terrain la validité de ce charisme. L'autorité ne disparaît donc pas. Elle continue de s'exercer mais peut être contaminée par un usage excessif ou inopportun du pouvoir que procure cette autorité.

Le fait de répondre aux sollicitations des subordonnés par des sanctions, des menaces ou par de petites privations contribue à distordre le crédit de l'autorité alors même que le manque d'obéissance n'était pas en jeu ; plutôt des explications quand à ce qu'il fallait faire ou aux raisons pour lesquelles il fallait le faire. Les relations quotidiennes de travail se régulent donc

progressivement différemment. Si certains officiers ou sous-officiers décrivent le sentiment d'avoir face à eux des êtres inertes et peu intéressés, force est de convenir que les subordonnés n'acceptent sans doute pas aussi facilement que des appelés à se laisser crier dessus pour des tâches modiques alors même que les conditions du service n'exigent pas de tels rapports sociaux.

Plus généralement, les rapports d'autorité rendent compte des attentes envers les soldats, de ce que doit être un soldat dans une armée professionnalisée. Attend-on de lui qu'il soit un servile exécutant, une force d'initiative, un spécialiste ? Peut-on attendre de lui une chose et créer un environnement de travail ne lui permettant pas de l'atteindre ? Plus qu'une question d'autorité, ne s'agit-il pas d'une articulation autour de la confiance ? Et la confiance nous amène à la notion de contrat car quoi d'autre que la confiance permet aux signataires respectifs d'apposer leur signature en guise de respect mutuel des clauses de l'entendement ?

Ainsi, dans nos sociétés, l'autorité est également sujette à des interrogations constantes. Ces interrogations sont même séculaires, ce qui ne doit pas empêcher d'en reconnaître la pérennité de l'existence. Luc Ferry[21] analyse cette crise de l'autorité et prévoit un retour possible du respect de l'autorité par la restauration de sanctions opérantes sous l'égide du contrat. Car le contrat assure, selon l'auteur, une participation raisonnée des individus et donc une acceptation mieux respectée des contraintes imposées par l'autorité. Ce retour en grâce de l'autorité, également annoncé par François Dubet[22], se fait par l'entremise d'un retour à l'autorité rationnelle légale. Ceci se traduit alors par une autre façon d'incarner et d'exercer l'autorité. Dans les armées, il semble que cela corresponde à l'affirmation ou à la généralisation du modèle du manager sur celui du leader héroïque, pour reprendre les catégories de Morris Janowitz. Autrement dit, cette autorité ne s'impose pas par nature mais se légitime par la reconnaissance de la compétence de l'autre, mise en regard avec les résultats obtenus. Ce retour de l'autorité qui pourrait être interprété comme une forme de bureaucratisation peut être aussi lu, tel que nous le proposons, comme le stigmate du passage de l'institution à l'organisation. C'est-à-dire d'une institution, où l'autorité fondée sur des traditions, le droit ou l'histoire n'est plus opérante, à une organisation où l'autorité se fonde, sans user du pouvoir, sur la capacité, et donc la légitimité, de l'individu à agir avec

[21] Luc Ferry, *op. cité*, pp. 178 à 202.

[22] F. Dubet, *op. cité*, pp. 384 à 387.

ascendance. Il ne s'agit pas uniquement d'une autre façon de concevoir l'autorité mais aussi de l'incarner.

Ne peut-on pas, enfin, s'interroger sur la disparition des croyances et des valeurs professionnelles ? Car la fin des valeurs est propice à une dérégulation des instances sociales et de la solidarité minimale. Si nous ne sommes pas en mesure de répondre à la question : en quoi croient aujourd'hui les militaires[23], les salariés, les citoyens ?, c'est que la société est sans doute déjà devenue inquiétante.

Villeneuve d'Ascq, le 7 octobre 2005.

[23] A ce propos, voir l'ouvrage du général Emmanuel de Richoufftz, *Pour qui meurt-on ?*, Paris, Addim, 236 pages, 1998.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages et articles généraux

ALTER Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, « Sociologies », 278 pages, 2000.

ARENDT Hannah, *Le système totalitaire*, Paris, Seuil, 313 pages, 1972a.
- « Qu'est-ce que l'autorité ? » in *La crise de la culture*, Paris, Gallimard, « Folio Essais », 380 pages, chapitre III, pp. 121 à 185, 1972b.

ARON Raymond, « Macht, power, puissance : prose démocratique ou poésie démoniaque ? » in *Etudes Politiques*, Paris, Gallimard, pp. 171 à 194, 1964.
- *Démocratie et totalitarisme*, 1995, Paris, Gallimard, « Folio Essais », 370 pages, 1965.

BADIE Bertrand & BIRNBAUM Pierre, *Sociologie de l'Etat*, 1979, Paris, Grasset, « Pluriel », 238 pages, 1982.

BALANDIER Georges, *Le pouvoir sur scènes*, Paris, Balland, 173 pages, 1992.

BARNARD Chester I., « La théorie de l'autorité » in *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1971, pp.161-184.

BECK Ulrich, *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion, « Aubier », 521 pages, 2003.

BECKER Howard S., *Les ficelles du métier*, 1998, Paris, La Découverte, « Guides Repères », 353 pages, 2002.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, « Points Essais », 382 pages, 1985.

BIRNBAUM Pierre & LECA Jean, *Sur l'individualisme*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 379 pages, 1986.

BOUDON Raymond, *Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF, 286 pages, 1977.
- *La logique du social*, 1979, Paris, Hachette Littératures, « Pluriel », 309 pages, 1990.
- *Les méthodes en sociologie*, 1969, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 126 pages, 1998.
- *Le sens des valeurs*, Paris, PUF, « Quadrige », 397 pages, 1999.
- *Raison, Bonnes raisons*, Paris, PUF, 184 pages, 2003.

BOURRICAUD François, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Plon, 467 pages, 1961.
- *L'individualisme institutionnel : essai sur la sociologie de Talcott Parsons*, Paris, PUF, 350 pages, 1977.

CAILLOIS Roger, *L'homme et le sacré*, 1939, Paris, Gallimard, « Folio essais », 250 pages, 2002.

CELINE Louis Ferdinand, *Voyage au bout de la nuit*, Paris, Gallimard, « Folio », 505 pages, 2002.

CHANTRAINE Gilles, *Par delà les murs : expériences et trajectoires en maison d'arrêt*, Paris, PUF, « Le Monde », 269 pages, 2004.

COUTROT Thomas, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, « Textes à l'appui. Série économie. », 282 pages, 1998.

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, 1963, Paris, Seuil, « Points Essais », 382 pages, 1971.
- & FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, 1977, Paris, Seuil, « Points Essais », 500 pages, 1981.

DELSOL Chantal, *L'autorité*, Paris, PUF, 127 pages, 1994.

DUBAR Claude & TRIPIER Pierre, *Sociologie des Professions*, Paris, Armand Colin, « U Sociologie », 256 pages, 1998.

DUBET François, *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 422 pages, 2002.

DUPREZ Dominique & KOKOREFF Michel, *Les mondes de la drogue*, Paris, Odile Jacob, 393 pages, 2000.

DUPREZ Dominique & PINET Michel, « La tradition, un frein à l'intégration. Le cas de la police française », *Les cahiers de la sécurité intérieure*, n°45, 2001, pp. 111 à 137.

DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, 1930, Paris, PUF, « Quadrige », 416 pages, 1994.

ELIAS Norbert, *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, 342 pages, 1973.
- *La société des individus*, Paris, Fayard, 301 pages, 1991.

FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 318 pages, 1975.

FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, « Points Essais », 422 pages, 1993.

GIRAUD Claude, *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications. « Du 22 à Asnières à la télématique »*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Sociales », 262 pages, 1987.
- *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Sociales », 270 pages, 1993.
- *Concepts d'une sociologie de l'action. Introduction raisonnée*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Sociales », 158 pages, 1994.
- *L'intelligibilité du social. Chemins sociologiques*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Sociales », 233 pages, 1999.
- *Histoire de la sociologie*, 1997, Paris, PUF, 128 pages, 2000.
- (dir.), *Univers privés et publics : dynamiques de recompositions*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Sociales », 255 pages, 2000.
- *Logiques sociales de l'indifférence et de l'envie : contribution à une sociologie des dynamiques organisationnelles et des formes de l'engagement*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Sociales », 343 pages, 2003.

- « Quand l'organisation devient le problème de l'institution », Communication, *Association Française de Sociologie*, Villetaneuse, Février 2004 ; Buenos Aires, Revue de l'institut national d'administration publique, Secrétariat d'Etat à l'administration publique d'Argentine.
- *Du secret. Contribution à une sociologie de l'action et de l'engagement*, Paris, L'Harmattan, « Logiques sociales », 2005.

GISCARD d'ESTAING Valéry, *Les Français : Réflexions sur le destin d'un peuple*, Paris, Plon, « Pocket », 347 pages, 2000.
- *Le pouvoir et la vie*, Paris, Compagnie 12, 429 pages, 2004.

GOFFMAN Erving, *Asiles : études sur la condition sociales des malades mentaux*, Paris, Editions de Minuit, 447 pages, 1968.
- *Les rites d'interaction*, 1974, Paris, Editions de Minuit, 230 pages, 1998.

HIRSCHMAN Albert O., *Face au déclin des entreprises et des institutions*, 1970, Paris, Les Editions ouvrières, « Economie humaine », 141 pages, 1972.

HOBBES, *Le citoyen ou les fondements de la politique*, Paris, GF Flammarion, 408 pages, 1982.

HONNETH Axel, *La lutte pour la reconnaissance*, 1992, Paris, Editions du Cerf, « Passages », 2000.

HUGHES Everett C., *Le regard sociologique*, 1971, Paris, Editions de l'EHESS, 1996.

ILLICH Ivan, *Libérer l'avenir*, Paris, Seuil, « Points Politique », 187 pages, 1972.

JODELET Denise (dir.), *Les représentations sociales*, 1989, Paris, PUF, « Sociologies d'aujourd'hui », 447 pages, 1997.

JOUVENEL Bertrand (de), *Du pouvoir. Histoire naturelle de sa croissance*, Paris, Hachette, 607 pages, 1972.

LA BOETIE Etienne (de), *Discours de la servitude volontaire*, Paris, GF Flammarion, 220 pages, 2003.

LAURENT Alain, *L'individualisme méthodologique*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 128 pages, 1994.

LEVINAS Emmanuel, *Liberté et commandement*, Paris, Fata Morgana, 123 pages, 1994.

LINHART Danièle, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, « Repères », 124 pages, 1994.

LOURAU René, *L'analyse institutionnelle*, Paris, Les Editions de Minuit, 298 pages, 1970.

MACHIAVEL, *Le Prince*, Paris, Librairie générale française, 303 pages, 1983.

MARCUSE Herbert, *L'homme unidimensionnel : essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*, Paris, Editions de Minuit, « Points Sciences Humaines », 312 pages, 1964.

MARTUCCELLI Danilo, *Dominations ordinaires : Explorations de la condition moderne*, Paris, Balland, « Voix et regards », 363 pages, 2001.

MARX, *Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte*, Paris, Mille et une nuits, 224 pages, 1997.

MENDRAS Henri & FORSE Michel, *Le changement social : tendances et paradigmes*, Paris, Armand Colin, « U Sociologie », 284 pages, 1983.

MERTON Robert K., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 514 pages, 1965.

MILLY Bruno, « Les professions en prison : convergences entre individualisme méthodologique et interactionnisme symbolique », *L'année sociologique*, n°51, pp. 103 à 136, 2001.
- *Soigner en prison*, Paris, PUF, « Sociologies », 250 pages, 2001.

MINTZERG Henry, *Structure & dynamique des organisations*, 1982, Paris, Les Editions d'organisation, 1988.

MOREAU de BELLAING Louis, *Sociologie de l'autorité*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Sociales », 171 pages, 1990.

NISBET Robert A., *La tradition sociologique*, 1966, Paris, PUF, « Quadrige », 407 pages, 1996.

NUYTENS Williams, *La popularité du football : sociologie des supporters à Lens et à Lille*, Arras, Artois presses université, 391 pages, 2004.

PADIOLEAU Jean G., *Le réformisme pervers : le cas des sapeurs-pompiers*, Paris, PUF, « Sociologies », 216 pages, 2002a.
- (dir.), *La fin des sapeurs-pompiers républicains ? Politiques et expériences de services collectifs post-modernes de proximité*, Paris, L'Harmattan, 318 pages, 2002b.

PINCON Michel & PINCON-CHARLOT Monique, *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*, Paris, PUF, 180 pages, 1997.

POPPER Karl R., *Misère de l'historicisme*, Paris, Plon, 196 pages, 1956.
- *La logique de la découverte scientifique*, 1959, Paris, Payot, 480 pages, pp. 23 à 59, 1973.

RABIER Jean-Claude & KOURCHID Olivier, *Freinage, contrôle, régulation : des sciences et techniques aux sciences sociales*, Paris, L'Harmattan, 234 pages, 2004.

RAWLS John, *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 667 pages, 1987.

RENAN Ernest, *Qu'est-ce qu'une nation ?, Paris*, Mille et une nuits, 47 pages, 1997.

RENAUT Alain, *La fin de l'autorité*, Paris, Flammarion, 264 pages, 2004.

REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, « U Sociologie », 348 pages, 1997.

ROSANVALLON Pierre, *L'Etat en France de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, « Points Histoire », 370 pages, 1990.

ROUSSEAU, *Du contrat social*, Paris, GF. Flammarion, 187 pages, 1992.

RUSS Jacqueline, *Les théories du pouvoir*, Paris, Librairie Générale Française, 349 pages, 1994.

SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, 390 pages, 1988.

SAPIR Jacques, « Démocratie et économie » in *Les économistes contre la démocratie : les économistes et la politique économique entre pouvoir, mondialisation et démocratie*, Paris, Albin Michel, pp. 185 à 211, 2003.

SENNETT Richard, *Autorité*, Paris, Fayard, 286 pages, 1981.

TOCQUEVILLE Alexis de, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard, « Folio Histoire », 631 pages, 1998.

WEBER Max, *Le savant et le politique*, 1919, Paris, Plon, 230 pages, 1959.
- *Economie et Société /1 Les catégories de la Sociologie*, 1922, Paris, Plon, « Agora Pocket », 411 pages, 1995.

2. Ouvrages et articles de questions militaires

ARDANT DU PICQ Charles, *Etudes sur le combat : combat antique et combat moderne*, 1880, Paris, Economica, 254 pages, 2004.

BAVOIL Michel, *Pour que l'armée respecte enfin la loi*, Paris, LPM, 216 pages, 2001.

BEAUFRE André (Général), *Introduction à la stratégie*, 1963, Paris, Hachettes Littératures, 188 pages, 1998.

BERNIER Sandrine, « Les sapeurs-pompiers : une microsociété où le lien social mêle solidarité et une part importante d'individualisation », Communication, *Association internationale des sociologues de langue française*, Réseau thématique « Forces armées et sociétés », Tours, 6 juillet 2004.

BESSIN Marc (dir), *Autopsie du service militaire 1965-2001*, Paris, Autrement, « Mémoires », 205 pages, 2002.

BLADES Jon W., *Rules for leadership : improving unit performance*, Washington DC., National Defense University Press, 113 pages, 1986.

BLUM William, *Les guerres scélérates*, Paris, Parangon, 448 pages, 2004.

BODIN Jérôme, *Les officiers français. Grandeur et misères 1936-1991*, Paris, Perrin, 573 pages, 1992.

BOËNE Bernard, « Banalisation des armées : le cas français », *Futuribles*, n°111, pp. 39 à 54, juin 1987.
- « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique », *Revue française de sociologie*, 44-4, pp. 647 à 691, octobre-décembre 2003.

CAPLOW Theodore & VENNESSON Pascal, *Sociologie militaire*, Paris, Armand Colin, « U Sociologie », 280 pages, 2000.

CFMD & général Baudouin Albanel (dir.), *Le management au Ministère de la Défense*, Paris, Editions d'Organisation, 373 pages, 2004.

CHEVIGNARD Denis (dir.), *Le 43e R.I. : le régiment de Lille*, Lille, La Voix du Nord, 231 pages, 2003.

CLAUSEWITZ (Von) Carl, *De la guerre*, Paris, Les Editions de minuit, 759 pages, 1995.

CLEMENT Sylvie, *Vivre en caserne à l'aube du XXIe siècle : L'exemple de la gendarmerie*, Paris, L'Harmattan, « Le travail du social », 193 pages, 2003.

COHEN Samy, *La défaite des généraux : le pouvoir politique et l'armée sous la V° République*, Paris, Fayard, 276 pages, 1994.

CORVISIER André, *Histoire militaire de la France*, Paris, PUF, 4 tomes, 1992.
- *La Guerre. Essais historiques*, Paris, PUF, « Histoire », 423 pages, 1995.

DELBOS Jean-François, *La formation des officiers de l'armée de terre de 1802 à nos jours*, Paris, L'Harmattan, Paris, 178 pages, 2001.

DENECE Eric, *Forces spéciales : l'avenir de la guerre ?*, Monaco, Editions du Rocher, 302 pages, 2002.

DIEU François, *Gendarmerie et modernité*, Paris, Montchrestien, 495 pages, 1993.

DORRONSORO Gilles, « Sociologie de la violence politique », *Perspectives stratégiques*, n°50, 1999.

DUFOULON Serge, SAGLIO Jean, TROMPETTE Pascale, « Relations d'emploi et d'organisation : le travail sur un bateau de guerre », *Les Champs de Mars*, automne hiver 1996.

DUMOULIN André, MANIGART Philippe, STRUYS Wally, *La Belgique et la politique européenne de sécurité et de défense*, Bruxelles, Bruylant, 676 pages, 2003.

EMOND Philippe, *Les Commandants d'unité : niveau de satisfaction et conception du métier*, Thèse de Doctorat de Sociologie, Paris, Centre des Relations Humaines, 1998.

GAULLE Charles de, *La Discorde chez l'ennemi, Le Fil de l'épée, Vers l'Armée de métier, La France et son armée, et autres écrits*, Paris, Plon, 824 pages, 1998.
- *Mémoires de guerre : L'Appel 1940-1942 (T1)*, 1954, Paris, Pocket, 434 pages, 1999.

GIRARDET Raoul, *La société militaire de 1815 à nos jours*, Paris, Editions Perrin, 338 pages, 1998.

GOYA Michel, « Le fracas des âmes : la peur au combat et ses conséquences tactiques », *Les Champs de Mars*, n°13, 2003, pp. 81 à 123.

GRESLE François, « Le citoyen garant du pacte républicain ? A propos des origines et de la persistance d'une idée reçue », *L'année sociologique*, vol. 46, n°1, 1996, pp. 1005-1025.
- *Le service national*, Paris, PUF, 127 pages, 1997.
- « Les conséquences de la professionnalisation des armées », *Revue de la gendarmerie nationale*, n°206, pp. 67 à 71, mars 2003.
- « La "société militaire" aujourd'hui : son devenir à la lumière de la professionnalisation», *Revue française de sociologie*, 44-4, pp. 777 à 797, octobre-décembre 2003.
- (dir.), *Sociologie du milieu militaire : les conséquences de la professionnalisation sur les armées et l'identité militaire*, Paris, L'Harmattan, « Logiques sociales », 262 pages, 2005.

GRILLOT Georges (Général), *Mourir pour la France ?*, Paris, Economica, 124 pages, 1999.

GUENO Jean-Pierre (dir.), *Paroles du Jour J : Lettres et carnets du débarquement, été 1944*, Paris, Librio, 124 pages, 2004.
- & LAPLUME Yves (dir.), *Paroles de Poilus : Lettres et carnets du front 1914-1918*, Paris, Librio, « Radio France », 186 pages, 1998.

HAENEL Hubert & PICHON René, *L'armée de terre*, Paris, PUF, « Que sais-je », 127 pages, 1987.

HAENEL Hubert, LIZUREY Richard, PICHON René, *La Gendarmerie*, Paris, PUF, 127 pages, 1996.

HUNTINGTON Samuel P., *The soldier and the state*, 1957, Cambridge, Harvard University Press, 534 pages, 1985.

JAKUBOWSKI Sébastien, *Le commandement explicatif dans un régiment professionnel de l'armée de terre*, Lille, USTL, mémoire de DEA, 173 pages, 2002.
- « Le commandement de l'armée : professionnalisation et changement », *Les Champs de Mars*, n°13, La Documentation Française, Paris, pp. 125 à 150, 2003.
- « Normativité, autorité et individualité dans une organisation en changement », Communication, *Association française de sociologie*, Réseau thématique « sociologie du militaire », Villetaneuse, 24 février 2004.
- « Le soldat dans les armées françaises : un commandement par l'individu », Communication, *Centre d'études des mouvements sociaux, Ecole des hautes études en sciences sociales*, Journées d'études « Injonctions d'individuation et supports sociaux des individus », Paris, 29 avril 2004, http://www.ehess.fr/centres/cems/pages/acte-journees.pdf .

- « Autorité et domination dans les armées : une individualisation des rapports », Communication, *Association internationale des sociologues de langue française*, Réseau thématique « Forces armées et sociétés », Tours, 6 juillet 2004.
- « L'institution militaire entre deux modèles de domination », Communication, *Groupe de recherche sur les actions et les croyances collectives / Association française de sociologie*, Journées d'étude « Servitude volontaire : la question du consentement au travail dans l'industrie et les services », Université de Lille 3, 17 mars 2005.
- « L'organisation militaire en changement : une rationalisation du système d'ordre ? » in GRESLE François (dir.), *Sociologie du milieu militaire : les conséquences de la professionnalisation sur les armées et l'identité militaire*, Paris, L'Harmattan, « Logiques sociales », 262 pages, 2005.
- « Saving private Ryan de Steven Spielberg : les soldats et la mission en questions » in VENNESSON Pascal (dir.), *Guerres et soldats au cinéma*, L'Harmattan, « Champs visuels », 302 pages, 2005, pp. 65 à 90.
- « Une politique de défense résolument internationaliste : le cas de la Belgique » in CHARILLON Frédéric (dir.), *Ministres et ministères de la défense à l'étranger*, L'Harmattan, 2005, à paraître.
- « L'institution militaire entre deux modèles de domination » in LE FLOCH Marie-Christine & DURAND Jean-Pierre (dirs.), *La question du consentement au travail. Dominations et résistances*, L'Harmattan, 2005, à paraître.
- "The effects of the organizational change on professional representations: the case of the French Gendarmerie", *European sociological association*, Programme Network Professions, Torun, Poland, 12 September 2005 & *Inter-University Seminar on Armed Forces and Society*, Chicago, USA, 21 October 2005.

JANOWITZ Morris, *The professional soldier : a social and political portrait*, New-York, The Free Press, 464 pages, 1964.

JOHNS John H., *Cohesion in the US Military : defense management study group on military cohesion*, Washington DC., National Defense University Press, 103 pages, 1984.

KEEGAN John, *The mask of command*, New-York, Penguin books, 368 pages, 1987.

LA BALME Natalie, *Partir en guerre : décideurs et politiques face à l'opinion publique*, Paris, Autrement, « Frontières », 137 pages, 2002.

LA MAISONNEUVE Eric (de), *Le métier de soldat*, Paris, Economica, 210 pages, 2002.

LEON Marie-Hélène, « Elitisme dans les armées : quelle place pour les forces spéciales ? », *Renseignement et opérations spéciales*, L'Harmattan, n°5, 2000, pp. 105 à 110.

LE PAUTREMAT Pascal (dir.), *Forces spéciales : nouveaux conflits, nouveaux guerriers*, Paris, Autrement Frontières, 134 pages, 2003.

LESPINOIS Jérôme de, *L'armée de terre française : de la défense du sanctuaire à la projection*, T1 : 1974-1981, T2 : 1981-1996, Paris, L'Harmattan, 2001.

LHOSTE Michel, *L'institution militaire : une organisation en crise. Analyse au niveau du corps de troupe*, Thèse de doctorat de troisième cycle en sociologie sous la direction de M. Michel Crozier, Paris, Université René Descartes, 1973.

MASSON Philippe, *Histoire de l'armée française de 1914 à nos jours*, Paris, Perrin, « Tempus », 507 pages, 2002.

MEYER John G., *Company command : the bottom line*, Washington DC., National Defense University Press, 235 pages, 1990.

MONTAGNON Pierre, *Histoire de l'armée française. Des milices royales à l'armée de métier*, Paris, Pygmalion, 355 pages, 1997.

MOREL Guy & TUAL-LOIZEAU Daniel, *Les peurs du Gendarme : notre justice et notre sécurité menacées*, Paris, Ramsay, 234 pages, 2001.

MOSKOS Charles C., "From institution to occupation : trends in military organisation", *Armed Forces and Society 4 (1)*, pp. 41-50, 1977.
- « La banalisation de l'institution militaire. L'armée américaine : du modèle institutionnel au modèle industriel », *Futuribles*, n°111, pp. 27 à 37, juin 1987.
- & WOOD Frank R., *The military : More than just a job?*, Washington DC., Pergamon Brassey's, 1988.
- & WILLIAMS John Allen, SEGAL David R., *The Postmodern Military*, New-York, Oxford University Press, 286 pages, 2000.

MOUHANA Christian, « Faire le gendarme : de la souplesse informelle à la rigueur bureaucratique », *Revue Française de sociologie*, 42-1, 2001, pp. 31 à 55.

MURRAY Simon, *Légionnaire : un anglais dans la Légion Etrangère*, Paris, Pocket, 445 pages, 2002 (1978).

POULET Philippe & 1er RPIMA, *1er RPIMA : Qui ose gagne*, Paris, Seyssinet-Pariset, 145 pages, 2003.

RICHOUFFTZ Emmanuel de, *Encore une guerre de retard ?Enfin un officier d'active ose parler*, Paris, Albin Michel, 279 pages, 1992.

ROYNETTE Odile, *« Bons pour le service ». L'expérience de la caserne en France à la fin du XIX° siècle*, Paris, Belin, 458 pages, 2000.

SAINT EXUPERY Antoine de, *Pilote de guerre : mission sur Arras*, 1942, Paris, Gallimard, « Folio », 222 pages, 2000.

SCHWEISGUTH Etienne, SINEAU Mariette, SUBILEAU Françoise, *Techniciens en uniforme*, Paris, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 294 pages, 1979.

SCHNETZLER Bernard, *Quelle armée de Terre pour demain ?*, Paris, Economica, 225 pages, 2003.

SORIN Katia, *Femmes en armes, une place introuvable ? Le cas de la féminisation des armées françaises*, Paris, L'Harmattan, « Logiques sociales », 235 pages, 2003.

SUN TZU, *L'art de la guerre*, Paris, Mille et Une Nuits, 127 pages, 2000.

THIEBLEMONT André (dir.), *Cultures et logiques militaires*, Paris, PUF, « Sociologie d'aujourd'hui », 339 pages, 1999.

THOMAS Jean-Pierre H. (dir.), *Officiers, sous-officiers, la dialectique des légitimités*, Paris, ADDIM, 374 pages, 1994.
- & CAILLETEAU François (dir.), *Retour à l'armée de métier*, Paris, Economica, « Bibliothèque stratégique », 260 pages, 1998.

VAISSE Maurice (dir.), *Aux armes citoyens ! Conscription et armée de métier des Grecs à nos jours*, Paris, Armand Colin, 183 pages, 1998.

VENNESSON Pascal, *Les chevaliers de l'air : aviation et conflits au XX° siècle*, Paris, Presses de Sciences Po & Fondation pour les études de défense, 210 pages, 1997.

3. Rapports de recherche

BEAUZAMY Bernard (dir.), *L'image des militaires dans les entreprises*, Paris, Les Documents du C2SD, n°48, 68 pages, avril 2002.

BENCHEIKH Touhami & GATTO Dominique (sous la direction scientifique de Michel Crozier), *Le commandement de l'Armée de Terre face à des évolutions profondes*, Paris, CRH, août 1992.

BENOIT GUILBOT Odile & PFIRSCH Jean Vincent, *La décision d'engagement volontaire des militaires du rang : l'Armée de Terre*, Paris, Les Documents du C2SD, mai 1998.

BIGO Didier (dir.), *Les entreprises para-privées de coercition. De nouveaux mercenaires ?*, Paris, L'Harmattan, « Cultures & Conflits », n°52, 181 pages, 2004.

BOENE Bernard (dir.), *A missions nouvelles des armées, formations nouvelles des officiers des armes ?*, Paris, Les Documents du C2SD, n°46, 200 pages, octobre 2001.

BUROT – BESSON Isabelle & CHELLIG Nadia, *Les enjeux de la féminisation du corps des Médecins des Armées*, Paris, Les Documents du C2SD, n°41, 219 pages, novembre 2001.

CAPDEVIELLE Jacques & CHELLY Luc, *La présence des civils dans les armées : travailler ensemble ? Exercice du métier et interactions*, Paris, Les Documents du C2SD, n°50, 65 pages, juillet 2002.

CLEACH Olivier, *« Gendarmes des champs » ; « Gendarmes des villes » ... face aux nouvelles attentes des populations rurales et périurbaines*, Paris, Les Documents du C2SD, n°45, 167 pages, octobre 2001.

DUFOULON Serge, SAGLIO Jean, TROMPETTE Pascale, *Les marins du George Leygues : analyse sociologique du fonctionnement d'un bâtiment de combat*, Paris, Les Documents du C2SD, décembre 1995.

DUMOULIN André, *Opération « bear 1997 » : l'armée belge en mutation*, Bruxelles, Les dossiers du GRIP, 152 pages, 1994.

FIACRE Patricia, *Les effets de la socialisation professionnelle des gendarmes en unité spécialisée*, Paris, Centre de Prospective de la Gendarmerie Nationale, 65 pages, janvier 2001.

FOUILLEUL Nicole, *Entre professionnalité traditionnelle et professionnalisation en cours : la cohésion dans les troupes de marine*, Paris, Les Documents du C2SD,octobre 2001.

GENIEYS W., JOANA J., SMITH A., *Professionnalisation et condition militaire : une comparaison France / Grande-Bretagne*, Paris, Les Documents du C2SD,161 pages, janvier 2000.
- & KOUDJIL C., *Armées professionnelles et politiques de reconversion : une comparaison européenne (Espagne, France, Grande-Bretagne)*, Paris, Les Documents du C2SD, 243 pages, avril 2001.

GIRAUD Claude (dir.), JAKUBOWSKI Sébastien, GERVAIS Jérôme, CHAPIER Isabelle, PICON Catherine, *De l'institution à l'organisation de la gendarmerie : les effets induits sur le métier de gendarme*, Paris, Les Documents du C2SD, 158 pages, 2004, http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr/html/recherche/FTP/GIRAUD_metier_gendarme_quatriemetrimestre2004.pdf .

JACOB Maxime & BLANC Gérard, *Les compétences des militaires vues par les employeurs : analyse qualitative*, Paris, Les Documents du C2SD, n°49, 53 pages, juillet 2002.

JANKOWSKI Barbara, *L'Armée Professionnelle : quels changements pour l'institution militaire ? Enquête auprès des officiers stagiaires de la cinquième promotion du CID*, Paris, Les Documents du C2SD, mars 1998.

LORIOT Daniel, FRIEDMANN Guy, BENKARA Leïla, *Métiers de la Défense, le choix des femmes : identités et mixité des emplois dans l'armée de Terre*, Paris, Les Documents du C2SD, n°43, 207 pages, novembre 2001.

MADOUI Mohamed, *Les officiers de réserve de service d'état-major. Logiques d'engagement et identité militaire : un essai de typologie*, Paris, Griot-Cnam, 46 pages, 2002.

MATHIEU Raphaël, *Politique de Défense – Benelux*, Bruxelles, Sécurité et stratégie, n°73, 157 pages, juillet 2002.

MISPELBLOM BEYER Frederik (dir.), *Les transformations de l'encadrement militaire. Vers une mitigation du commandement et ses conséquences*, Paris, Les Documents du C2SD, 180 pages, 2004.

PAJON Christophe, THIEBLEMONT André, *Le métier de sous-officier dans l'armée de terre aujourd'hui*, Paris, Les Documents du C2SD, n°60, 302 pages, mai 2004.

PAQUETEAU Bernard, *Analyse des termes du débat sur la réforme du service national (1996-1997) : jeux rhétoriques et enjeux idéologiques : « représentations de la réforme des*

armées au travers des médias du 22 février 1996 aux décisions parlementaires », Paris, Les Documents du C2SD, 105 pages, septembre 1997.

PAUWELS Patrice, *Carrières et représentations des officiers de l'Armée de Terre*, Mémoire de maîtrise de sociologie sous la direction de Monsieur GOSSELIN, Lille, Faculté des sciences économiques et sociales, U.S.T.L, 1994.

PFIRSCH Jean Vincent (dir.), *Cinq ans après, que sont devenus les engagés volontaires de l'Armée de Terre ? Etude cohorte*, Paris, Les Documents du C2SD, 114 pages, octobre 2003.

RAPHEL Christian (dir.), *Soutien des personnels militaires féminins engagés sur des théâtres d'opérations extérieures et de leurs familles*, Paris, Les Documents du C2SD, n°51, 53 pages, 2003.

SACHWALD Frédérique, *Banalisation et restructuration des industries de Défense*, Paris, Les notes de l'IFRI, 63 pages, 1999.

THIEBLEMONT André, *Expériences opérationnelles dans l'Armée de Terre : unités de combat en Bosnie (1992-95)*, 3 tomes, Paris, Les Documents du C2SD, n°42, 561 pages, novembre 2001.

VENNESSON Pascal (dir.), *Innovations et conduite du changement dans les armées*, Paris, Les forums du C2SD, 162 pages, 2001.

VENNESSON Pascal (dir.), *Les relations armées-société en questions*, Paris, Les forums du C2SD, 167 pages, 2000.

4. Cahiers & revues militaires

Action Terrestre, Lille, Le journal de la FAT.

Armées d'aujourd'hui, Paris, DICOD.

Doctrine, Paris, CDES.

GEND'info, Paris, magazine mensuel d'informations de la Gendarmerie Nationale.

Les Cahiers de Mars, *Diriger et commander au XXI° siècle*, actes du colloque tenu à l'Ecole Militaire le 22 février 2000, Paris, Association « MARS », 193 pages, 2ième trimestre 2000.

Les Cahiers de Mars, *La fonction militaire aujourd'hui*, Paris, Association « MARS », 196 pages, 3ième trimestre 1996.

Les Cahiers de Mars, *La prospective de Défense*, Paris, Association « MARS », 172 pages, 4ième trimestre 2001.

Les Cahiers de Mars, *Vers l'Armée professionnelle*, Paris, Association « MARS », 236 pages, 1er trimestre 2001.

Le Casoar, *Le soldat professionnel*, Paris, Revue trimestrielle de la Saint-Cyrienne, n°165, 132 pages, avril 2002.

Le Casoar, *Vers la banalisation de la société militaire*, Paris, Revue trimestrielle de la Saint-Cyrienne, n°149, avril 1998.

Les Champs de Mars, *Les précurseurs français de la sociologie militaire (deuxième partie), Unités de combat en Bosnie (1992-1995)*, Paris, La Documentation Française, n°12, 200 pages, 2003.

Les Champs de Mars, *Les précurseurs français de la sociologie militaire (première partie), Armées et missions de sécurité intérieure*, Paris, La Documentation Française, n°10, 210 pages, 2001.

L'Epaulette, *La formation à l'exercice de l'autorité*, Paris, n°134, 1er trimestre 1999.

L'Officier Marinier, Périodique de la Fédération Nationale des Officiers Mariniers, Quartiers maîtres en retraite et Veuves

Military Review, *Leadership*, US Army Command and General Staff college, April 1990.

Military Review, *Modernizing Army : command and control*, US Army Command and General Staff college, pp. 3-79, July 1990.

Objectif Doctrine, *La fonction commandement*, Paris, CDES, n°24, 60 pages, avril 2001.

Paras de demain, *Les forces spéciales*, Pau, Hors série, 72 pages, 2003.

Pouvoirs, *L'Armée*, Paris, CNRS, n°38, 207 pages, 1986.

Revue de la gendarmerie nationale, *L'autorité*, Paris, n°211, 128 pages, juin 2004.

Revue de la gendarmerie nationale, *Prospective*, Maisons-Alfort, SIRPA Gendarmerie, Hors série n°4, 128 pages, 4ième trimestre 2003.

Revue d'Etudes, *Individu et société : l'autorité*, DSY-H12, 30 pages, octobre 2003.

Terre Magazine, *Les engagés volontaires*, Paris, magazine mensuel d'informations et de liaison de l'Armée de Terre, 70 pages, avril 2003.

5. Articles de revues militaires

ANDRE Richard (commandant), « La professionnalisation : une « révolution culturelle » pour les cadres », CID, *La Tribune*, n°16, décembre 1998, pp. 103 à 107.

AUPHAN (Amiral), « Les conditions du commandement ou les vertus nécessaires à l'élite », Conférence prononcée par l'ancien commandant du croiseur Jeanne d'Arc devant les membres et invités de la société des anciens marins de la Jeanne d'Arc, 23 novembre 1956.

BARNAY Olivier, « Le lien de subordination : les diverses conceptions de la discipline dans l'Armée Française », CID, *La Tribune*, n°17, mars 1999, pp. 58 à 61.

BELLE-ISLE (maréchal), « Lettre du maréchal de Belle-Isle (1684-1761) à son fils (in Instructions sur les devoirs du militaire) », *Défense*, n°82.

BELRHALI Hafida, « Le statut des militaires et les libertés publiques », *Les Champs de Mars*, 1er semestre 1999, pp. 109 à 129.

BEN AMOR Christian, « L'exercice du pouvoir disciplinaire dans les armées », *Droit et Défense*, n°2, décembre 1999, pp. 43 à 48.

BERHIN J. (Lieutenant Général), « La Belgique opte pour l'armée de métier », *Les Cahiers de Mars*, n°136, 1er trimestre 1993, pp. 20 à 27.

BOËNE Bernard, « Armée de terre : identité, autonomie, réformes », *Défense Nationale*, n°7, juillet 1992, pp. 45 à 59.

BONNARDOT Gérard, « De la conscription à l'armée de métier : le cas britannique », *Défense Nationale*, mai 1992, pp. 85 à 102.

CALLET Jean, « L'honneur de commander », *Défense Nationale*, juin 1989, pp. 63 à 69.

CARMONA Robert, « La professionnalisation des armées : espoirs et inquiétudes du personnel », *Défense Nationale*, n°12, décembre 2000, pp. 64 à 70.

CASARI Gasparini (lieutenant-colonel), « Le commandement et le contrôle selon la nouvelle doctrine de l'Armée de terre italienne », *Objectif Doctrine*, n°24, avril 2001, pp. 38 à 42.

CHAUVANCY François, « La Belgique et l'ONU », *Défense Nationale*, n°11, novembre 1995, pp. 147 à 150.

COTHIER Philippe & DEBOUZY Olivier, « Défense : l'heure des choix », *Défense Nationale*, n°1, janvier 2003, pp. 29 à 41.

COURTHIEU Alain (général de corps aérien), « Commandement ou management ? », *Défense*, n°82, décembre 1998, pp. 44 à 46.

COURTIN Philippe (capitaine de frégate), « La Marine nationale un acteur de la politique étrangère de la France », CESM, *Bulletin d'Etudes de la Marine*, n°19, septembre 2000.

COX (colonel), « L'armée de terre britannique », *Objectif 21*, 1995, pp. 53 à 59.

DAVID Dominique, « Armée / Nation : le débat ignoré », CESM, *Bulletin d'Etudes de la Marine*, n°14, février 1999.

DODD Norman, "The art of leadership", *Asian Defence*, n°12, 1985, pp. 42 à 47.

DUBOURDIEU Louis (colonel), « Armée professionnelle: où en sommes-nous ? », *Défense*, n°82, décembre 1998, pp. 27 à 29.

DUMOULIN A., MANIGART P., STRUYS W., « La Belgique et la PESD », *Défense et stratégie*, n°7, 2003, pp. 19 à 21.

DUMOULIN André, « Les forces armées belges, entre le plan stratégique et l'objectif global », *Défense Nationale*, n°7, juillet 2001, pp. 30 à 42.

DURIN Yves, « La réorganisation de l'armée de terre : l'élaboration d'un modèle professionnel « objectif 2002 » », *Le Casoar*, n°145, avril 1997, pp. 12 à 19.

Enjeux (Les Echos), « Bienvenue dans l'économie kaki », n°196, novembre 2003, pp. 62 à 85.

FLAHAUT André, « La présidence belge : priorités en matière de sécurité et de Défense », *Défense Nationale*, n°7, juillet 2001, pp. 21 à 29.

GAUTIER Louis, « Un soldat citoyen », *Le Figaro*, mardi 4 novembre 2003, p. 13.

GERE François, « Privatisation de la violence organisée et acteurs non étatiques », *Perspectives stratégiques*, n°50, 1999.

GOBILLIARD Hervé (général de corps d'armée), « Formation des officiers : continuité ou changement ? », *Défense*, n°82, décembre 1998, pp. 24 à 26.

HENRY J-P. & MOERMAN J-P., « Le rôle des armées au XXI° siècle », *Sécurité et stratégie*, n°58, 1998, pp. 61 à 74.

HOUDET (chef de bataillon), « Quel commandement pour une force numérisée ? », *Objectif Doctrine*, n°24, avril 2001, pp. 44 à 48.

IMBERNON Luc, « La « manipulation du comportement » au service du commandement ? », *Tribune du CID*, n°13, janvier 1998.

JULLIEN Louis-Christian, « Du commandement général et dans la Gendarmerie en particulier », *Défense Nationale*, n°11, novembre 1998, pp. 49 à 55.

KASTELLANOS Henry, « Les motivations des EVAT : individuelles au départ, communes à l'arrivée », *La Tribune*, n°17, mars 1999, pp. 46 à 49.

LABBE Pierre (général CR), « La réorganisation de l'Etat-major de l'Armée de Terre (EMAT) », *Revue Droit et Défense*, n°98/3, 1998, pp. 41 à 46.

LACROZE Fabrice, « Réorganisation territoriale en cours dans les armées : après le soutien, le commandement », CID, *La Tribune*, n°17, mars 1999, pp. 38 à 41.

LAGREE Hervé, « La notation des officiers : valeur ajoutée de la méthode à 360° », *Tribune du CID*, n°16, décembre 1998.

LECOINTRE François, « Contre la perversion du principe de décision opérationnelle », *Le Casoar*, n°160, janvier 2001, pp. 55 à 57.

LECONTE, « Mars et les caprices de Marianne. A la recherche des officiers dans la société française », *La Tribune*, n°33, juin 2004, pp. 121 à 125.

LEFEBVRE Jean-Charles (amiral), « La marine dans le nouveau paysage stratégique », CESM, *Bulletin d'Etudes de la Marine*, n°15, juillet 1999.

LE MENESTREL Bertrand, « La crise des Armées », *Défense Nationale*, n°1, janvier 2002, pp. 73 à 84.

MACARY Jean-Louis, « Un système d'aide au commandement : un subordonné...modèle ? », *Défense Nationale*, n°8, septembre 1988, pp. 133 à 145.

MANICACCI Raymond, « Evolution des techniques de commandement », *Cahiers de Mars*, n°124, 1990, pp. 33 à 41.

MANTIN Jean-Michel, « La fin de l'administration de l'Armée », *Défense nationale*, n°4, avril 2003, pp. 154 à 160.

MARGUIN Jean, « Vers la privatisation des forces armées », *Perspectives stratégiques*, n°50, 1999.

Marine Nationale, « Autorité et Armées », *Bulletin de liaison de l'Ecole Supérieure de Guerre Navale*, n°127, octobre 1989, pp. 39 à 48.
- « Autorité et progrès scientifique », *Bulletin de liaison de l'Ecole Supérieure de Guerre Navale*, n°127, octobre 1989, pp. 49 à 64.
- « Lyautey : une philosophie du commandement », *Bulletin de liaison de l'Ecole Supérieure de Guerre Navale*, n°127, octobre 1989, pp. 1 à 10.

MASSART Jean, « Les forces armées belges : les problèmes liés à la professionnalisation », *CID Tribune*, n°9, 1997, pp. 166 à 169.

MATHONNIERE Julien, « Vers une nouvelle pédagogie militaire des valeurs », *Défense Nationale*, n°1, janvier 2003, pp. 55 à 65.

MICHON (chef de bataillon), « La subsidiarité en danger ? », *Objectif Doctrine*, n°33, janvier 2002, pp. 46 à 50.

MIGNOT Bruno, « Compléter la culture d'autorité par une culture de responsabilité », *Défense Nationale*, n°1, janvier 2001, pp. 66 à 75.

MODERE (lieutenant-colonel), « Modernité et commandement », *Tribune du CID*, n°20, janvier 2000.

MONTROUSSIER Laurence, « L'historien peut-il étudier l'éthique du chef militaire ? », *Le Casoar*, n°160, janvier 2001, pp. 52 à 54.

NORLAIN Bernard (général d'armée aérienne), « Diriger, commander aujourd'hui », *Défense*, n°82, décembre 1998, pp. 36 à 37.

RATTE Philippe, « Le sens et l'âme », *Défense*, n°82, décembre 1998, pp. 49 à 52.

ROLDAN (lieutenant-colonel), « La fonction commandement dans l'Armée de terre espagnole », *Objectif Doctrine*, n°24, avril 2001, pp. 26 à 32.

ROQUEPLO Jean-Claude, « L'identité militaire française et les paradoxes de la professionnalisation », *Défense nationale*, n°3, mars 2003, pp. 127 à 137.

SARAZIN M., « Diriger et commander au XXI° siècle », *Revue des anciens élèves de l'Ecole de l'Air*, n°161, juin 2000.

SASSARD Thierry, « Le régime disciplinaire dans les armées », CID, *La Tribune*, n°17, mars 1999, pp. 62 à 65.

STORR (major), « Des commandants au contact des réalités, des décisions concrètes : concevoir des PC pour gagner la guerre », *Objectif Doctrine*, n°24, avril 2001, pp. 50 à 58.

SWAIN Richard M. (colonel), "The General and the philosopher", *Military Review*, May 1988, pp. 70 à 75.

THOMANN (général de division), « L'avenir des PC ou les PC de l'avenir », *Objectif Doctrine*, n°28, août 2001, pp. 60 à 66.

TOUJOUSE Bertrand, « Saint-Cyr : pour de nouvelles ambitions... loin du débat réducteur sur la nécessaire ouverture sociologique », *Le Casoar*, n°160, janvier 2001, pp. 61 à 66.

ULMER Walter F. Jr., "Military leadership into the 21st century : another "bridge too far" ?", US Army War College Quartely, *Parameters*, vol. XXVIII, Spring 1998, pp. 4 à 25.

YCHE André, « Quelle défense pour demain ? », *Défense Nationale*, n°1, janvier 2003, pp. 15 à 28.

6. Documents militaires

Centre de Relations Humaines, *La politique sociale en faveur des EVAT dans les formations en cours de professionnalisation*, Paris, Etat-major de l'armée de terre, DR.
- *Les freins à l'évolution du style de commandement dans l'armée de terre*, Paris, DR.
- *Une armée moderne : interface et intégration à la filière de l'expertise et de la filière du COA*, Paris, Etat-major de l'armée de terre, DR.

CDES, *Opérations futures et organisation du commandement*, Paris, Actes du IV° forum du 5 juin 2003 à l'Ecole militaire, 76 pages, 2004.

DENOIX de SAINT MARC Renaud, *Rapport de la commission de révision du statut général des militaires*, Paris, Ministère de la Défense, 83 pages, 29 octobre 2003.

Direction de la fonction militaire et du personnel civil, *Discipline générale dans les armées*, Paris, Ministère de la Défense, février 2002.

Etat-major de l'Armée de terre, *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre*, Paris, 82 pages, mars 1986.
- *Réflexions sur l'exercice du commandement dans l'Armée de Terre*, Paris, octobre 1992.
- *Evolution du commandement dans l'Armée de Terre*, Paris, février 1992.
- *L'action du commandement dans la maîtrise du stress*, Paris, 45 pages, janvier 1993.
- *L'exercice du haut commandement dans l'Armée de terre*, Paris, 28 pages, septembre 1993.
- *L'exercice du métier des armes dans l'Armée de terre*, Paris, 33 pages, janvier 1999.
- *Directive relative à la formation militaire générale*, Paris, 32 pages, mars 2001.
- *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre*, Paris, 40 pages, septembre 2003.

Etat-major des Armées, *Soutien psychologique du personnel engagé dans les opérations extérieures (OPEX)*, Paris, 28 pages, juillet 1997.
- *Doctrine interarmées du commandement en opération*, Paris, juillet 2001.

Gendarmerie Nationale, *MEMO GEND*, Paris, 2003.

Loi n°96-1111 du 19 décembre 1996 relative aux *mesures en faveur du personnel militaire dans le cadre de la professionnalisation des armées.*

Ministère de la Défense, *Livre blanc sur la Défense*, Paris, 178 pages, 1994.
- *Notice provisoire sur la participation aux opérations de maintien de la paix menées sous l'égide des Nations Unies*, Paris, CDES, 110 pages, octobre 1994.
- *Annuaire statistique de la Défense*, Paris, 179 pages, juin 2000.
- *Rapport d'activités 2000*, Paris, 197 pages, 2000.
- *Commandement d'une force numérisée de niveau brigade*, Paris, CDES, 17 pages, 2001.

Observatoire social de la Défense, *Bilan social 2004*, Paris, SGA, Paris, 2005.

Secrétariat général pour l'administration, *Statut général des militaires*, Paris, 79 pages, janvier 2003.
- *Budget de la défense pour 2004*, Paris, 70 pages, 2004.

TEISSIER Guy, *Les cadres militaires de demain : quel recrutement pour quelle formation ?*, Paris, Assemblée Nationale, Commission de la Défense, rapport d'information n°2063, 122 pages, 1995.

TRUCY François, *La professionnalisation des armées*, Paris, Sénat, Commission des finances, rapport d'information 025, 2000.

VINCONT Serge, *Les personnels de l'armée de terre face à la professionnalisation : bilan d'étape*, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, rapport d'information n°457, 1999.

7. Cédéroms & audiovisuel

Ministère de la Défense, *Armée de Terre 2003*, Paris, CDES, DR, 2 cédéroms, 2003.

Ministère de la défense, *Le Code du Soldat*, Paris, COFAT, 2003.

ANNEXES

ANNEXE 1 :Tableau des grades de l'armée de terre

CORPS	ARMEE DE TERRE
	Maréchal de France
Officiers généraux	Général d'armée
	Général de corps d'armée
	Général de division
	Général de brigade
Officiers	Colonel
	Lieutenant-colonel
	Commandant ou chef de bataillon
	Capitaine
	Lieutenant
	Sous-lieutenant
	Aspirant
Sous-officiers	Major
	Adjudant-chef
	Adjudant
	Sergent-chef ou maréchal des logis-chef
	Sergent ou maréchal des logis
Hommes du rang	Caporal-chef ou brigadier-chef
	Caporal ou brigadier
	Soldat, chasseur, cavalier, canonnier, sapeur, conducteur, légionnaire, transmetteur

Source : Instruction n°201200/DEF/SGA/DFP/FM/1 portant application du règlement de discipline générale dans les armées, pp. 77, 80, 84, 85.

LE CODE DU SOLDAT

- AU SERVICE DE LA FRANCE, le soldat lui est entièrement dévoué, en tout temps et en tout lieu.
- IL ACCOMPLIT SA MISSION avec la volonté de gagner et de vaincre, et si nécessaire au péril de sa vie.
- MAÎTRE DE SA FORCE, il respecte l'adversaire et veille à épargner les populations.
- IL OBÉIT AUX ORDRES dans le respect des lois, des coutumes de la guerre et des conventions internationales.
- IL FAIT PREUVE D'INITIATIVE et s'adapte en toutes circonstances.
- SOLDAT PROFESSIONNEL, il entretient ses capacités intellectuelles et physiques, et développe sa compétence et sa force morale.
- Membre d'une équipe solidaire et fraternelle, IL AGIT AVEC HONNEUR, FRANCHISE ET LOYAUTÉ.
- Attentif aux autres et déterminé à surmonter les difficultés, IL ŒUVRE POUR LA COHÉSION ET LE DYNAMISME DE SON UNITÉ.
- IL EST OUVERT SUR LE MONDE ET LA SOCIÉTÉ, et en respecte les différences.
- Il s'exprime avec réserve pour NE PAS PORTER ATTEINTE À LA NEUTRALITÉ DES ARMÉES en matière philosophique, politique et religieuse.
- FIER DE SON ENGAGEMENT, il est, toujours et partout, un ambassadeur de son régiment, de l'armée de Terre et de la France.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Armée de Terre

ANNEXE 2 : Le code du soldat

ANNEXE 3 : Grille d'entretien

➢ *Indicateurs sur l'interviewé*

Nom
Prénom
Age
Grade
Situation maritale
Date d'entrée au service actif
Diplômes civils et militaires
Parcours au sein des forces : écoles militaires, spécialisation, compétences particulières
Date d'entrée dans la structure (unité, état-major)
Missions générales de la structure (unité, état-major)
Fonction(s) et mission(s) principales de l'interviewé
Nombre d'hommes sous le commandement direct

➢ *La représentation de la profession*

Pouvez-vous me faire part de ce qu'est pour vous un militaire ?

Comment en êtes-vous venu à vous engager dans l'armée ?

Comment et où avez-vous le sentiment d'être devenu un militaire ?

Reste-t-on militaire en dehors du régiment, de l'unité ?

Quelle signification accordez-vous à l'engagement militaire ?

Existe-t-il plusieurs manières de servir le drapeau français ?

En quoi consiste le métier de militaire ?

➢ *Le rapport à l'organisation et au travail*

Pouvez-vous me décrire concrètement votre activité professionnelle ?

De qui avez-vous besoin pour effectuer correctement votre travail ? Pour qui le faîtes-vous ?

De quoi avez-vous besoin pour effectuer correctement votre travail ? Auprès de qui l'obtenez-vous ?

A quels types de problèmes êtes-vous confronté de manière récurrente ?

Qu'est-ce qu'une journée type de travail ?

Quelles informations précises vous sont nécessaires au bon exercice de votre tâche ?

Quels risques pouvez-vous prendre dans votre travail ? Qu'est-ce qu'un risque ?

Quelles personnes sont importantes pour réaliser votre mission ?

Quelles sont les personnes que vous devez convaincre ? Comment y parvenez-vous ?

Quelles sont les personnes qu'il vous faut contourner ? Pourquoi ?

Quelle importance accordez-vous au grade ? Est-il plus déterminant que votre fonction ou que vos compétences ?

Que distingue le terrien du gendarme, de l'aviateur ou du marin ? Qu'est-ce qui les rapproche ?

Quel cheminement avez-vous pour ambition de suivre dans l'institution militaire ?

Quel est votre sentiment à propos de l'évolution des armées depuis la professionnalisation ?

Des choses ont-elles changé ? Lesquelles ?

➢ *La politique de ressources humaines*

Avez-vous une stratégie de carrière ?

Vos compétences sont-elles évaluées ? Reconnues ?

Votre affectation et votre emploi actuels sont-ils fonctions de vos compétences ?

Vous considérez-vous comme un spécialiste ?

Etes-vous plus managé que commandé ?

➢ *Ressources symboliques, cognitives et relationnelles*

Etes-vous fier de l'uniforme et des galons que vous portez ? Pourquoi ? Comment cela se symbolise-t-il ?

Comment vos proches perçoivent-ils votre activité professionnelle ? Quel sens votre famille a-t-elle donné à votre engagement militaire ? Comment votre famille accepte-t-elle les contraintes de métier qui ne manquent pas de peser aussi sur elle ?

Pour quels motifs ou motivations seriez-vous prêt à quitter l'armée ?

La notion de carrière militaire a-t-elle encore un sens à votre avis ? Lequel ?

Disposez-vous des moyens nécessaires à l'exercice de votre métier ?

Les relations avec votre supérieur direct sont-elles fréquentes ? Evaluer. A quelles occasions rencontrez-vous votre supérieur ? Quel sens accordez-vous à vos rencontres ? Allez-vous au-delà de la seule relation de fonction ?

Considérez-vous que les militaires constituent un corps parmi l'ensemble de la société ?

Eprouvez-vous l'envie de changer de catégorie : de devenir sous-officier ? Officier ? Pourquoi ?

➢ *La construction des relations*

Qu'est-ce que, pour vous, la société civile ?

Le militaire est-il un citoyen avec des prérogatives particulières, distinctives ?

L'armée entretient des liens avec la société civile, sont-ils nécessaires ?

Y a-t-il une proximité forte entre militaires ? De quelle nature ?

➢ *Les modèles de réussite sociale*

Peut-on être militaire et réussir dans la société ?

A qui vous référez-vous, dans le monde militaire ou ailleurs, comme signe de la réussite sociale ?

Comment sait-on que l'on a réussi dans l'armée ?

La société reconnaît-elle à votre sens cette réussite ?

Votre chef oriente-t-il votre façon de concevoir votre activité professionnelle ?

Quel poste souhaiteriez-vous occuper, dans l'armée ou ailleurs ?

➢ *Les formes de reconnaissance*

Si on vous propose une médaille ou une augmentation en guise de récompense, que choisiriez-vous ? Pourquoi ?

Les militaires sont aussi les représentants des combattants ayant combattu antérieurement, que cela vous inspire-t-il ?

Les galons sont-ils autre chose qu'un positionnement hiérarchique ?

Quelle signification portez-vous à la cérémonie des couleurs ?

➢ *La logique du risque et de la dangerosité*

Considérez-vous votre métier comme risqué ?

Avez-vous déjà été exposé au danger ?

Vous apprend-on à gérer le danger et le stress inhérent ? Comment ?

➢ *Le rapport à l'autorité*

En tant que militaire, l'augmentation de vos devoirs vous semble-t-elle compensée par vos droits particuliers ?

Votre liberté est-elle restreinte par l'exercice de votre métier ?

Qu'a changé selon vous la professionnalisation des armées ?

Quelle conception avez-vous du devoir ?

Quelle autonomie d'action avez-vous ?

Comment évaluez-vous la compétence de vos subordonnés ? De vos supérieurs ? Selon quels critères ?

Le monde change, les armées changent, êtes-vous prêt à suivre votre unité là où il le faudra ?

➢ *Les soldats volontaires engagés*

Que diriez-vous des recrutements effectués des nouveaux soldats volontaires ?

Leur statut n'est-il pas ambiguë ?

N'entrent-ils pas en concurrence avec les sous-officiers ?

Ils sont parfois occupés à des tâches de main d'œuvre, en ont-ils conscience à leur arrivée ?

➢ *Le commandement*

Qu'est-ce que commander ? Qualifiez le commandement ? Votre façon de l'incarner ?

Vous a-t-on appris à commander ? De quelle manière ?

En quoi le commandement de votre armée est-il différent de celui des autres armées ?

La proximité avec les hommes n'est-elle pas pesante ?

Individualisez-vous davantage vos rapports de commandement avec les hommes ?

Quelle marge de manœuvre vous laisse-t-on ?

Est-on formaté dans l'armée ? De quelle manière ?

Pouvez-vous envisager de dire non à un supérieur ?

Avez-vous davantage recours à l'explication ?

Comment commander un soldat ? Un soldat professionnel ?

Comment aimeriez-vous être commandé ? Pourquoi ?

Qu'a apporté la professionnalisation ?

BU
LILLE 1

ANNEXE 4 : Questionnaire de fin d'entretien

Ce questionnaire est anonyme. Pour un traitement plus optimal des données, veuillez cependant indiquer :

- Votre âge :
- Votre grade :
- Votre fonction :
- Le type d'unité dans laquelle vous travaillez :

Répondre aux questions suivantes :

Qu'est-ce qu'un militaire professionnel ?

Qu'est-ce qu' un chef ?

Réagissez aux assertions suivantes, entourez votre choix :

L'autorité, c'est un problème.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

L'armée n'est plus une grande institution de l'Etat.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

L'armée est une grande famille.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Désobéir, c'est possible.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Le militaire est un expert du combat.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Les compétences sont plus importantes que le grade.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Un militaire est un patriote.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Partir en opex à l'étranger, ça fait partie du métier.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

La professionnalisation a changé l'armée.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Un militaire ne prend pas de risques.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

S'engager, c'est se mettre au service de la France.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Le soldat n'est pas reconnu socialement.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Le management, c'est différent du commandement.

Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Le style de commandement s'est modifié ces dernières années.

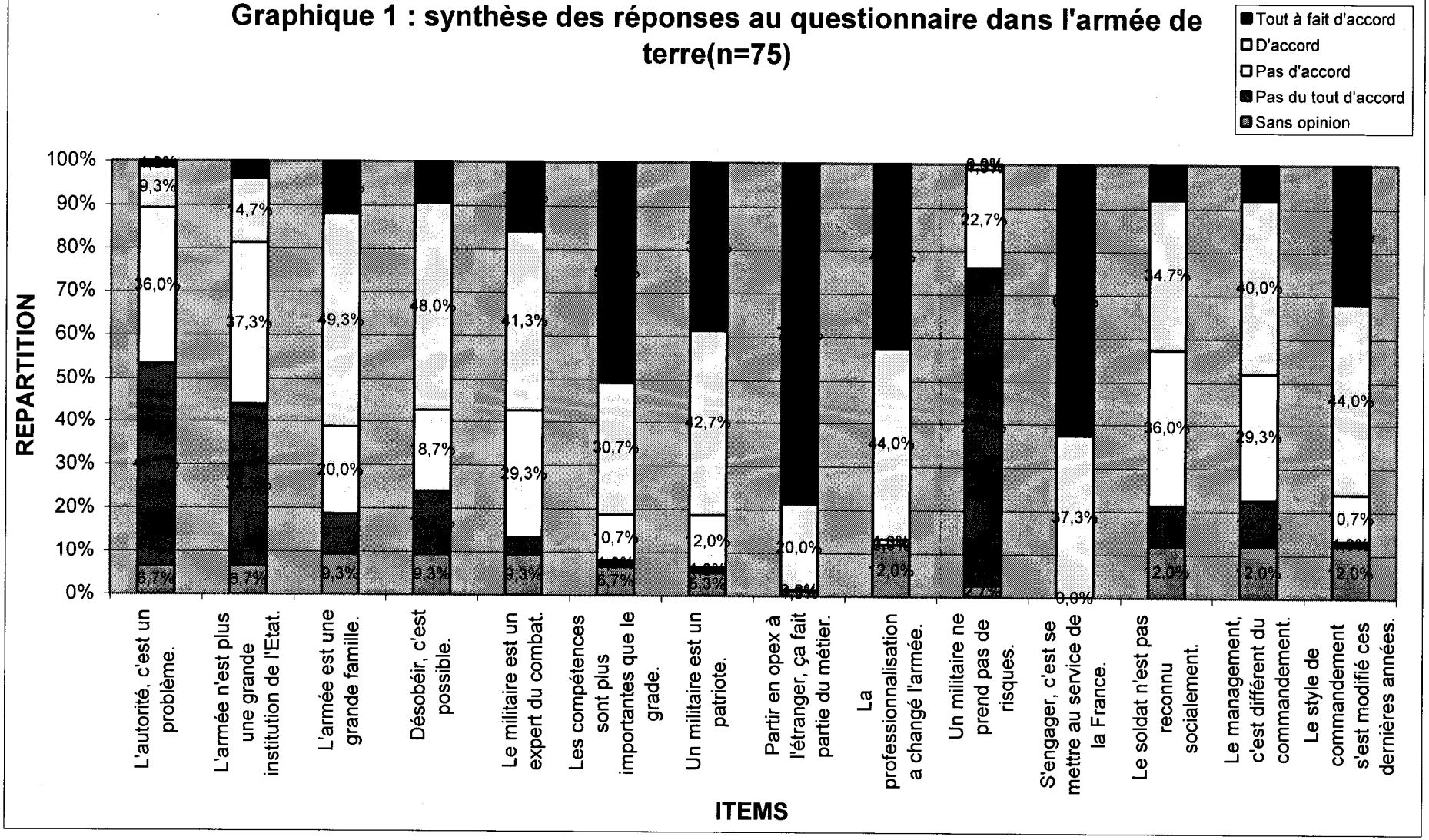
Tout à fait d'accord / D'accord / Pas d'accord / Pas du tout d'accord / Sans opinion

Indiquez vos commentaires sur le questionnaire et sur l'entretien :

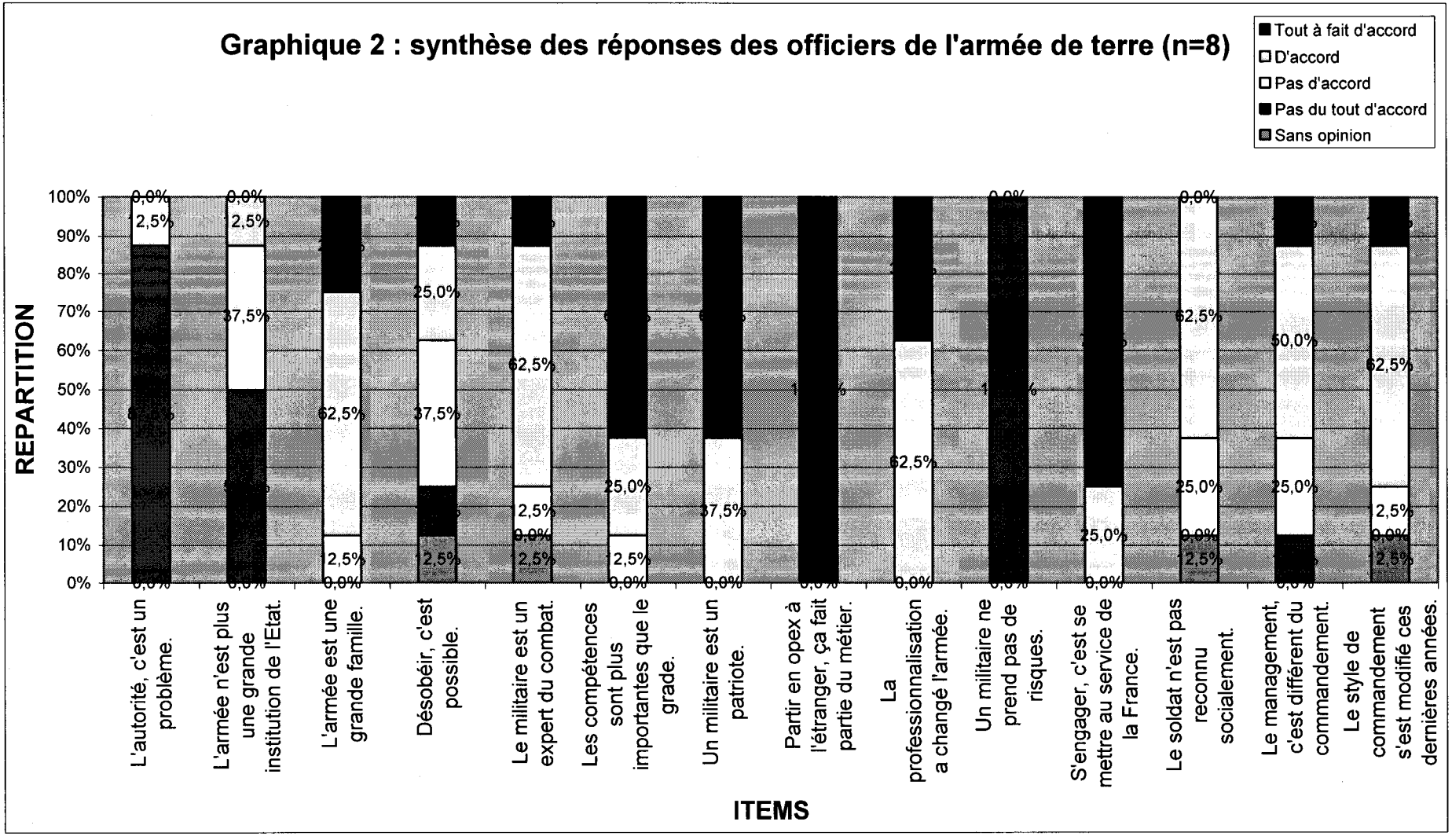
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ANNEXE 5 : Synthèse générale des réponses au questionnaire

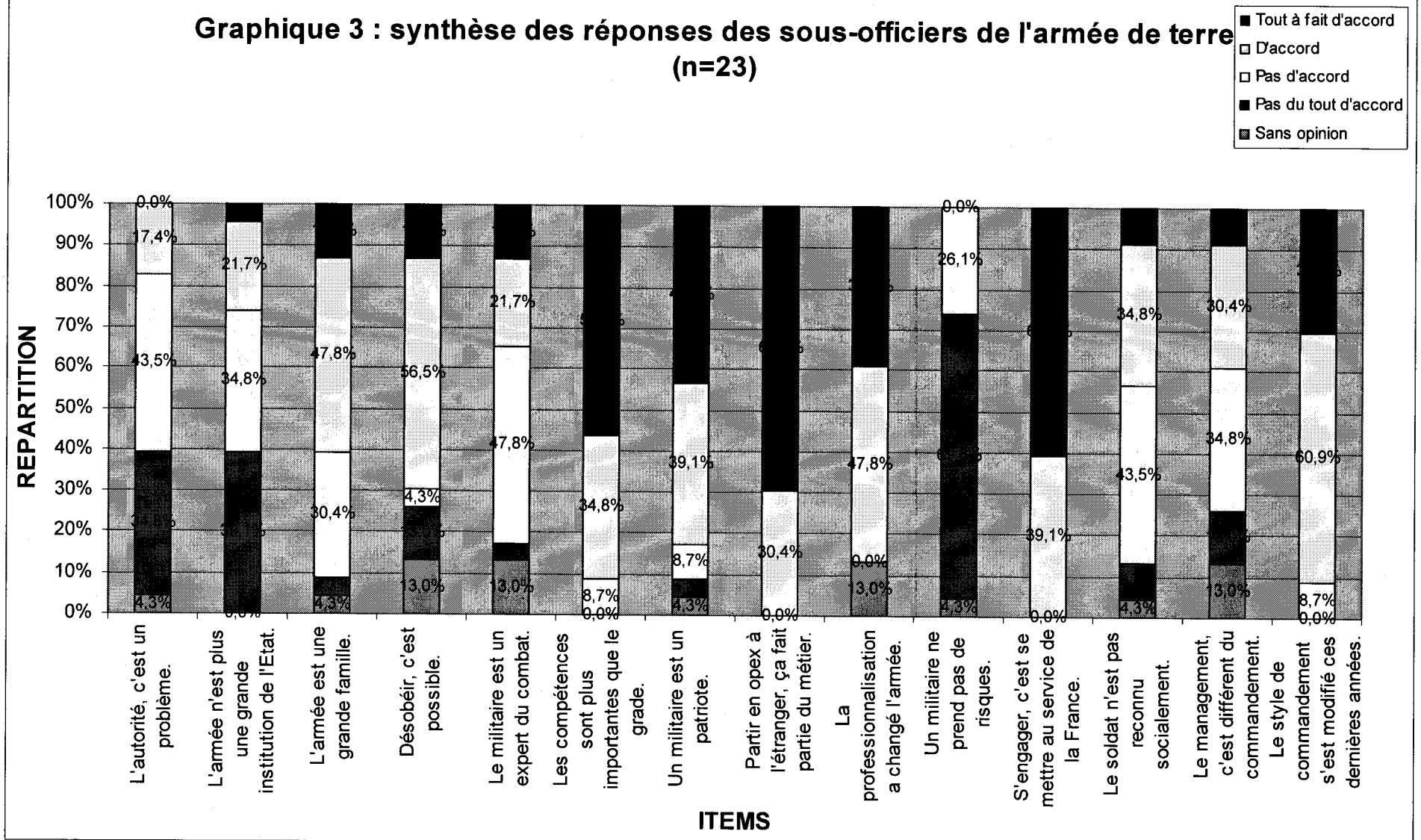
Graphique 1 : synthèse des réponses au questionnaire dans l'armée de terre(n=75)



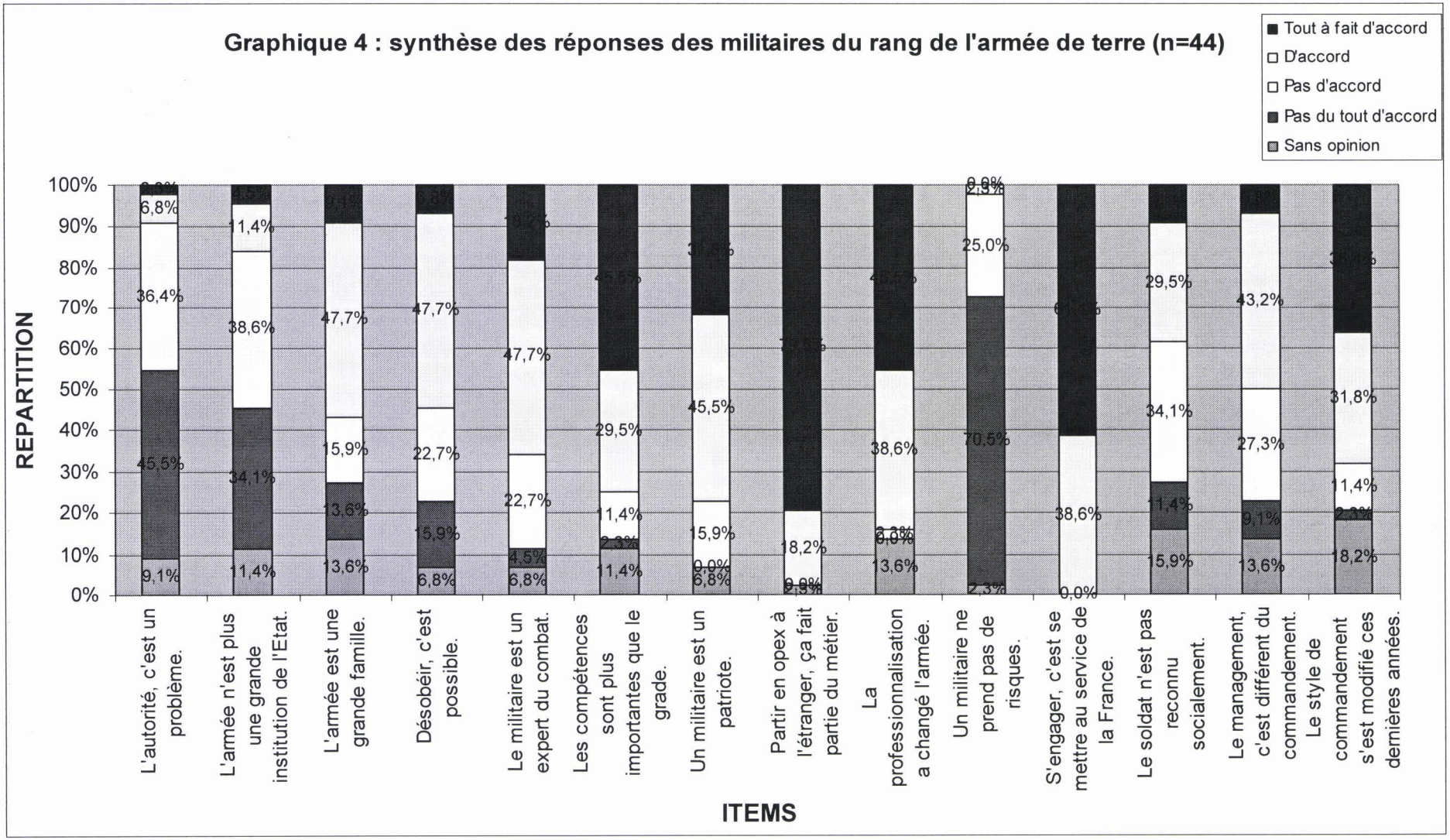
Graphique 2 : synthèse des réponses des officiers de l'armée de terre (n=8)



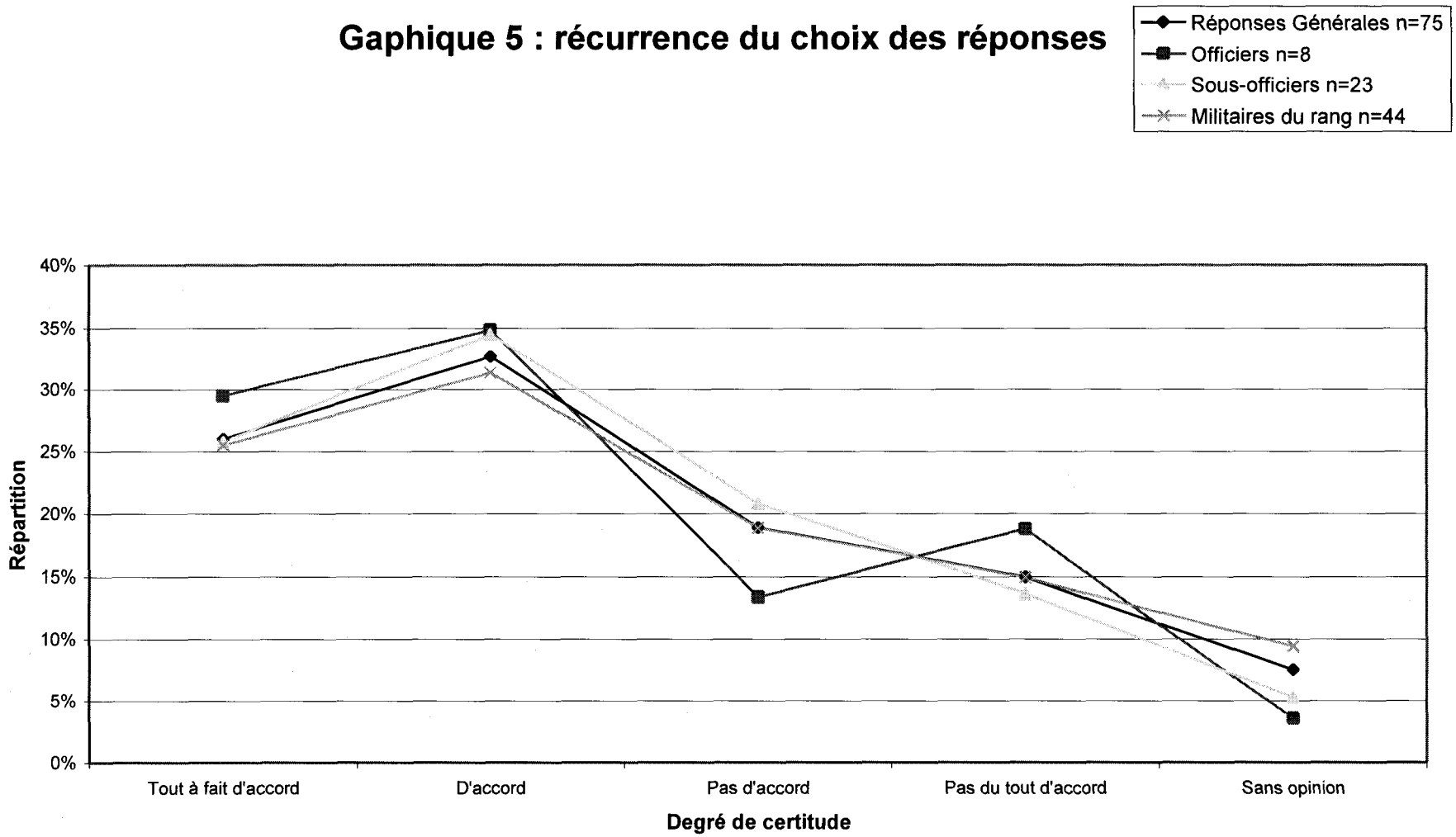
Graphique 3 : synthèse des réponses des sous-officiers de l'armée de terre (n=23)



Graphique 4 : synthèse des réponses des militaires du rang de l'armée de terre (n=44)

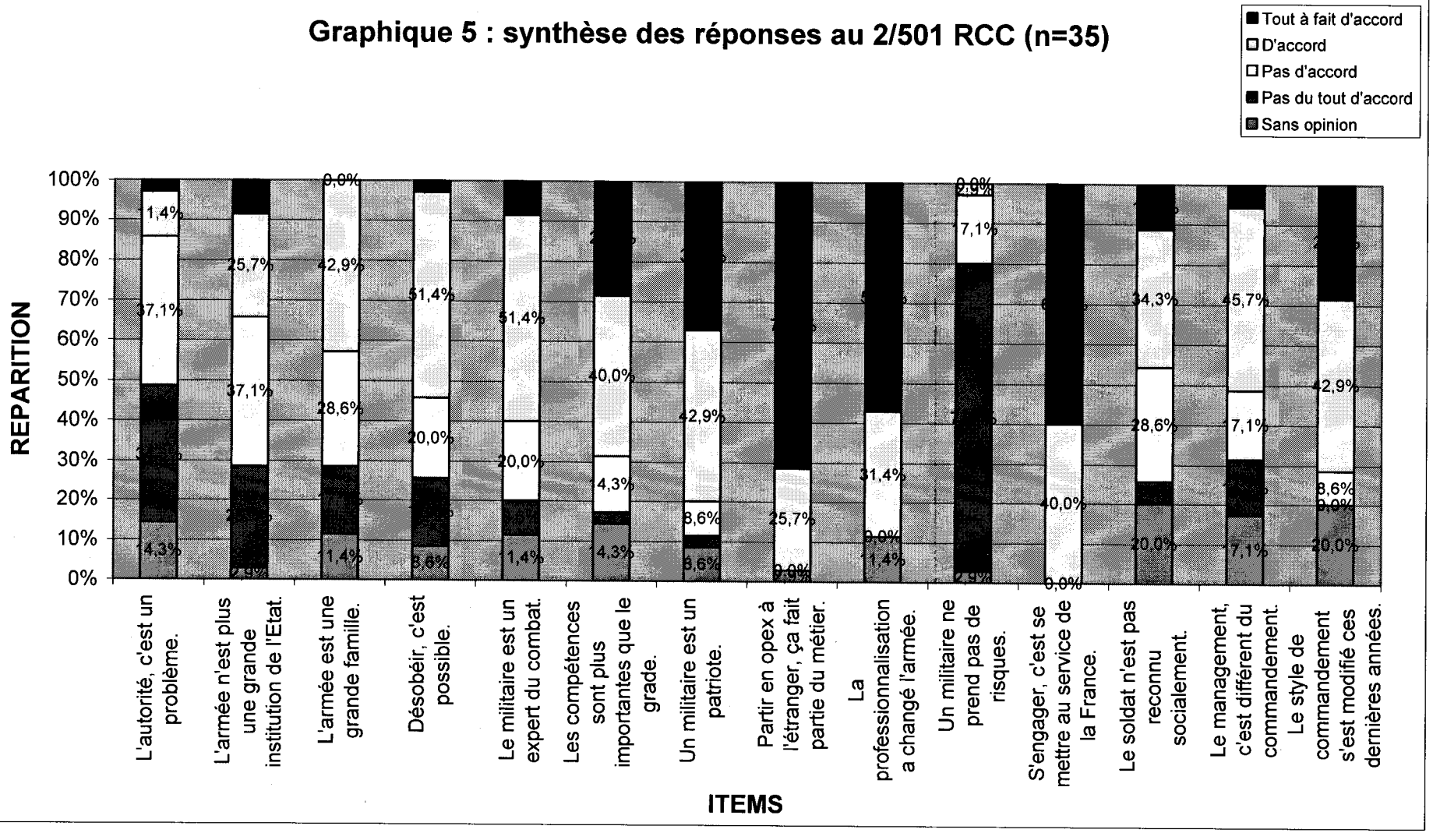


Gaphique 5 : récurrence du choix des réponses

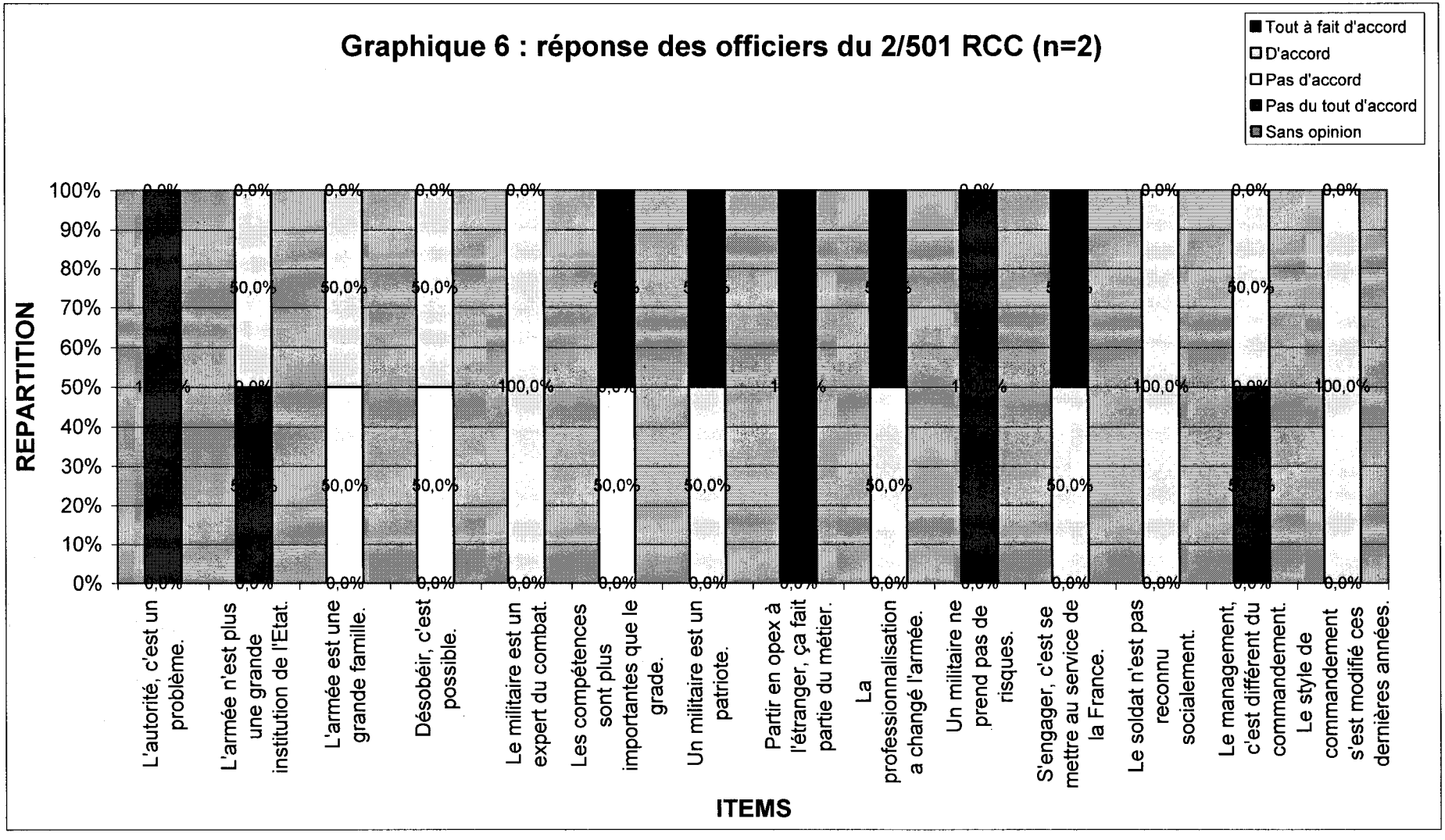


ANNEXE 6 : Réponses au questionnaire au 2/501 RCC

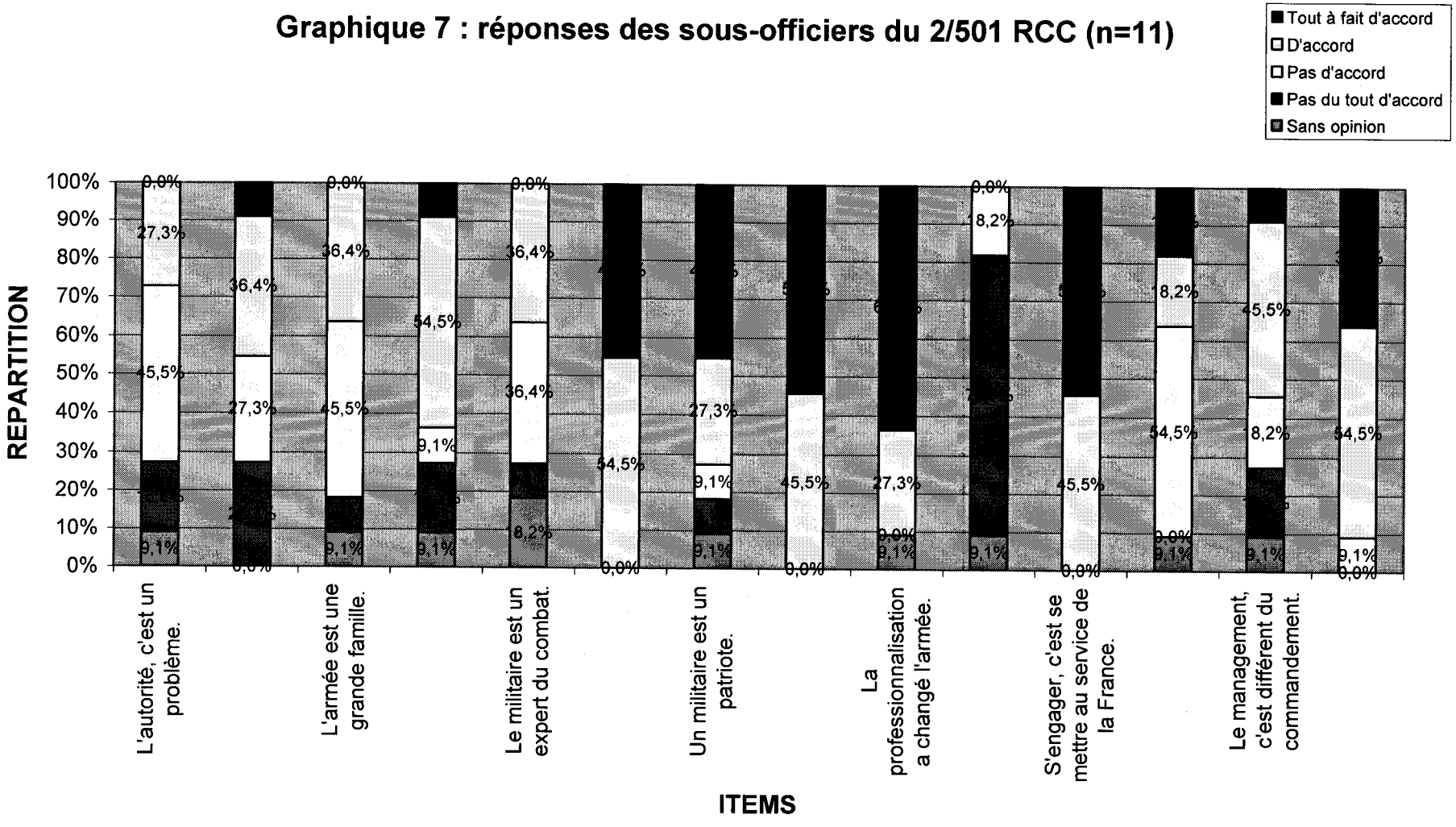
Graphique 5 : synthèse des réponses au 2/501 RCC (n=35)



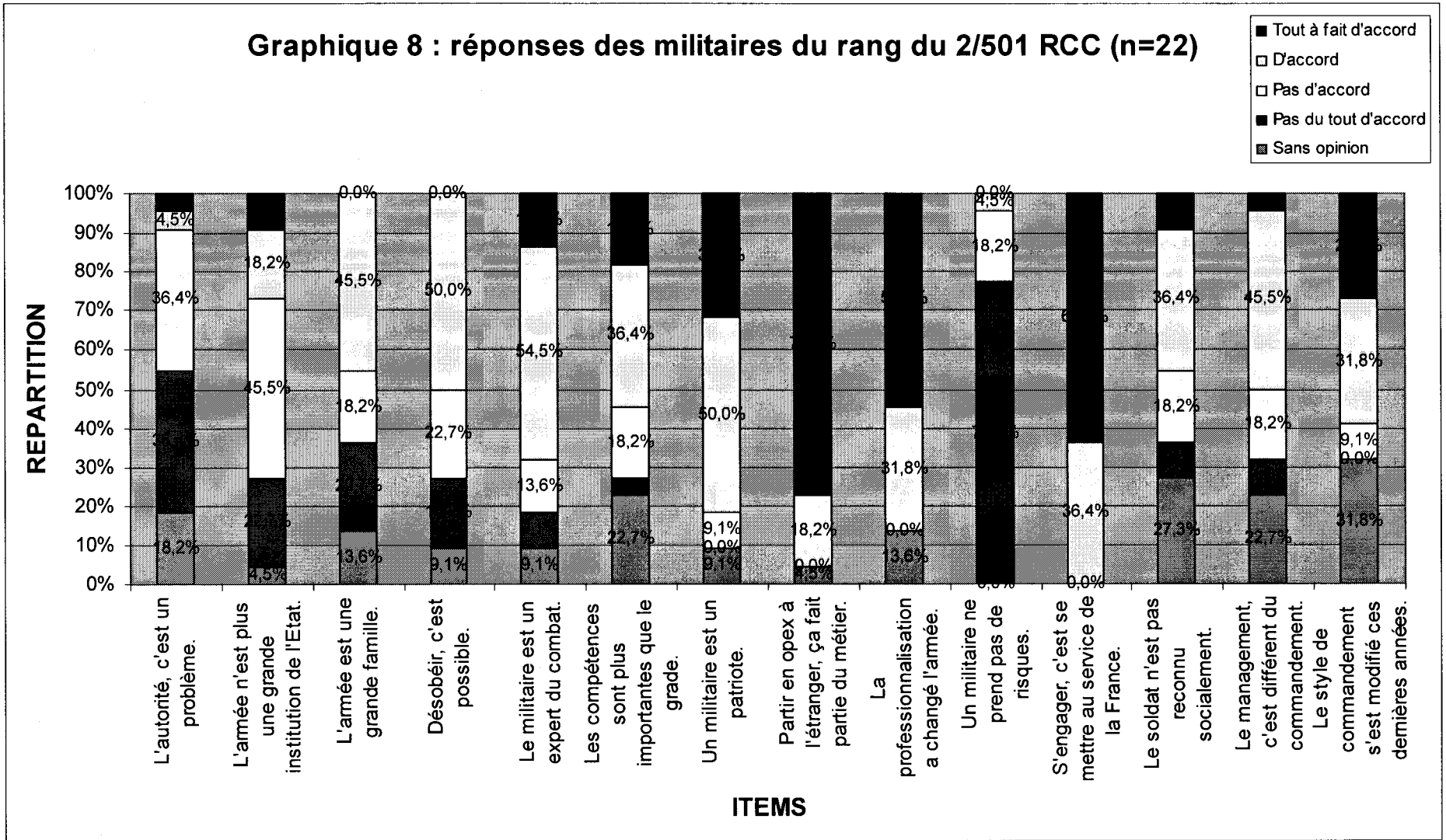
Graphique 6 : réponse des officiers du 2/501 RCC (n=2)



Graphique 7 : réponses des sous-officiers du 2/501 RCC (n=11)

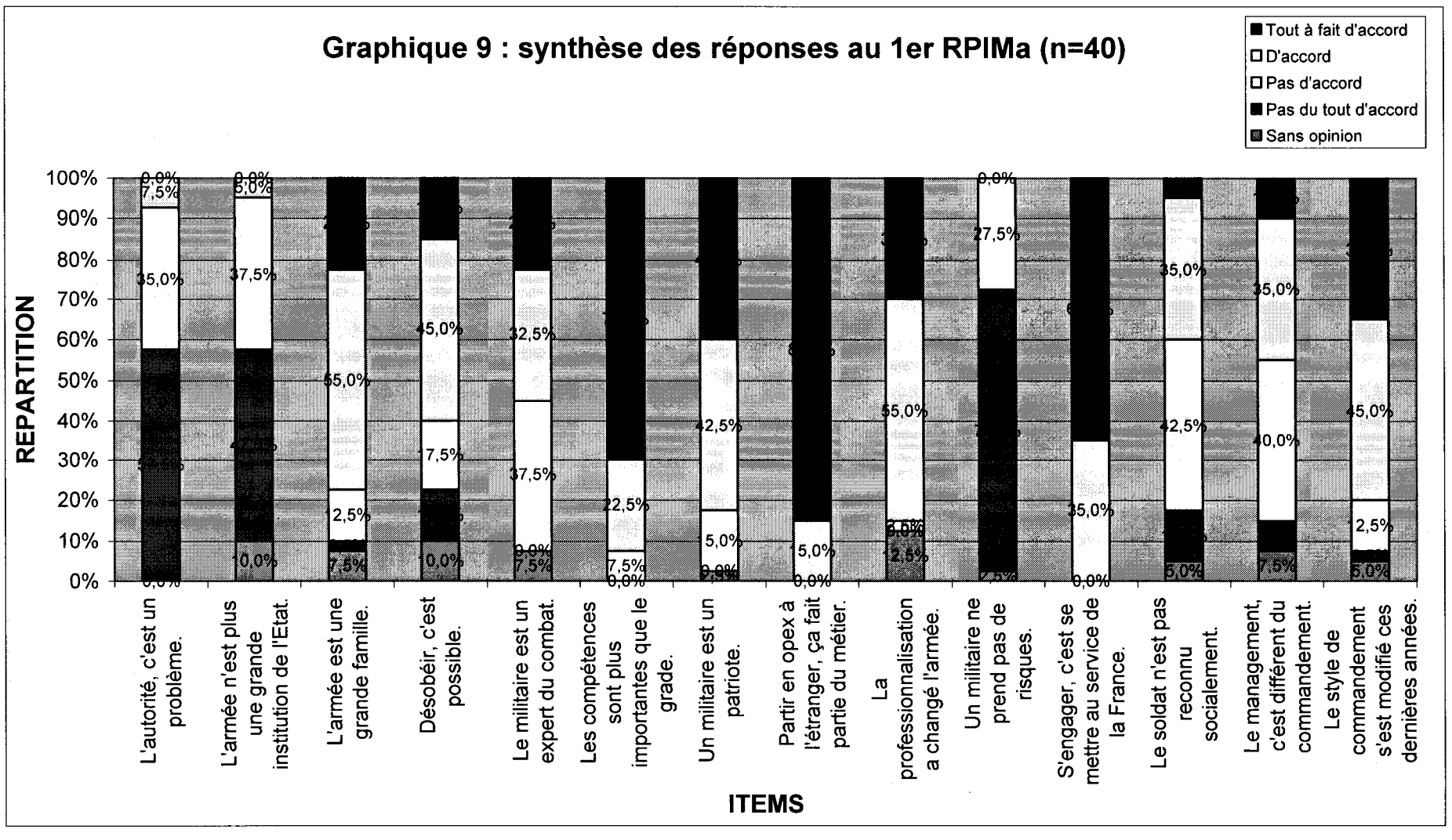


Graphique 8 : réponses des militaires du rang du 2/501 RCC (n=22)

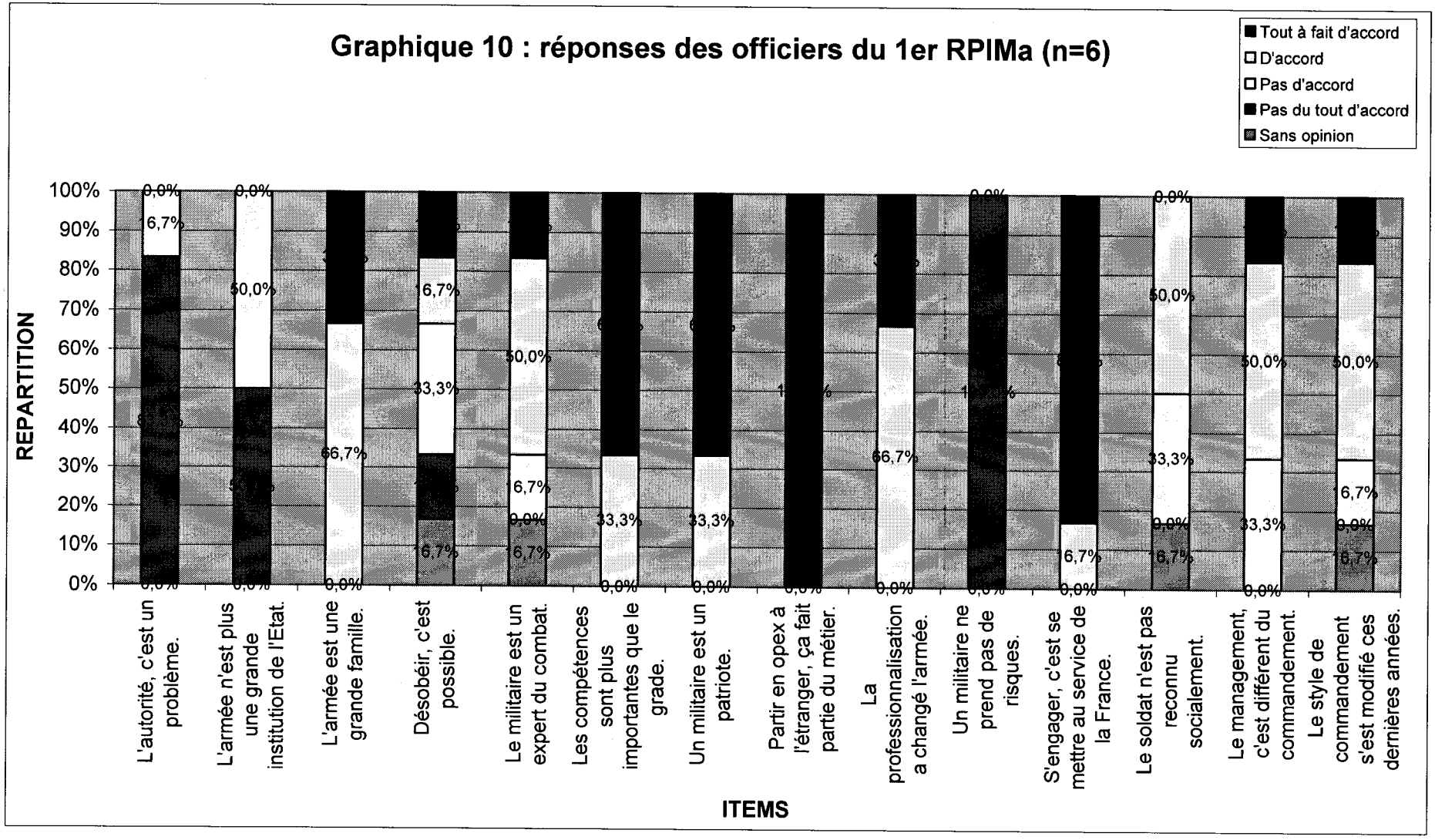


ANNEXE 7 : Réponses au questionnaire au 1er RPIMa

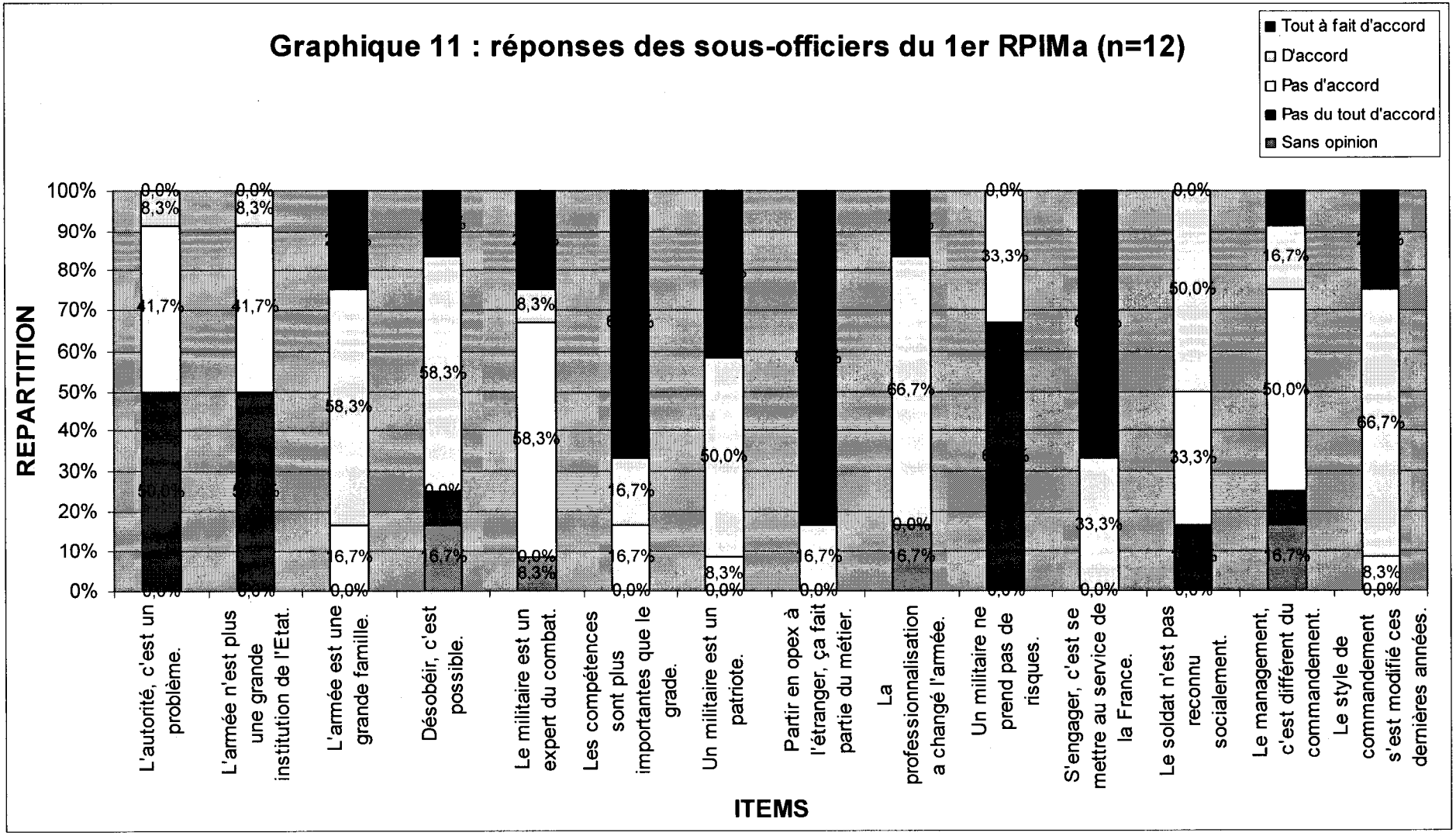
Graphique 9 : synthèse des réponses au 1er RPIMa (n=40)



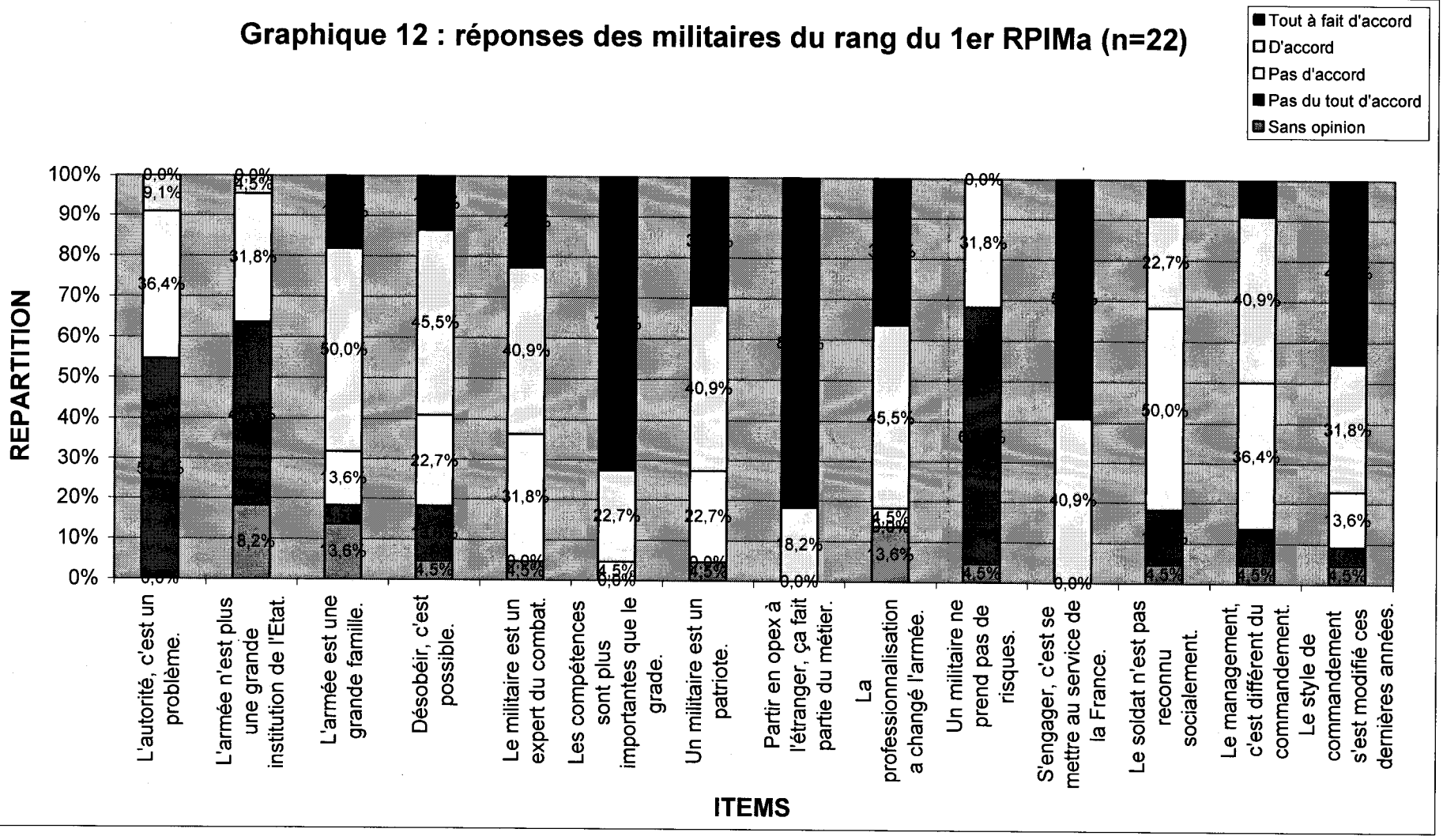
Graphique 10 : réponses des officiers du 1er RPIMa (n=6)



Graphique 11 : réponses des sous-officiers du 1er RPIMa (n=12)



Graphique 12 : réponses des militaires du rang du 1er RPIMa (n=22)



ANNEXE 8 : Tableaux des militaires interviewés

Entretiens exploratoires							
	Grade	**Age**	**Ancienneté**	**Fonction**	**Affectation**	**Date entretien**	**Caractéristiques**
E1	Commandant	38 ans	17 ans	Master RH à l'université	CFAT – Lille	21/11/2002 13/01/2003	Bac ; officier semi-direct ; 2 ans à la légion ; marié ; 2 anfants
E2	Lieutenant-colonel	53 ans	35 ans	Congé de reconversion avant la retraite. Dernière fonction : responsable infrastructure.	43ième RI – Lille	04/02/2003	Sciences-Po ; Officier semi-direct ; père militaire ; marié ; enfants
E3	Commandant			Chargé de recherche en sociologie	CRH / EMAT – Paris	18/03/2003	DEA de sociologie
E4	Colonel	48 ans		Adjoint effectifs, carrières au bureau de planification des RH	EMAT – Paris	24/04/2003	Suit des cours au CFMD.
E5	Colonel SP	53 ans		Chef d'état-major de la zone de défense nord	Préfecture de région	25/04/2003	Corps des sapeurs-pompiers ; marié ; 2 enfants

43ième régiment d'infanterie de Lille							
	Grade	**Age**	**Ancienneté**	**Fonction**	**Affectation**	**Date entretien**	**Caractéristiques**
RI6	Colonel			Chef de corps	43ième RI - Lille	11/04/2003	
RI7	Lieutenant-colonel	42 ans	21 ans	Directeur des ressources humaines	Compagnie de commandant et de logistique	29/04/2003	Saint-cyrien ; père militaire
RI8	Commandant	38 ans	17 ans	Chef du bureau opération et instruction	Compagnie de commandant et de logistique	09/05/2003	Saint-cyrien ; marié ; 3 enfants
RII9	Adjudant-chef			Bureau opération et instruction	Compagnie de commandant et de logistique	15/05/2003	

Commandement de la force d'action terrestre à Lille							
	Grade	**Age**	**Ancienneté**	**Fonction**	**Affectation**	**Date entretien**	**Caractéristiques**
EM10	Général de division	54 ans		Chef d'état-major	CFAT - Lille	02/06/2003	Prochainement à la tête de l'Eurocorps
EM11	Sergent-chef	33 ans	15 ans	Secrétaire des chefs de division	CFAT - Lille	02/07/2003	Sous-officier semi-direct ; spécialité budget/finance ; niveau Bac
EM12	Brigadier-chef	28 ans	6 ans	Groupe contrôle sécurité	CFAT - Lille	02/07/2003	Engagé volontaire ultérieur ; CAP/BEP coffreur ; 3 enfants
EM13	Adjudant-chef	41 ans	21 ans	Chef du service général	Détachement du 43ième RI	02/07/2003	Spécialité mortier lourd ; bac D ; marié ; 2 enfants
EM14	Colonel	46 ans	26 ans	Cellule coordination, contrôle de gestion	CFAT - Lille	03/07/2003	Officier semi-direct ; infanterie de marine
EM15	Lieutenant-colonel			Officier supérieur adjoint	CFAT - Lille	03/07/2003	Intègre prochainement le service RH
EM16	Capitaine	48 ans		Chef du détachement de soutien	Détachement du 43ième RI	03/07/2003	Officier issu du rang ; troupes de montagne
EM17	Lieutenant	23 ans	1.5 an	Cellule communication	CFAT - Lille	04/07/2003	DUT informatique/infographie ; OSC contrat 5 ans
EM18	Chef de bataillon	43 ans	22 ans	Brigade appuis, chef de section 2D	CFAT - Lille	08/07/2003	Lycée militaire ; EMIA génie ; prochainement promu ; souhaite réintégrer un régiment parachutiste
EM19	Adjudant-chef	41 ans	22 ans	Chef de cellule des EVAT	CFAT - Lille	08/07/2003	Fantassin

2ième escadron du GE 501 – 501/503 régiment de chars de combat de Mourmelon							
	Grade	**Age**	**Ancienneté**	**Fonction**	**Affectation**	**Date entretien**	**Caractéristiques**
RC20	Capitaine	34 ans	10 ans	Commandant d'escadron	Peloton de commandement et logistique	27/11/2003	Officier sous contrat ; BTS ; marié ; 3 enfants
RC21	Maréchal des logis chef	28 ans	10 ans	Chef de char	Peloton de chars de combat	08/01/2004	Sous-officier semi-direct
RC22	Brigadier-chef	31 ans	13 ans	Pilote de char	Peloton de chars de combat	08/01/2004	Père pompier de Paris ; grand-père gendarme ; guerre du Golfe
RC23	1ère classe	19 ans	2 ans	Technicien sur char	Peloton de chars de combat	08/01/2004	N'a pas le permis B.
RC24	Maréchal des logis	23 ans	4 ans	Chef de char	Peloton de chars de combat	08/01/2004	Sous-officier semi-direct ; Bac STI
RC25	Brigadier	22 ans	2.5 ans	Tireur et pilote de char	Peloton de chars de combat	08/01/2004	Contrat terminé en 2006.
RC26	1ère classe (F)	18 ans	1 an	Tireur sur char	Peloton de chars de combat	08/01/2004	Seule femme tireur sur char ; volonté de quitter l'armée
RC27	Brigadier-chef	27 ans	9 ans	Pilote de char du chef de peloton	Peloton de chars de combat	09/01/2004	
RC28	Brigadier	27 ans	2 ans	Pilote de char	Peloton de chars de combat	09/01/2004	Service national en 1995 ; engagement pour le char Leclerc ; expériences civiles ; famille dans la gendarmerie.
RC29	1ère classe	25 ans	4 ans	Tireur sur char	Peloton de chars de combat	09/01/2004	Fin de contrat dans 6 mois, pas de renouvellement ; famille de gendarmes ; souhaite intégrer la gendarmerie.
RC30	Lieutenant	27 ans	8 ans	Chef de peloton	Peloton de chars de combat	09/01/2004	Officier semi-direct EMIA ; famille militaire
RC31	Maréchal des logis chef	33 ans	11 ans	Sous-officier adjoint ; chef de char	Peloton de chars de combat	09/01/2004	
RC32	Capitaine	27 ans	7 ans	Adjoint commandant d'escadron	Peloton de commandement et logistique	09/01/2004	Officier ENSIETA ; souhaite quitter les armées
RC33	Maréchal des logis (F)	25 ans		Sous-officier GRH	Peloton de commandement et logistique	03/02/2004	1 enfant ; bientôt mariée
RC34	Chasseur 2ième classe	20 ans	3 mois	Sans	Peloton d'appui direct	03/02/2004	Néo-calédonien
RC35	Chasseur 2ième classe	21 ans	Moins 1 an	Sans	Peloton d'appui direct	03/02/2004	Volontaire armée de terre ; vient de Mourmelon
RC36	Brigadier-chef	30 ans	12 ans	Pilote VBL du commandant d'escadron	Peloton d'appui direct	03/02/2004	Représentant des EVAT ; marié ; 1 enfant
RC37	Brigadier	26 ans	4 ans	Pilote VAB ; chef d'équipe	Peloton d'appui direct	03/02/2004	2 ans passés dans la marine ; voulait être commando

RC38	Chasseur 2ième classe	22 ans	4 mois	Sans	Peloton d'appui direct	03/02/2004	Au chômage dans le civil ; contrat de 5 ans
RC39	Maréchal des logis	22 ans	2 ans	Chef de Char	Peloton de chars de combat	03/02/2004	Père colonel armée de terre ; depuis 1 semaine à l'escadron
RC40	Maréchal des logis chef	31 ans	10 ans	Sous-officier administratif	Peloton de commandement et logistique	04/02/2004	Sous-officier semi-direct ; BTS construction navale
RC41	Brigadier-chef	31 ans	10 ans	Chef de groupe	Peloton d'appui direct	04/02/2004	Bac B et Bac philo/maths ; célibataire ; reste 5 ans de contrat
RC42	1ère classe	21 ans	2 ans	Tireur d'élite	Peloton d'appui direct	04/02/2004	Expériences civiles ; BEP/CAP techniques énergétiques
RC43	Maréchal des logis	29 ans	7 ans	Sous-officier adjoint	Peloton d'appui direct	04/02/2004	Bac C et D ; prépa vétérinaire ; service national
RC44	Brigadier	24 ans	5 ans	Pilote VAB et VBL	Peloton d'appui direct	04/02/2004	CAP/BEP pâtisserie et chocolaterie/traiteur ; permis poids lourd
RC45	Chasseur 2ième classe	19 ans	4 mois	Sans	Peloton d'appui direct	04/02/2004	Contrat de 3 ans
RC46	Chasseur 2ième classe	19 ans	6 mois	Sans	Peloton d'appui direct	04/02/2004	Pas de diplôme ; 2 mois dans la légion ; père et grand-père légionnaires ; volontaire armée de terre
RC47	Brigadier	26 ans	5 ans	Tireur canon 20mm	Peloton d'appui direct	04/02/2004	Marié ; 1 enfant ; second contrat de 5 ans
RC48	1ère classe	21 ans	2 ans	Tireur canon 20mm	Peloton d'appui direct	05/02/2004	Contrat de 5 ans ; veut quitter l'armée
RC49	Brigadier-chef	33 ans	15 ans	Conducteur poids lourd	Peloton de commandement et logistique	05/02/2004	Retraite volontaire dans 5 mois ; 12 ans pilote de char
RC50	1ère classe	19 ans	6 mois	Sans	Peloton d'appui direct	05/02/2004	Aucun diplôme ; au chômage dans le civil
RC51	Adjudant	39 ans	19 ans	Adjudant d'unité	Peloton de commandement et logistique	05/02/2004	Sous-officier semi-direct ; a été commando parachutiste ; mutation disciplinaire
RC52	Maréchal des logis chef	27 ans	10 ans	Chef de char	Peloton de chars de combat	16/02/2004	Sous-officier semi-direct ; CAP ; optique d'arrêter à 15 ans de service
RC53	Brigadier-chef	27 ans	10 ans	Adjoint comptable matière	Peloton de commandement et logistique	16/02/2004	Marié ; 3 enfants ; BEPC
RC54	1ère classe	21 ans	2 ans	Tireur sur char	Peloton de chars de combat	16/02/2004	Bac SES, BTS ; a réussi concours sous-officier mais a préféré le rang
RC55	Maréchal des logis	28 ans	7 ans	Chef de char	Peloton de chars de combat	16/02/2004	Sous-officier semi-direct ; grand-père militaire ; pas de diplôme ; célibataire
RC56	Adjudant	36 ans	18 ans	Chef de peloton	Peloton de chars de combat	16/02/2004	Marié ; 1 enfant ; célibataire géographique

1er régiment d'infanterie de marine à Bayonne							
	Grade	**Age**	**Ancienneté**	**Fonction**	**Affectation**	**Date entretien**	**Caractéristiques**
RP57	Caporal-chef	28 ans	9 ans	Mécanicien	Compagnie de transmissions	19/01/2004	Père et oncle parachutistes dans les troupes de marine ; célibataire
RP58	Sergent-chef (F)	30 ans	9 ans	Administrateur réseau	4ième compagnie	19/01/2004	Père sous-officier à la retraite ; Bac C ; spécialité informatique et réseau ; rentre d'outre-mer
RP59	Sergent	21 ans	2 ans	Chef de binôme rapas	4ième compagnie	19/01/2004	Lycée militaire ; prépa Saint-cyr ; ne veut pas devenir officier ; père adjudant cavalerie ; frère gendarmerie ; moniteur et instructeur commando
RP60	Caporal	24 ans	4 ans	Aide mécanicien	Compagnie de transmissions	19/01/2004	Bac pro mécanique ; père prochainement
RP61	Lieutenant	31 ans	9 ans	Chef de section trans-rapas	Compagnie de transmissions	19/01/2004	Officier semi-direct EMIA
RP62	Sergent	25 ans	7 ans	Chef de binôme trans-rapas	2ième compagnie	19/01/2004	
RP63	Sergent-chef	25 ans	7 ans	Magasinier trans	Compagnie de transmissions	19/01/2004	
RP64	Caporal-chef	28 ans	8 ans	Magasinier trans	Compagnie de transmissions	19/01/2004	Père militaire de carrière ; choix d'être MDR
RP65	Sous-lieutenant	37 ans	18 ans	Officier instruction	2ième compagnie	19/01/2004	Officier issu du rang ; divorcé ; 2 enfants ; remarié ; père sous-officier dans les troupes de marine parachutiste
RP66	Sergent	26 ans	8 ans	Chef comptable	Compagnie de transmissions	19/01/2004	Recrutement semi-direct ; marié ; 1 fille
RP67	1ère classe	24 ans	5 ans	Magasinier NBC	Compagnie de commandement et logistique	20/01/2004	
RP68	1ère classe (F)	20 ans	1.5 an	Comptable	Compagnie de commandement et logistique	20/01/2004	Bac L ; contrat de 5 ans ; veut être garde du corps sinon sous-officier
RP69	Sergent	27 ans	8 ans	Equipier rapas-invex	2ième compagnie	20/01/2004	Sous-officier issu du rang
RP70	Caporal-chef	30 ans	10 ans	Trans-rapas, équipier invex	2ième compagnie	20/01/2004	A passé 2 ans de séjour en Martinique ; père a fait son service dans les paras

RP71	Adjudant	34 ans	15 ans	Sous officier transit	4ième compagnie	20/01/2004	Marié ; 3 enfants
RP72	Caporal-chef	28 ans	9 ans	Equipier chuteur	2ième compagnie	20/01/2004	BEP/CAP maçonnerie
RP73	Caporal-chef	31 ans	13 ans	Chuteur ; chef d'équipe Cal.12	2ième compagnie	20/01/2004	A passé 2 ans de séjour à la Réunion ; boulanger pâtissier avant l'engagement
RP74	Caporal (F)	26 ans	2.5 ans	Secrétaire bureau TAP	4ième compagnie	20/01/2004	Multiples expériences professionnelles civiles ; célibataire
RP75	Marsouin parachutiste	20 ans	10 mois	Attente instruction	4ième compagnie	20/01/2004	DEUG de droit ; choix d'être MDR
RP76	Caporal-chef	37 ans	18 ans	Magasinier NBC	Compagnie de commandement et logistique	21/01/2004	A passé 2 ans de séjour à la Réunion puis 2 ans en Guyane ; a été commando pendant 18 ans ; réaffectation à sa demande ; marié ; enfants
RP77	Caporal-chef	32 ans	13.5 ans	Magasinier NBC	Compagnie de commandement et logistique	21/01/2004	2 séjours à l'étranger ; marié ; 1 enfant ; 13 ans en compagnie de combat
RP78	Marsouin parachutiste	19 ans	8 mois	Attente instruction	4ième compagnie	21/01/2004	Stage commando interrompu pour raisons médicales
RP79	Caporal-chef	30 ans		Administration du personnel	BRRCP	21/01/2004	
RP80	Caporal	26 ans	3 ans	Equipier rapas, Milan II	3ième compagnie	21/01/2004	Auxiliaire sanitaire ; tireur d'élite
RP81	Caporal	26 ans	4 ans	Secrétaire comptable	4ième compagnie	21/01/2004	
RP82	Caporal-chef	26 ans	6 ans	Chef de binôme rapas-invex	3ième compagnie	21/01/2004	2 ans passés dans les commandos marine ; rentre d'Afghanistan
RP83	Sergent-chef	30 ans	12 ans	Chef de binôme chuteur -invex	3ième compagnie	21/01/2004	Sous-officier semi-direct ; depuis 7 ans en groupe de combat
RP84	Sergent	30 ans	11 ans	Attente mutation séjour étranger	Compagnie de commandement et logistique	21/01/2004	Sous-officier semi-direct ; marié ; 2 enfants ; sous-officier tir armement et munitions
RP85	Adjudant	33 ans	13 ans	Chef cellule carburant/munitions	Compagnie de commandement et logistique	21/01/2004	BEP/CAP/Bac pro comptabilité gestion ; 2 ans de séjour en Martinique
RP86	Caporal (F)	25 ans	4 ans	Secrétaire	Compagnie de commandement et logistique	22/01/2004	1 enfant ; volontaire militaire féminine puis engagée
RP87	Caporal-chef	29 ans	10 ans	Chef de binôme rapas-PRS	1ère compagnie	22/01/2004	BEP électrotechnique ; marié ; service

							national dans la gendarmerie
RP88	Caporal	27 ans	5 ans	Attente stage	4ième compagnie	22/01/2004	Reprise de la filière rapas après un très grave accident de moto en 2002 ; service national dans les CPA 10 commandos de l'air ; 1 an dans la gendarmerie
RP89	Sergent (F)	27 ans	5 ans	Chef des effectifs	Direction des ressources humaines	22/01/2004	Gestion des EVAT ; fierté de l'uniforme
RP90	Lieutenant	24 ans	5 ans	Chef de groupe	1ère compagnie	22/01/2004	Lycée militaire ; Saint-cyr ; major de l'école d'application de l'infanterie ; issu d'une famille de 6 enfants ; célibataire ; 1 frère saint-cyrien officier ; en formation pendant 4 mois
RP91	Lieutenant	30 ans	11 ans	Chef de groupe	3ième compagnie	22/01/2004	4 ans militaire du rang ; 4 ans sous-officier ; marié ; 1 garçon ; sort de 3 ans d'école officier ; 1 frère militaire
RP92	Caporal-chef	27 ans	8 ans	Chef armurerie	3ième compagnie	22/01/2004	Bac techno ; célibataire ; prépa militaire parachutiste ; ancien rapas ; réaffectation à sa demande
RP93	Sergent	26 ans	5 ans	Comptable	3ième compagnie	22/01/2004	DEUG de droit ; sous-officier semi-direct ; appelé, volontaire puis engagé
RP94	Caporal	24 ans	2 ans	Equipier rapas-patrouille SAS	1ère compagnie	23/01/2004	Petits boulots dans le civil ; engagement par rupture
RP95	1ère classe	21 ans	2 ans	Equipier rapas tireur spécialisé	1ère compagnie	23/01/2004	Fils de militaire ; veut rester célibataire pour sa carrière
RP96	Lieutenant	30 ans		Chef de groupe plongeur opérationnel	1ère compagnie	23/01/2004	DEUG de droit ; officier appelé, ORSA puis OSC voie encadrement ; depuis 2.5 an au régiment ;
RP97	Sergent	27 ans	7 ans	Comptable	1ère compagnie	23/01/2004	Sous-officier semi-direct ; appelé puis engagé
RP98	Lieutenant	30 ans		Adjoint DRH	Direction des ressources humaines	23/01/2004	Officier sous contrat juriste ; fils de militaire

UNIVERSITÉ DES SC. ET TECHN.
BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE
LILLE