CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES
DE LA DEFENSE

VERS UNE IDENTITE COMMUNE AUX ACTEURS DE LA DEFENSE

CONSTATS ET PERSPECTIVES

Benoît de SAINT VINCENT
Nicolas MASSON
Valérie BERRETTE

2007

Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée au cabinet PRAGMA par le C2SD.
CCEP 2005-140- MARCHÉ DEF/C2SD/2005-79

PREAMBULE

« Faut-il qu'ils n'aient rien à faire pour s'intéresser à l'identité défense ! ». Formulés sous forme de questions ou de remarques plus ou moins critiques, ces propos ont accompagné la réalisation de cette étude. Comment les comprendre ? La question était-elle réellement futile ou bien dérange-t-elle et la remarque permet de l'évacuer.

Pourtant depuis plusieurs années les personnels de la Défense sont soumis à des évolutions qui imperceptiblement affectent l'idée qu'ils se font de la communauté à laquelle ils appartiennent.

Bien entendu la question de l'identité défense n'est pas facile à aborder quand on est simple engagé volontaire ou sous-officier affecté à des activités très opérationnelles. Cependant, passé l'effet de surprise, la réflexion menée avec des représentants de chacune des catégories de personnel de la défense a bien mis en évidence l'intérêt de la question. « Il faudrait poursuivre la réflexion ! »

Cette étude a pour but de mettre en évidence,

- l'intérêt de cette question d'une identité défense pour les acteurs de la défense,
- d'apporter des éléments de réponse pour constituer les bases d'une identité défense,
- de faciliter la communication nécessaire à l'émergence de cette identité.

SOMMAIRE DU RAPPORT

INTRODUCTION 11
Rappel du contexte……...…..……..11
Problématique de l'étude…….……12
Déroulement de l'étude…….....13
Plan du rapport……....18

PARTIE 2 : LE CADRE DE REFLEXION DE L'ETUDE 19
EN QUOI L'ANALYSE DES IDENTITES PERMET DE DEFINIR UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION ?.....19

CHAPITRE 1 L'identité d'une organisation.....21
1.1. L'identité d'une organisation : ce que partagent consciemment les membres de l'organisation 21
1.2. Les éléments constitutifs d'une identité : 22

CHAPITRE 2 L'identité fonctionne dans l'échange qui s'établit entre le groupe et l'individu..... 25
2.1. L'identité d'une organisation renforce l'identité de ses membres 25
2.2. L'articulation entre l'individu et le groupe 27
2.3. L'identité se transmet par apprentissage..... 30
2.4. L'identité se développe dans l'action 31

CHAPITRE 3 L'identité dans les armées et au ministère de la défense 33
3.1. Des pratiques identitaires ancrées..... 33
3.2. Des sensibilités fortes : une culture de l'opposition 34
3.3. Des évolutions identitaires en cours, mais non identifiées..... 35
3.3.1. Une identité menacée de l'extérieur 35
3.3.2. Une identité fragilisée à l'interne..... 36

CHAPITRE 4 Comment agir sur une identité ? 39
4.1. Une nécessité nouvelle 39
4.2. L'identité est source d'efficacité :..... 39
4.3. Peut-on faire évoluer une identité ? 40

CHAPITRE 5 La communication au service du renforcement des identités : 43

CHAPITRE 6 Conclusion 45
PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE..... 47

CHAPITRE 7 Qui sont les répondants ?..... 49
7.1. Représentativité de l'échantillon..... 50

CHAPITRE 8 Les motivations des hommes et femmes de la défense 51
8.1. Pourquoi servir dans la Défense :..... 51
8.2. De fortes satisfactions dans l'exercice de leur métier..... 59
8.3. Le choix de l'organisme 63
8.4. Dans leur organisme respectif, les répondants apprécient l'état d'esprit et se sentent reconnus 67
8.5. Leur perception des évolutions et de l'avenir..... 69
8.6. Les civils entrés avec des motivations différentes sont plutôt satisfaits de leur situation 71

CHAPITRE 9 Ils sont fiers de l'image de la défense 73
9.1. Ce qu'est la Défense 73
9.1.1. A la question « Pour vous à quoi sert la défense » les militaires répondent globalement et positivement à l'ensemble des items proposés. 73
9.1.2. Appartenir à la défense c'est servir la France et participer à la défense du pays 79
9.1.3. Les civils ont une image semblable de la Défense, la dimension technique en plus 81

CHAPITRE 10 La coopération au sein de la défense 83
10.1. La coopération entre les organismes de la défense fonctionne 83
10.2. La solidarité est bien ancrée au sein de la défense 87
10.3. Les symboles de la défense..... 95
10.4. Les valeurs sont plutôt partagées..... 97
La similitude des évaluations concernant leur organisme propre comparée aux distinctions que les répondants opèrent avec les autres organismes suggère une forte méconnaissance des autres organismes voire l'existence de fortes incompréhensions. 99

CHAPITRE 11 La communication 101

11.1. Une vision positive de la défense française 101
11.2. Ce qui peut nuire à l'image de la défense : 103
11.3. Une appréciation nuancée de la communication de la défense 105
11.4. A quoi sont-ils sensibles en consultant les revues de la Défense ? 105
11.5. Les civils 108

CHAPITRE 12 Conclusion 109

PARTIE 4 : 111
LA COMMUNAUTE DE DEFENSE PARTAGE-T-ELLE UNE IDENTITE ? 111

CHAPITRE 13 Des contradictions signes d'un problème plus profond 113
13.1. Un discours contradictoire et évolutif des individus et des groupes 113
13.1.1. Des discours qui mettent en évidence des oppositions 113
13.1.2. Des écarts mineurs 114
13.1.3. Le bon sens revient lorsqu'on discute 116
13.2. Derrière les apparences, se trouvent tous les éléments constitutifs d'une identité 116
13.2.1. C'est plus la façon dont on vit les choses, l'intensité de l'engagement ou la hiérarchie qui différencie 116
13.2.2. Les civils 117
13.3. N'existe-t-il pas une interrogation identitaire des personnels de la défense ? 118

CHAPITRE 14 La communauté de défense, une réalité en action qui suscite des résistances 121
14.1. La communauté de défense : une réalité en action 121
14.1.1. Une réalité qui se construit sur le socle d'une « communauté » militaire 121
14.1.2. Une réalité qui se construit avec l'évolution des modes d'intervention et l'interarmisation 122
14.1.3. Une réalité qui se construit avec la présence des civils 122
14.1.4. Une réalité qui se construit sur la solidarité vécue entre organismes 124
14.1.5. L'identité de la communauté de défense, certains la « vivent » déjà 124
14.1.6. Une réalité vécue par les armées étrangères 125

14.2. La communauté de défense : une réalité mal vécue 126
14.2.1. Une réalité qui remet en cause les traditions, les habitudes..... 126
14.2.2. Une réalité qui fait peur..... 127
14.2.3. L' « identité défense » un sujet de résistance au changement.. 128
14.2.4. L'expression des résistances 128
14.2.5. Des conséquences lourdes qui inquiètent 129

CHAPITRE 15 Faut-il promouvoir une identité défense ? 131

CHAPITRE 16 En conclusion : 133

PARTIE 5 135
COMMUNIQUER POUR DEVELOPPER L'IDENTITE DE LA COMMUNAUTE DE DEFENSE 135

CHAPITRE 17 Promouvoir l'identite defense en respectant les identites propres 137

CHAPITRE 18 Comment aborder le développement d'une identité Défense ? 139
18.1. Développer une communication au niveau de la Défense pour faire émerger et développer cette identité..... 139
18.2. Faire converger progressivement mais plus rapidement les identités armées 140
18.3. Laisser faire 140
18.4. S'interroger sur le positionnement de la Gendarmerie 140
18.5. Intégrer véritablement les civils 141

CHAPITRE 19 Construire et communiquer une identité de la communauté Défense 143
19.1. Il est possible de renforcer une identité commune aujourd'hui en marche. 143
19.2. Positionner la nouvelle identité par rapport aux identités traditionnelles..... 143
19.3. Des opportunités pour accompagner les évolutions et communiquer..... 144
19.4. Les grandes orientations d'une communication au niveau de la Défense..... 145
19.4.1. Choisir et préciser le vocabulaire 145
19.4.2. Le contenu d'une politique de communication..... 145
19.4.3. Veiller à ne pas provoquer ou accentuer les replis identitaires 146

19.4.4. Des recommandations à mettre en perspective des évolutions sociologiques attendues 147

CONCLUSION 149
ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE 153
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE 157

INTRODUCTION

RAPPEL DU CONTEXTE

Depuis plusieurs années, des réformes en profondeur ont affecté les missions, l'organisation et les modes d'intervention des personnels de la communauté de Défense. Même si ces évolutions paraissent relever du passé, il est nécessaire de les rappeler pour évaluer l'ampleur des adaptations.

- La professionnalisation des organismes de la Défense s'est accompagnée de trois évolutions majeures :
  - La réduction du lien entre la Défense et la Nation, lien constitué notamment par la conscription : progressivement une distinction s'opère entre le principe de défense inscrit dans la constitution du pays et l'existence d'une communauté de défense au service de la défense.
  - La réduction du format des armées et en particulier de l'armée de terre : quand la taille d'une communauté se réduit, ses membres sont interpellés sur la force et la nature de la relation qui les réunit.
  - La civilianisation, l'externalisation et l'arrivée d'un contingent de personnels civils pour occuper des tâches précédemment dévolues à des militaires. Aujourd'hui, la Défense ce sont aussi plus de 20 % de civils, c'est-à-dire un effectif supérieur à l'effectif de la Marine ou de l'Armée de l'Air ! Les militaires n'ont en apparence pas de doute sur leur communauté d'appartenance et l'identité de celle-ci. En revanche, les civils s'interrogent ou parfois se sentent rejetés d'une communauté à laquelle ils ont pourtant le sentiment d'appartenir au même titre que les militaires.

- L'interarmisation s'est mise en place depuis le début des années 60, avec la création de l'Etat major des Armées. Ce mouvement s'est accéléré depuis le début des années 90. En opérations extérieures, les militaires sont de plus en plus appelés à travailler avec leurs homologues des autres armées. Des organismes interarmées ont été

constitués. Avec le décret de 2005, une grande partie de la Défense est maintenant placée sous l'autorité de l'Etat-major des Armées, non seulement pour les opérations mais aussi pour le fonctionnement organique. L'interarmisation s'est développée avec la mise en place d'organismes interarmées, de structures transverses, de formation, de cadre (CID).

- Les contraintes économiques et budgétaires ; les hommes et les femmes de la Défense peuvent parfois donner le sentiment d'être épargnés par les contraintes budgétaires et économiques, pourtant ils vivent au quotidien les rigueurs budgétaires qui conduisent de plus en plus à s'interroger sur l'opportunité de certaines spécificités auxquelles s'accroche le sentiment identitaire. Face à ces menaces, les identités propres semblent se renforcer.

- L'internationalisation du cadre d'intervention : dans les opérations, les personnels de la Défense sont systématiquement amenés à travailler avec des militaires européens, de l'OTAN, voire de forces de tous les pays intervenant sous mandat de l'ONU.

PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Ces différents mouvements ou leurs conséquences semblent irréversibles. **Si l'interarmisation des structures a progressé, qu'en est-il de la culture ou de l'esprit interarmées ? Le seul fait d'appartenir à un organisme interarmées**, de travailler avec des civils et des militaires provenant d'autres armées **engendre-t-il pour autant l'émergence d'une identité transcendant le sentiment d'appartenance à son armée d'origine** ? **Peut-il exister une identité interarmées et à quelles conditions ?**

Depuis quelques années, le ministère de la Défense promeut une identité collective commune aux armées et directions : slogan, charte graphique. **Les personnels des trois armées et de la Gendarmerie nationale s'approprient-ils cette identité commune ? Si non pourquoi ?**

Les militaires tirent leur cohésion du sentiment d'appartenance à un groupe, de taille restreinte et de configuration différente selon les armées. La préservation de cette cohérence interne exacerbe les sous cultures et

traditions propres à chaque groupe. **Dès lors comment dépasser les particularismes sans porter atteinte à la cohésion du groupe primaire et, ce faisant, sans porter atteinte à l'identité culturelle de chacun ?**

Si chacun se convainc de la pertinence d'une culture transverse, **n'observe-t-on pas tout de même une profonde réticence devant tout ce qui brouille les repères ?** La communication de défense doit soutenir le moral et la cohésion de la collectivité de défense, en faisant en sorte que les images en interne et en externe coïncident. Ce postulat peut en théorie convaincre et emporter l'adhésion, mais qu'en est-il des pratiques quotidiennes ?

Dans ce cadre, l'étude a pour objectif d'identifier les leviers d'une politique de communication qui renforcerait le sentiment d'appartenance à une communauté de la défense. Ceci contribuerait à développer une culture de défense au sein des armées et à renforcer la cohésion interne. L'étude s'attache à analyser comment cette identité commune peut être développée sans perte d'ancrage dans l'identité locale.

DEROULEMENT DE L'ETUDE

Les hypothèses initiales

L'étude a été bâtie sur un système d'hypothèses formé par plusieurs années d'observation de groupes d'officiers représentant les différentes composantes du ministère de la défense et d'études sociologiques sur le comportement de certains groupes :

1. Existence d'un socle important de valeurs, de normes d'action, de représentations, et de concepts partagés entre les acteurs de la Défense, mais mal identifiés (travaux du groupes interarmées sur les valeurs et compétences de la Défense à partager avec le secteur civil 2003-2004)
2. Existence d'un besoin fort de différenciation des groupes, mais sur des bases qui, pour l'observateur extérieur, peuvent paraître somme toute assez superficielles (attributs vestimentaires, traditions, …)
3. L'identité défense un enjeu porté pour l'essentiel par l'encadrement supérieur : les militaires de base ou l'encadrement intermédiaire ne sont pas directement confrontés aux exigences de l'interarmisation.

4. Existence d'une dialectique pour les acteurs de la défense entre l'attachement à des traditions et une « culture » portés par les armées ou des groupes intermédiaires et l'appréhension de perspectives d'avenir portées par l'interarmées.
5. Empreinte forte des évolutions de la société sur la question et la recherche identitaire.
6. Existence d'une culture spécifique aux structures interarmées (une nouvelle arme ?). Dans quelle mesure cette culture spécifique complète ou supplante-t-elle la culture de l'armée d'origine ?

Organisation de l'étude

La réalisation de cette étude comportait des risques :

- Foisonnement des critères de différenciation : les entretiens l'ont d'ailleurs bien mis en évidence, il est plus facile de dire les spécificités, en quoi nous sommes différents des autres, que de dire ce que nous partageons.
- Difficultés des interlocuteurs à identifier un socle identitaire commun : faute de pouvoir identifier la réalité et les composantes d'une communauté, il est difficile d'en parler.
- Impossibilité d'identification sur une seule base qualitative de critères opérationnels pour la mise en œuvre d'une communication interarmées : comment échapper à la diversité des points de vue et construire les bases d'une représentation commune sans passer le traitement statistique des réponses et donc la codification des questions.

Dans ces conditions, l'adoption d'un protocole d'intervention structuré a pour but de garantir des résultats pour l'étude en facilitant l'identification d'éléments de convergence et de congruence des identités de groupe et interarmées. Le protocole retenu comportait 4 opérations :

- Construction des analyses sur un échantillon de population permettant de valider sur le plan statistique les observations, d'élaborer une typologie des positionnements et de proposer sur cette base les éléments d'une stratégie et de contenu d'une communication.
- Utilisation d'un questionnaire précis pour obtenir des réponses sur les sujets intéressant directement les résultats de l'étude en évitant l'étude des multiples particularismes :
    - Identifier les éléments identitaires.
    - Reconnaître les facteurs de convergence entre armées.

    - Dégager le cas échéant des profils types identitaires traversant les limites traditionnelles.
    - Repérer les facteurs d'inquiétudes identitaires.
- Recours, en amont du questionnement, à des entretiens de groupes homogènes pour définir leurs spécificités (Cavalerie, Artillerie, Matériel, Gendarmerie départementale, Gendarmerie mobile et spécialisée, Sous-mariniers, Marins de l'aéronavale, Aviateurs, personnels de la DGA, …)
- Mobilisation d'un comité d'expert et de pilotage pour guider les travaux.

Déroulement de l'étude

L'étude a été menée en trois phases :

- La phase de cadrage s'est avérée très utile pour recadrer les enjeux et le champ de l'étude. C'est notamment au cours de cette phase que le thème de l'étude est passé de « l'identité interarmées » à « l'identité défense » incluant l'ensemble des acteurs de la défense dans le sujet. Parallèlement les débats ont mis en évidence la difficulté des mots.
- La phase d'étude qualitative, conduite sous forme d'entretiens de groupe, a mis en évidence la richesse des perceptions et révélé l'intérêt de tous les acteurs.
- La phase d'étude quantitative, réalisée à partir de la diffusion de plus de 2500 questionnaires à des acteurs identifiés parmi les différentes composantes sélectionnées. La difficulté a été de coordonner des organismes ayant chacun leurs pratiques dans ce domaine. Le retour de près de la moitié des questionnaires a permis de dégager des tendances lourdes qui traversent les différentes populations de la défense.

1. Un cadrage difficile

Conduite à la demande de la DICOD, l'étude a soulevé immédiatement auprès des membres du comité de pilotage un certain nombre de questions et de réticences :

- Etait-il utile de mener cette étude ?
- Dans un contexte marqué par la sortie récente du décret de 2005 portant organisation de l'Etat-major des Armées, n'y avait-il pas tentative de prise en main des outils de communication des différentes composantes de la défense ?

- Comment fallait-il comprendre le terme interarmées qui avait été retenu dans le cahier des charges initial ?
- Ne fallait-il pas le remplacer par le mot défense ? Mais, comment comprendre le mot défense ? N'y avait-il pas un risque à prendre un mot qu'il convenait de réserver d'abord à l'identification du principe de défense ?

Après deux réunions du comité de pilotage, il a été convenu :

- Que l'intitulé et le champ de l'étude seraient élargis à la dimension défense. Ceci conduisait notamment à intégrer les civils dans le champ.
- Que l'étude avait pour but d'étudier l'opportunité de renforcer cette identité défense et, dans l'affirmative, de proposer des modalités pratiques. A aucun moment, il ne s'agissait de remettre en cause les identités propres de chacune des composantes de la défense.

2. Des groupes en définitive intéressés par la démarche, mais naturellement plus attachés à dire leurs différences

- Pourquoi réunir une dizaine de professionnels pour discuter d'un sujet, qu'on croyait réservé soit à des candidats d'une épreuve de philosophie, soit à des intellectuels d'administration centrale ? La question a animé la plupart de participants au démarrage des tables rondes organisés sur le thème. Pourtant, à l'issue de l'échange, la plupart ont déclaré le sujet intéressant, ont demandé à pouvoir poursuivre la réflexion et avoir accès aux conclusions.
- Les entretiens de groupe ont mis en évidence les spécificités de chacune des entités représentées :
    - les marins se disent d'abord marins et plus proches des gens de mer que des personnels de l'armée de terre,
    - les gendarmes départementaux sont gendarmes et se perçoivent plus proches des policiers que des militaires,
    - les « terriens », troupes de marine ou cavaliers, sont attachés à leur arme d'appartenance et porteurs de la culture militaire
    - les « aviateurs » n'ont pas d'état d'âme.

    Après exposé des spécificités de chaque groupe, les personnels militaires rencontrés se sont accordés à reconnaître l'existence d'une identité militaire commune. Dans la plupart des situations, les civils présents à ces

entretiens avaient du mal à se positionner. Cette difficulté partagée avec les participants mettait en évidence l'opportunité de se pencher sur la question de l'identité défense.

Les civils ou les militaires ayant des fonctions de nature civile semblaient les plus aptes à énoncer ce qui pouvait être partagé.

3. Un échantillon suffisant pour dégager des grandes tendances

L'extension du cadre de l'étude, passage de l'identité interarmées à l'identité défense, impliquant la prise en compte des civils et de la DGA, aurait dû conduire à doubler la taille des échantillons pour faire des analyses fines par armées et par catégories.
Le respect de l'enveloppe budgétaire contractuelle a contraint à conserver la taille initiale de l'échantillon en élargissant les catégories et à diminuer la représentation par catégorie.
Ce choix permet de dégager valablement des grandes tendances en limitant toutefois les capacités d'analyse détaillée par armée, catégorie ou « spécialité ».

Echantillonnage n°1

Marine	600
Armée de l'air	600
Armée de terre	600
Gendarmerie	300
DGA	300
Interarmées	300
Total	2700

Population	Marine	Air	Terre	Gendarmerie Mobile/Départ	DGA	Inter	Total
Officiers	150	150	150				
OM/SO	150	150	150				
Equipage	150	150	150				
Civils A, B, C	150	150	150				
Total	600	600	600	300	300	300	2700

4. Le niveau des retours (50%) atteste de l'intérêt des bénéficiaires pour l'étude et permet de dégager des tendances fortes.

Envoyés fin juin, les questionnaires ne sont pas partis à une période très favorable. Par ailleurs, le sujet n'entrait pas dans les préoccupations immédiates des répondants. Dans ces conditions, le taux de retour de 50% atteste de l'intérêt que les répondants ont trouvé à ce sujet.
1230 questionnaires ont été saisis et traités.

PLAN DU RAPPORT

Le déroulement de l'étude et la problématique, qui s'est progressivement dégagée, conduisent le plan du rapport.

- S'accorder, dans un premier temps, sur les mots et se donner un cadre théorique. Que peut-on entendre ou comprendre derrière le terme identité ? A quoi sert-il à une communauté d'hommes et de femmes de s'interroger sur leur identité ? De quoi se constitue une identité ? comment se nourrit le sentiment identitaire ? En quoi la communication peut-elle favoriser l'émergence et le développement d'une identité ?

- S'imprégner, dans un second temps, des éléments de constats pour comprendre ce que vivent les acteurs de la défense, ce qu'ils partagent et ce qui les distinguent.

- Analyser à partir de ces éléments, la situation des personnels de la défense, l'attachement aux identités propres, la formation d'une communauté de défense et les difficultés qui se déduisent d'un écart croissant entre l'identité portée et la réalité vécue.

- Proposer, enfin, des pistes pour favoriser le développement d'une identité pour les acteurs de la défense.

PARTIE 2 : LE CADRE DE REFLEXION DE L'ETUDE

EN QUOI L'ANALYSE DES IDENTITES PERMET DE DEFINIR UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION ?

L'objet de cette partie est de donner un cadre de réflexion pour l'analyse des résultats.

Sous le terme « identité », quelles réalités d'une organisation sont-elles évoquées ? Quelles sont les relations entre l'identité, la performance et la capacité d'évolution d'une organisation ? Quels sont les modes d'évolutions de l'identité d'une organisation ? Comment une identité évolue-t-elle ? Peut-on influer sur cette évolution ? Et, en particulier, quel impact peut avoir une politique de communication interne sur une identité ?

Le déroulement de l'étude l'a bien mis en évidence, la question de l'identité suscite des passions, conséquences de la difficulté à se projeter dans une identité alternative ou nouvelle, et la réflexion identitaire qui porte la question « qui suis-je ? » déstabilise. Il est par conséquent nécessaire, pour aborder paisiblement la question de l'identité, de bien s'accorder préalablement sur ce qu'il convient d'appeler identité, indépendamment des éléments de contexte.

Dans cette perspective, il est utile :

1. de revenir sur les fondements de l'identité pour une organisation,
2. d'analyser, sur cette base, comment fonctionne une identité dans une organisation et notamment, les relations entre le groupe et l'individu, les modes de transmission de l'identité, les modes d'évolution de l'identité.
3. de dégager, à partir de ces éléments, les raisons et les modes d'action possibles sur l'identité d'un groupe.

CHAPITRE 1 : L'IDENTITE D'UNE ORGANISATION

1.1. L'identité d'une organisation : ce que partagent consciemment les membres de l'organisation

Le dictionnaire Littré, à l'article « identité » donne cette définition : « Identité : ce qui fait qu'une chose est la même qu'une autre ». Cette définition, ajustée à la dimension d'une organisation, conduit à penser que **l'identité d'une organisation est formée par ce que partage l'ensemble de ses membres**. A titre d'illustration, les militaires partagent un statut, des modes de pensée, des habitudes, des règles de fonctionnement, des modes de vie, une mission vis-à-vis du pays et de la nation. L'identité permet également de se différencier : images, valeurs, représentations, modes de résolution de problèmes.

Le Robert complète cette définition en indiquant : «Identité : le caractère de ce qui demeure identique à soi-même ». Cette nouvelle définition met en valeur **l'idée de permanence** de ce que partagent les membres de l'organisation qui reste « la même » ou « ce qu'elle doit être » au travers des variations de son environnement. Ainsi s'explique, par exemple, le poids de la tradition dans l'identité militaire.

Une dernière définition concernant l'identité de l'individu - « conscience qu'a une personne d'elle-même » - met l'accent sur la **conscience des personnes de partager dans le temps une même réalité**. L'idée peut opportunément être reprise pour une organisation : la mise en évidence de ce que partagent les individus, notamment dans la tradition, par des rites, des symboles, des codes est indispensable à l'existence d'une identité. Un militaire sans uniforme, sans codes, serait peut-être conduit à s'interroger sur la nature même de son identité.

L'identité d'une organisation est donc faite, d'une part, un ensemble d'images, valeurs, représentations et règles qui font que les membres d'un groupe se reconnaissent et se rassemblent sous une désignation

commune et, d'autre part du sentiment de partager un destin commun spécifique.

1.2. Les éléments constitutifs d'une identité :

Appliquée à une organisation, la notion d'identité invite à identifier ce que partagent ses membres. En s'appuyant sur les représentations classiques des organisations, l'analyse peut se faire suivant quatre axes :

- **L'axe des finalités :** Quelle est au regard des membres la raison d'être de la communauté ? Quelles sont ses missions ? Sur quoi se fonde sa légitimité ? Pour les militaires français, par exemple, il s'agit de défendre le pays, maintenir la paix, préserver les intérêts des Français. Cette finalité s'ajuste à la spécificité de chaque organisme : par exemple, pour les gendarmes la défense du territoire et la lutte contre le terrorisme sont plus importants que pour les marins qui ont aussi pour mission de faire valoir l'image de la France à l'étranger.
- **L'axe des modes d'action** : Quelles sont les façons d'agir en interne ? vis-à-vis des personnes externes à l'organisation ? de résoudre les problèmes ? Qu'est ce qui se fait ? Qu'est ce qui ne se fait pas ? L'axe des modes d'action peut différencier les marins agissant en équipage dans un milieu maritime avec ses spécificités, les gendarmes appelés à assurer une surveillance et sécuriser un territoire, les fantassins appelés à manœuvrer sur le terrain. Pour les militaires, le mode d'action est caractérisé par l'usage de la force.
- **L'axe des acteurs de l'organisation :** quelle est leur appartenance sociale ? Quelles sont leurs valeurs ? Leurs métiers ? Y-a-t-il des personnes emblématiques ? Comme le confirment les réponses aux questionnaires, les militaires partagent des valeurs humaines, des motivations, des savoir-faire qui fondent leur spécificité par rapport aux civils.
- **L'axe des champs d'action** : où et sur quoi agit-on ? Les champs d'action distinguent les différentes composantes de la défense : le terrain pour l'armée de terre, la mer pour les marins, la base et l'air pour les aviateurs, le territoire pour les gendarmes. De la même

façon, les champs d'action distinguent, dans une certaine mesure, les fantassins des cavaliers ou les troupes de marine.

Tous ces éléments communs sont portés par des attributs matériels ou immatériels dont la fonction symbolique a une grande importance. Ces attributs peuvent être des symboles, des rites, des codes, des attitudes, des langages. Dans ce domaine, le monde de la défense et des militaires en particulier, est une source inépuisable d'illustrations depuis l'uniforme, les insignes, en passant par le protocole, le salut. Les membres de l'organisation peuvent être attachés à ces attributs parce que :

- **Ils jouent un rôle important dans l'histoire personnelle des membres de la communauté**, c'est notamment le cas des « rites initiatiques » précédant la remise d'un signe distinctif signifiant l'appartenance à l'entité : marche au képi pour les légionnaires.
- **Ils sont les symboles auxquels les membres de la communauté sont attachés,** la fourragère, le béret ou l'insigne des parachutistes.
- **Ils sont un signe de reconnaissance** entre les membres de la communauté autant qu'ils signifient leur différence : la musique et le pas des légionnaires, ou simplement l'uniforme qui distingue le militaire du civil.

CHAPITRE 2 : L'IDENTITE FONCTIONNE DANS L'ECHANGE QUI S'ETABLIT ENTRE LE GROUPE ET L'INDIVIDU

L'identité permet aux membres du groupe de se reconnaître entre eux et de se différencier de ceux qui sont à l'extérieur. Le groupe existe par ses membres. L'individu se réfère au groupe pour caractériser son identité.

2.1. L'identité d'une organisation renforce l'identité de ses membres

Lorsqu'une personne parle ou pense à son identité, c'est généralement pour se définir : « je suis sous-marinier, marin, militaire, français, européen… ». Cette « définition de soi » est acceptée au sein de l'organisation et proposée à l'extérieur.

Cette définition met en valeur en quoi chacun souhaite être et se sent accepté et reconnu dans ses actes, dans ses fonctions. Par exemple, « je suis gendarme », ne signifie pas seulement l'appartenance à un groupe mais aussi l'exercice d'une responsabilité personnelle (« je suis garant de l'ordre public ») ou encore l'existence d'une qualité (« je suis digne de confiance ! »). Il s'agit pour une personne participant à une organisation d'exister au sein de l'organisation mais aussi vis-à-vis de lui-même.

Il existe une forme d'échange de valeurs entre l'organisation qui existe par ses membres et les membres qui trouvent un intérêt à exister au travers de l'appartenance à ce groupe. Pour cette raison peut-être, les militaires sont-ils soucieux de la bonne tenue de leurs congénères dans la société. Les militaires sont également conscients de l'impact d'un fait d'arme sur leur communauté. De tout temps, l'appartenance au monde militaire a pu être vécue comme un élément de valorisation personnelle. On reconnaissait l'existence d'une fonction ascenseur social dans les armées. Aujourd'hui, à l'image d'autres institutions comme l'éducation nationale pour les instituteurs, ou des

médecins pour le corps médical, on assiste à une banalisation des institutions : le métier militaire est devenu un métier comme un autre.

Cette identification touche l'intime de chacun et vise à stabiliser son existence. L'affaire Mahé a mis davantage mal à l'aise les personnels de l'armée de terre. Peut-être les gendarmes éprouvent-ils une difficulté identitaire à vivre les spécificités de l'engagement militaire en réclamant les facilités de la vie civile. Dans un milieu interarmées, les personnels des différentes armées ont exprimé leurs difficultés personnelles dans cette situation. **Pour cette raison les membres d'un groupe cherchent à mettre en valeur les caractéristiques de l'identité et à pérenniser leur existence.**

Dans un autre mouvement, l'identité d'un groupe modèle les sentiments et les perceptions de ses membres qui se pensent ou ont le sentiment, de faire partie d'une entité vivante, homogène, « unique » et indivisible.

Le groupe est perçu comme supérieur aux membres qui le composent. Leurs actions, leurs pensées lui sont, dans une certaine mesure, subordonnées.

On observe alors un double mouvement :

- **Le groupe porte une certaine part de l'idéal de chaque membre du groupe** : proximité des populations, service de l'ordre et de la justice pour les gendarmes.
- **Les membres tendent à s'affirmer en se conformant ou s'inscrivant plus fortement dans ce qui compose l'identité** ; les gendarmes accordent de l'importance à l'humanité des relations avec la population, la rectitude et à la probité.

Ce double mouvement dans l'intime des membres de l'organisation tend à rendre stable l'identité. L'identité peut être une limite aux évolutions stratégiques lorsque les projets envisagés sont incompatibles avec l'identité : il sera difficile de « civilianiser » la défense si la place des civils n'est pas reconnue, ni l'importance de leur apport au fonctionnement de la communauté et si leur intégration à une identité commune est empêchée. Dans les armées britanniques ou allemandes il existe des civils à tous les niveaux de la hiérarchie et à côté de tout responsable militaire.

Plus ou moins consciemment, le groupe cherche à s'affirmer et à se défendre tant en interne qu'en externe. Dans ces conditions, il est toujours délicat de toucher à une identité. **Il n'est pas anormal dans cette perspective de susciter des réticences, voire des réactions négatives, quand on vient questionner un groupe sur la nature de son identité.**

2.2. L'articulation entre l'individu et le groupe

« Le concept d'identité recouvre ce champ des rapports humains où le sujet s'efforce d'opérer une synthèse entre les forces internes et les forces externes de son action, entre ce qu'il est pour lui et ce qu'il est pour les autres. S'il y a identité personnelle, c'est qu'il y a reconnaissance par les autres, mais celle-ci n'est pas obligatoirement accordée, elle s'inscrit elle-même dans un jeu de forces sociales. » (Renaud Sainsaulieu, L'identité au travail, PFNSP, 1988, p.319).

C'est dans les interactions au sein du groupe et à l'extérieur que se joue l'identification d'un membre à son organisation. A cet égard, il est vraisemblable que les évolutions récentes ayant impacté le fonctionnement et l'organisation de la défense aient conduit à modifier les différentes identités.

La réduction des formats d'armées peut renforcer les liens entre les membres et le sentiment identitaire en faisant également porter sur les membres un sentiment de menace et d'incertitude.

La professionnalisation a pu s'accompagner d'une banalisation du lien entre les personnels et l'institution, et modifier de ce fait le sentiment identitaire : les spécificités attachées à l'engagement militaire (sens du service, du sacrifice, du dévouement, …) laissent la place, dans certaines circonstances, à de sentiments plus utilitaires : « j'exerce ce métier pour vivre » ou « il n'y a pas de raison d'échapper aux 35 heures ! ».

La « civilianisation » qui a accompagné la professionnalisation peut renforcer le sentiment de banalisation du métier militaire et interroger sur les spécificités du statut militaire. La féminisation a également pu induire une évolution des représentations identitaires.

Les modes d'identification sont différents d'une personne à une autre et d'une organisation à une autre. De ce point de vue la diversité des modes d'identification au sein des organismes de la défense est évidente. La volonté d'autonomie ou d'indépendance de la personne peut s'opposer à l'exigence d'intégration de l'organisation.

Les modes d'intégration peuvent être décrits selon quatre degrés :

- **Identification par fusion :** l'identité de la communauté est forte et prend une grande place. Dans ce type d'intégration, aujourd'hui en déclin, la camaraderie prime et l'ancienneté est importante. Le collectif est valorisé comme un refuge et une protection, en échange, les différences sont ignorées. L'identification par fusion est caractéristique de beaucoup de communautés de la défense, la légion notamment ou les unités d'élite. Les situations d'identification par fusion sont peut-être plus importantes dans l'armée de terre que dans la marine ou l'armée de l'air où la notion de compétence et de métier est plus valorisée.
- **Identification par affinités :** ce sont des personnes motivées par des mobiles professionnels. Ils privilégient les affinités avec quelques-uns, cette affinité doit leur permettre de réussir professionnellement. Les autres groupes sont jugés menaçants. On trouve dans les corps de la fonction publique des logiques d'identification par affinités. On trouve peut-être dans certains corps de la défense ce type d'identification : les sous-mariniers, les aéro, les pilotes …
- **Identification par négociation :** ce sont des personnes qui s'investissent fortement dans la collectivité en s'appuyant sur leur compétence. Ils négocient sans cesse leur reconnaissance sociale et acceptent facilement les différences. Ce mode d'identification est fréquent dans les organisations civiles. On peut reconnaître ce type d'identification dans les organismes interarmées où la logique de compétence s'impose sur les logiques de grades ou de corps.
- **Le retrait.** Il concerne des personnes peu impliquées dans leur fonction, les relations personnelles et collectives sont faibles, ils ont peu d'amis et ne s'adaptent que difficilement à l'autorité. Leur activité est plus une nécessité qu'un véritable engagement.

Les modes d'identification au sein de la défense sont plus proches de la fusion ou de l'affinité pour les militaires et de la négociation pour les civils.

Le rapport entre la personne et l'organisation est souvent le lieu d'une fragilité entre la réalité de la personne et la représentation qu'elle s'en fait. Ainsi, la divergence entre l'histoire telle qu'on me l'a racontée, à laquelle j'ai adhéré et l'histoire que je vis peut-elle être source de difficultés.

Il est difficile pour une communauté de personnes de s'identifier à une réalité qui ne correspond pas ou plus à l'expérience vécue au quotidien.

De ce point de vue la situation dans les armées peut conduire les personnels des différentes armées à vivre des différences exacerbées, déconnectées des réalités opérationnelles :

- D'un côté les communautés se forment dans la spécificité, l'unicité et la valeur incomparable de leur contribution à la mission de défense ; un esprit de compétition voire d'opposition sous-tend les relations entre les différents organismes.
- De l'autre, dans le cadre de l'interarmisation, les communautés sont de plus en plus appelées à exercer leur métier opérationnel dans la complémentarité de leurs compétences.
- Enfin, avec le décret de 2005, les armées sont désormais placées sous une autorité militaire commune.

Il y a donc toujours au niveau de l'identité une fragilité liée à un ensemble de non-dits qui rend délicate toute investigation. Il y a peut-être là une explication possible aux réticences rencontrées lors des entretiens. Le seul fait d'être interrogé sur la nature de son identité et l'existence d'une nouvelle identité est déstabilisant. **Cette fragilité est celle de chaque membre et autant que celle de l'organisation.**

La notion d'identité est proche de celle de culture, cependant elle décrit davantage la relation de chaque individu avec son entité. L'identité rend mieux compte de l'articulation de chacun avec son organisation. Elle est de ce fait et plus efficace quand il s'agit de réfléchir à des plans d'actions visant à faire évoluer un fonctionnement.

2.3. L'identité se transmet par apprentissage

Toute intégration à une organisation demande un « apprentissage » et une mise en cohérence de la façon dont on se perçoit avec l'identité de l'organisation. Les classes sont le moment de l'apprentissage des savoir et savoir-être fondamentaux dans les armées. Cette même organisation va offrir à ses membres des **occasions d'apprendre les normes, valeurs et représentations qui lui sont propres**. Sainsaulieu l'a parfaitement montré pour les univers de travail.

La démarche d'identification d'un membre au sein d'une organisation se forme dans un double mouvement qui vise une « synthèse dont l'enjeu est la reconnaissance de soi ». Il s'agit, d'une part, de porter l'idéal du groupe et, d'autre part, de se mettre en conformité avec le fonctionnement de l'organisation pour être capable d'agir. Pour les militaires, il s'agit notamment d'acquérir certaines attitudes (par exemple, la rectitude de la tenue, le salut, la reconnaissance des autorités, le respect du drapeau, …) ainsi que des modes de résolution de comportement conforme à l'identité développée par l'organisation (saluer une autorité qui vient à sa rencontre, se présenter à une autorité, saluer le drapeau en passant la coupée du bateau, …).

Les univers peuvent être variés et **offrent une valeur en échange de cette « mise en ligne ». Ce peut-être la sécurité mais aussi un passage à l'âge adulte en permettant au membre d'être acteur au sein du groupe**. La remise du képi pour les légionnaires ou de la fourragère symbolise cette reconnaissance.

Les modes d'apprentissage développés par chaque organisation sont très éclairants sur l'identité de l'organisation. Certaines organisations réussissent mieux à intégrer tous les acteurs, tandis que d'autres ne réussissent plus difficilement. Cela peut se faire de plusieurs façons :

- **L'exemplarité et le tutorat des anciens comme illustration de modes de fonctionnement exemplaire :** chef, camarade, exemple, traditions qui montrent comment l'on peut être rattaché à un groupe. Le souvenir de Camerone symbolise l'attitude attendue des légionnaires dans les situations les difficiles : tenir jusqu'au bout, fût-ce au sacrifice de sa vie.

- **L'action et le fait de poser des actes ou des gestes en cohérence avec ce que prévoit l'identité**. C'est un mode d'action proche de l'acquisition de compétences : par exemple, le salut de l'autorité venant à sa rencontre.
- **Le discours** visant l'adhésion à un discours exposant (sans que la justification soit nécessaire). L'affirmation de concepts clés met en valeur telles ou telles valeurs de l'organisation passées ou présentes : les slogans souvent utilisées dans la défense illustrent ce mode d'apprentissage : « On ne relève pas Picardie » pour le 1er régiment d'infanterie se référant à la tradition des « bandes de Picardie »

Le processus d'identification peut être un échec qui se traduira par le rejet des membres qui ne se conforment pas suffisamment à l'identité.

Toutes les armées ont des formes d'apprentissage qui permettent aux nouveaux entrants de s'identifier à l'organisation. Par comparaison, les militaires occupants des fonctions non spécifiquement militaires (administration pour les corps techniques et administratifs) et plus encore les civils peuvent avoir du mal à s'identifier à une réalité qui n'est pas explicitement portée.

2.4. L'identité se développe dans l'action

Une identité n'existe pas sans la communauté qui la porte. Elle évolue

- **par les actes posés par ses membres, les faits d'armes, les compétences acquises,**
- **par les discours développés en son sein,**
- **par ceux qui l'observent et l'image qu'ils renvoient.**

Il y a identité parce que les membres d'une communauté pensent et agissent conformément à cette identité.

L'identité est une forme d'information reçue du passé et du groupe qui donne à ce dernier des clés pour se comporter, agir… En agissant, les membres du groupe renforcent cette identité et

la font évoluer. Leurs actions « informent » en retour l'identité. Par exemple, la pratique dans la durée du fonctionnement interarmées et portée par un grand nombre d'officiers peut conduire à modifier l'identité d'une armée. De la même façon, l'identité de l'Armée de terre s'est formée progressivement autour de la nécessité perçue et pratiquée par les Armes (Infanterie, Cavalerie, Artillerie, …) de travailler ensemble pour être efficaces sur le terrain.

Plusieurs auteurs définissent l'identité comme une « mémoire de la collectivité » c'est-à-dire « une source d'informations qui va assurer progressivement sa permanence par sédimentation ou par décantation ». **Toute identité est dynamique** et ne cesse d'évoluer au travers des actions posées par chacun, des réussites et des échecs collectifs. En dépit des traditions et des usages qui demeurent, l'identité de la Marine ou de la Gendarmerie en 2006 a changé par rapport à l'identité de la Marine en 1914 ou 1939. La professionnalisation a de fait conduit à changer l'identité de l'Armée de terre.

A l'inverse, il semble que si une identité n'évolue pas, elle peut se figer, bloquer les aspirations et la dynamique de ses membres, voire s'étioler et mourir.

Pour cette raison, tout ce que vivent les membres d'une communauté est essentiel. C'est dans l'action consciente que la part virtuelle de l'identité s'ajuste à la réalité : ce qu'on pense être est confirmé, transformé, révélé…. **Étudier l'évolution d'une identité, c'est s'intéresser aux actions au sein de l'organisation et aux interactions qu'elles provoquent.**

En ce sens, il est difficile de prévoir et décider quand et comment une identité doit évoluer. En revanche, il est possible de développer des actions qui vont l'aider à évoluer.

CHAPITRE 3 : L'IDENTITE DANS LES ARMEES ET AU MINISTERE DE LA DEFENSE

Les pratiques identitaires existent depuis longtemps dans les armées. L'Armée de terre a même constitué une réflexion spécifique sur le sujet.

3.1. Des pratiques identitaires ancrées

Par comparaison avec la plupart des communautés civiles, la pratique identitaire est fortement ancrée dans les armées. Elle s'exprime au premier abord au travers de la diversité des uniformes et des insignes qui distinguent les différentes catégories de militaire. Par delà les apparences physiques, elle se traduit dans les comportements, les façons de penser et les rites.

Il est impressionnant de constater la richesse et la diversité des identités dans les différentes armées en particulier. En s'appuyant sur les traditions, les faits d'armes, les compétences des régiments ont développé des cultures identitaires fortes : le 1er Régiment d'Infanterie, le régiment de spahis, …

Cette diversité des identités présentes invite à s'interroger sur le sens de cette démarche

1. Contribuer à la cohésion du groupe.
2. Développer l'esprit de compétition nécessaire au dépassement de soi.

L'Armée de terre a même constitué une base d'expériences et d'expertises sur le sujet, en procédant au regroupement des Armes (infanterie, cavalerie, artillerie, …) et à la mise en complémentarité de leurs compétences.

Dans chaque armée, les modes de recrutement et de sélection, des modes d'apprentissage communs sont mis en place et permettent l'acquisition de l'identité.

3.2. Des sensibilités fortes : une culture de l'opposition

Qui ne connaît pas la diversité des identités qui se cachent derrière les uniformes, assimile aisément un militaire à autre militaire.

Pourtant, ne dites pas à un marin qu'il est militaire ; il est d'abord marin, formé à l'esprit d'équipage et rompu aux conditions d'existence liées à l'élément marin. Il affirmera même qu'il est plus proche des marins pêcheurs ou du marin anglais qu'il croise sur la mer que de son collègue de l'armée de terre. Les réponses aux questionnaires semblent confirmer cette perception. De façon similaire le gendarme insistera sur le caractère civil de son activité, alors que l'aviateur mettra en valeur la dimension technique.

D'ailleurs, le rassemblement de militaires des différentes armées dans un organisme interarmées semble les mettre en difficulté : ils n'ont plus leurs repères traditionnels :

- Le terrien s'étonne de ne pas voir appliqué l'autorité et l'ordre qui lui sont traditionnels,
- Le marin s'agace de l'absence de respect et de discipline,
- L'aviateur trouve que les relations sont un peu raides par comparaison avec ce qu'il connaît.
- Le gendarme, étranger à ces pratiques, s'amuse de la contrariété des militaires des autres armées.

Les militaires vivent certes des réalités culturelles différentes, mais ils donnent aussi le sentiment d'en rajouter sur les différences. Ils laissent parfois penser qu'ils ont besoin de s'opposer. Les pratiques identitaires nécessaires à l'existence et au maintien de la cohésion de chaque groupe, s'enrichissent d'un nécessaire esprit de compétition propre à favoriser le dépassement de soi. Cet esprit de compétition les conduit naturellement à se différencier des autres, voire à s'opposer. En conséquence, il est inutile de chercher à faire valoir de façon abrupte une identité commune, par nature il a besoin de se différencier.

Les civils, moins engagés dans l'activité, en marge des identités propres des organismes, ne participent pas de cette culture d'opposition.

3.3. Des évolutions identitaires en cours, mais non identifiées

Au regard des processus d'évolution des identités présentés au point 2, il est vraisemblable que les événements qui ont impacté le Ministère de la Défense ces derniers temps aient provoqué des modifications du sentiment identitaires.

En déclarant dans leur grande majorité que la défense coûte cher et que les Français sont peu concernés par la défense, les acteurs de la défense identifient ce qu'ils perçoivent comme une menace forte pour leur communauté.

En indiquant que la féminisation est le principal progrès réalisé dans les dernières années, les militaires précisent également ce qui a compté pour eux.

3.3.1. Une identité menacée de l'extérieur

Une contrainte budgétaire vécue comme une remise en cause

Les contraintes économiques remettent en cause la raison d'être et la légitimité des armées. Au sein de chacune des composantes de la Défense, comme au sein de chacune des administrations depuis de longues années, la croissance du budget est vécue comme un signe de reconnaissance. Au sein des Armées, jusqu'à présent, l'intelligence et l'habileté des états major se mesuraient à la capacité des responsables d'obtenir des augmentations de crédits supérieures aux autres. Il existe d'ailleurs un sentiment de mauvaise répartition des crédits entre les composantes. A contrario, la pression exercée sur le budget des Armées est perçue comme une remise en cause de l'utilité même de la composante.

La difficulté perçue de la défense à bien communiquer avec l'extérieur vient aggraver cette perception.

Des armées moins visibles et moins connues du grand public

La professionnalisation des armées à la fin des années 90 a eu deux effets :

- Le premier, de réduire la taille des organismes et de façon quasi mécanique réduire leur visibilité à l'extérieur : en passant de 300.000 hommes à un peu plus de 150.000, civils compris, l'armée de terre a réduit sa visibilité de façon importante.
- Le second, de réduire la connaissance et l'intérêt des français pour les armées en interrompant le lien traditionnel qui s'établissait dans le cadre de la conscription entre les jeunes Français et l'armée.

Dans ces conditions, les personnels de la défense sont naturellement conduits à s'inquiéter de la raison d'être et de la reconnaissance qui leur est donnée par les Français. Ce constat est de nature à remettre en cause l'identité

3.3.2. Une identité fragilisée à l'interne

La réduction des formats conduit à s'interroger sur la visibilité et la pérennité de la communauté. La réduction des effectifs, si elle n'est pas compensée, par exemple, par une mise en valeur de l'image peut être perçue comme une réduction de l'identité. Des mouvements contradictoires peuvent affecter le groupe dans ces situations : d'une part, un repli et affirmation plus forte des spécificités identitaires, des abandons, d'autre part.

La professionnalisation est susceptible de provoquer :

- **un effet mécanique de dilution** ; les officiers représentants naturels des militaires ne forment plus aujourd'hui qu'un groupe minoritaire dans la population globale des militaires constituée aujourd'hui pour l'essentiel des militaires du rang et sous-officiers subalternes : la défense c'est qui ? les officiers ou l'ensemble des personnels ? Les officiers exercent, certes, un rôle d'influence important auprès des personnels, mais leur pouvoir d'influence et de représentation s'est dilué. A cet égard il est important de noter les différences de perceptions entre les militaires du rang, les sous-officiers et les officiers.

- **la banalisation ou la professionnalisation du lien entre les personnels et l'institution** : la vocation, le sacrifice et le sens du service qui constituent encore un élément fort de la motivation initiale laissent la place au souci d'être reconnu dans son métier et sa compétence et d'être traité, géré comme un personnel normal.

La « civilianisation », qui accompagne la professionnalisation, contribue à brouiller les cartes. Le statut militaire n'est plus la caractéristique identifiante des acteurs de la défense. La présence des civils ne contribue-t-elle pas à renforcer le processus de banalisation de la relation des militaires à l'institution : avant d'être militaire, il convient d'être professionnel.

Dans ce paysage, **la féminisation** est vraisemblablement un élément de confusion supplémentaire. Dans cette perspective, il est remarquable de noter,

- la place accordée par les militaires à la féminisation : plus important progrès réalisé ces dernières années,
- l'attitude de distanciation des femmes militaires vis-à-vis de l'institution
- la relative proximité des opinions féminines avec celle des civils.

L'**interarmisation** vient également troubler le sentiment identitaire ; alors que l'identité propre des principales composantes de la Défense est constituée par les spécificités identitaires autant que par l'opposition avec les autres composantes, comment les acteurs de la défense vivent-ils la nécessité, désormais, de travailler ensemble ?

La **mondialisation** peut également affecter l'identité des personnels de la défense. Les membres de la défense travaillent régulièrement avec des militaires d'autres pays, au service ou sous l'autorité d'organismes internationaux. Ces rencontres les amènent à s'interroger sur ce qu'ils sont. Dans ces conditions, est-il possible de concevoir l'identité des acteurs de la défense de la France de la même façon qu'il y a cinquante ans, ou même vingt ans ?

L'identité collective de chacune des composantes de la défense subit l'influence des évolutions profondes qui affectent la défense depuis une quinzaine d'années. Chaque entité s'attache à la fois à adapter et à renforcer le sentiment identitaire.

Dans ce contexte, les individus peuvent légitimement se sentir perdus : comment peuvent-ils vivre l'écart entre l'identité qu'ils portent et la réalité qu'ils vivent ? Comment perçoivent-ils les menaces qui pèsent sur les identités ? Comment vivent-ils l'évolution des éléments identitaires ? Ne perçoivent-ils pas le déséquilibre entre leur niveau d'implication dans l'identité et les capacités de protection apportées par le groupe ? Les inquiétudes qu'ils portent n'ont-elles pas partiellement pour origine les incertitudes identitaires ?

CHAPITRE 4 : COMMENT AGIR SUR UNE IDENTITE ?

4.1. Une nécessité nouvelle

La réflexion sur les identités est relativement récente et correspond à un besoin à la fois des sociétés et des personnes. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer :

- **La montée de l'autonomie des personnes.** Elles sont de plus en plus exigeantes sur ce qui leur est proposé. Elles veulent s'intégrer dans des organisations qui leur correspondent davantage et ont tendance à moins s'engager.
- **L'éclatement social en diverses communautés**. La diversité des appartenances rend plus nécessaire le positionnement de chaque organisation et de chacun dans les organisations auxquelles il appartient. Par ailleurs, chaque membre des organisations vit des décalages souvent importants entre les différentes identités des organisations auxquels il appartient, les systèmes organisationnels en place, les évolutions et la nécessité de s'adapter aux évolutions.
- **Les évolutions des organisations sont rapides pour s'adapter à un monde qui lui-même évolue. De ce fait, les identités sont de plus en plus secouées et placent les membres de leurs organisations dans des situations paradoxales**.
- La mondialisation crée le besoin pour les organisations et les communautés d'exister dans le concert des nations et des peuples ; faut-il privilégier une défense française regroupant l'ensemble des acteurs de la défense en France ou une marine européenne regroupant les marins des différents pays ?

4.2. L'identité est source d'efficacité :

Une personne qui ne s'identifie pas à une communauté peut difficilement être efficace dans cette communauté. Une personne travaille mieux avec quelqu'un dont elle se sent proche et dont elle partage les modes de fonctionnement.

- **L'identité facilite les apprentissages dans un fonctionnement collectif.**

- **Pour faciliter les évolutions : il est indispensable de comprendre ce qui peut être accepté, ce qui peut être partagé. Une erreur peut demander des années à être réparée.**
- **L'identité est aussi une disposition à l'action et facilite les coopérations.**

D'une certaine façon, « chercher ce qu'est l'identité d'une organisation et la compatibilité avec d'autres identités n'est pas seulement une question, c'est aussi une part de la réponse ».

4.3. Peut-on faire évoluer une identité ?

L'identité est l'image que chacun souhaite retrouver dans le regard des autres : tel qu'il souhaite être vu, tel qu'il souhaite être. Ce côté profondément personnel d'une identité rend délicate la compréhension et difficiles les interventions pour la faire évoluer.

Mais peut-on faire volontairement évoluer une identité ?
Une identité évolue essentiellement dans ses réussites ou ses échecs. **Les membres de l'organisation intègrent de nouvelles représentations, modes d'actions, qui peu à peu s'incorporent à l'identité.**

Les modes d'interventions possibles sont :

- **Les changements d'orientation et d'objectif donnés à l'entité**
- **Les changements de la sociologie de l'organisation : les recrutements en particulier sont déterminants.**
- **Un nouveau domaine d'activité.**
- **De nouveaux principes opératoires.**
- **L'utilisation de l'environnement pour faire découvrir d'autres façons de voir, d'agir…**

Il n'est pas possible de prédire comment chacune de ces interventions influera sur l'identité. **Plus encore, mal conçues et mal menées, elles peuvent aller à l'encontre de la façon dont les identités sont perçues par les membres. Alors elles provoqueront des conflits** en heurtant les représentations que chaque membre a de lui-même.

Les identités évoluent autour de ceux qui agissent et les évolutions d'identité se font autour des centres de décisions. C'est pour cette raison que chaque centre de décision porte une responsabilité dans l'évolution de l'identité commune. Ainsi, le mode de management peut-il agir favoriser l'évolution d'une identité. A l'inverse, lorsqu'un centre de décision lutte consciemment ou inconsciemment contre des évolutions identitaires, il risque de développer un sentiment de crainte et de « geler » l'identité provoquant un repli. Il est donc important de mettre en évidence le sens de l'action en lien avec la finalité de l'entité.

C'est dans ce cadre que la communication peut jouer un rôle de révélateur de l'identité.

CHAPITRE 5 : LA COMMUNICATION AU SERVICE DU RENFORCEMENT DES IDENTITES

Les actions de communication ne peuvent pas ajouter ou enlever de façon isolée les éléments constitutifs de l'identité d'une organisation. **Elles peuvent permettre une prise de conscience de certains éléments existants et les aider à évoluer pour éviter un enfermement, en renforçant ce qui prépare à l'action.**

Il s'agit de :

- **Mettre en évidence ce qui il y a en commun en facilitant la compréhension des autres et la mise en relation.**
- **Mettre des mots sur des faits, des expériences, ce qui donne une conscience et facilite le repérage de nouvelles réalités.**
- **Comprendre la position de la communauté dans son environnement.**
- **Atténuer la difficulté probable de positionnement de l'entité par rapport à d'autres organismes**.

La communication permet à chacun des membres de mieux répondre à la question « En quoi et comment pouvons-nous vivre et agir ensemble ? ». Renforcer le sentiment de sécurité, d'estime de soi et des autres, ce qui contribue à renforcer la capacité d'action, peut, en ce sens, être un accélérateur de l'évolution de l'identité.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

La notion d'identité donne des clés essentielles pour comprendre ce que vivent les personnels de la défense ainsi que les évolutions en cours de la dynamique sociale.

Il est normal qu'un certain malaise s'exprime en abordant le sujet de l'identité. De fait les identités des personnels de la défense sont fortement impactées par les évolutions en cours. Aujourd'hui, peut-être ces personnels ont-ils besoin de clarifier leur situation identitaire ?

C'est à la lumière de ces éléments que les principaux résultats de l'enquête menée auprès des personnels de la défense devront être étudiés.

PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

CHAPITRE 7 : QUI SONT LES REPONDANTS ?

Sur les 2 500 questionnaires envoyés, 1 230 ont été reçus. La plupart fin juillet, quelques-uns dans le courant du moins d'août, les derniers en octobre !

1 225 questionnaires ont été saisis et exploités statistiquement.

Leur répartition est la suivante :

Population	Marine	Air	Terre	Gendar--merie	DGA	Autres	Totaux	%
Officiers	81	98	157	12	27	11	386	32%
OM/SO	65	127	61	123		15	391	32%
MdR,Equipage	30	91	53	1		4	179	15%
Civils A, B, C	25	89	72	1	71	11	269	22%
Total	201	405	343	137	98	41	1 225	100%
Pourcentage	16%	33%	28 %	11%	8%	3%	100%	

Les officiers se répartissent en 21% d'officiers subalternes et 11% d'officiers supérieurs.

Parmi ces questionnaires, 77% sont renseignés par des hommes et 23 % par des femmes.

La répartition par âge est de 8.7% pour les moins de 25 ans, 36% de 25 à 35 ans, 29 % 35 à 45 ans, 26% supérieur à 45 ans.

La répartition par ancienneté est de 14.5% pour les moins de 5 ans, 21.7% entre 5 et 10 ans, 14% entre 11 et 15 ans, près de 50% supérieur à 15 ans d'ancienneté.

7.1. Représentativité de l'échantillon

La répartition de l'échantillon étudié n'est pas représentative du corps social de la défense. Si les résultats présentés ont un sens au regard des effectifs concernés, il convient toutefois de limiter le statut de **l'étude à celui d'une étude exploratoire.**

Les réponses des civils présentant des caractéristiques significativement différentes de celles des militaires, il a été choisi de les considérer à part en analysant dans un premier temps les résultats des militaires, et dans un deuxième temps les résultats des civils.

CHAPITRE 8 : LES MOTIVATIONS DES HOMMES ET FEMMES DE LA DEFENSE

Une série de questions permettaient d'évaluer l'engagement des répondants dans leur métier, leur armée d'appartenance et la défense.

Les répondants sont fiers d'être militaires (92%) et fiers de servir dans la défense ((94%). Ce point de vue donne une certaine valeur à leurs réponses. (Ce point est particulièrement fort dans l'armée de terre).

8.1. Pourquoi servir dans la Défense :

Les réponses à la première question permettent d'établir une hiérarchie nette entre les thèmes de motivation proposés.

	Militaire	
	Rang	Total oui
b- Pour servir mon pays	1	**83%**
g- Pour l'action	2	**78%**
d- Pour me sentir utile	3	**71%**
a- Par vocation	4	**67%**
c- Pour voyager	5	**65%**
j- Pour gagner ma vie	6	**62%**
q- Parce que c'est valorisant	7	**61%**
k- Pour être dans un cadre militaire	8	57%
i- Pour avoir un métier	9	56%
e- Pour aider les populations en difficulté	10	55%
f- Pour commander	11	54%
o- Parce que c'est un moyen de me former et d'acquérir des qualifications	12	49%
m- Pour changer de vie	13	34%
p- Pour les technologies de pointe	14	31%
n- Pour exercer une spécialité qui n'existe pas dans le secteur civil	15	**24%**
h- Par tradition familiale	16	**19%**
l- Parce que la défense est le 1er employeur de ma région	17	**3%**
Moyenne		51%

Pour 83% des répondants militaires, il s'agit d'abord de servir leur pays, puis pour 78% d'agir et pour 71% se rendre utile.

- L'idée d'être militaire par vocation est présente chez 67% d'entre eux (dont 33% de « oui tout à fait »). Cette réponse permet de penser que les deux tiers des répondants s'identifient fortement avec leur métier. « Ils étaient faits pour cela » .
- Pour 65%, il s'agit de voyager.
- Pour 62%, il s'agit de gagner sa vie et pour 55% d'avoir un métier. Ce dernier facteur est plus important chez les militaires du rang qui sont 66% et 63% à y voir un moyen de se former et moins fort pour les officiers subalternes et supérieurs.
- Pour 55%, il s'agit aussi d'aider les populations en difficultés.
- Pour 54%, il s'agit de commander.
- La technologie n'est importante que pour 31% des répondants.
- Très peu d'entre eux ont choisi ce travail par tradition familiale (19%) ou parce que la défense était le 1er employeur de la région (5%).

Totale des réponses Oui	ENSEMBLE		Militaire du rang		Sous-officier officier marinier		Officier subalterne		Officier supérieur	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Pour servir mon pays	1	83	1	75	1	79	1	92	1	90
Pour l'action	2	78	5	68	2	73	2	86	2	89
Pour me sentir utile	3	71	6	67	3	72	5	72	5	74
Par vocation	4	67	11	51	6	61	3	82	4	76
Pour voyager	5	65	4	71	7	60	6	68	6	66
Pour gagner ma vie	6	62	2	74	4	70	10	48	8	50
Parce que c'est valorisant	7	61	8	63	8	59	8	63	7	58
Pour être dans un cadre militaire	8	57	10	63	10	55	7	64	10	41
Pour avoir un métier	9	56	7	66	5	65	12	41	9	44
Pour aider les populations en difficulté	10	55	3	71	9	58	9	51	12	35
Pour commander	11	54	13	31	12	41	4	73	3	82
C'est un moyen de me former et d'acquérir des qualifications	12	49	9	63	11	54	11	42	13	29
Pour changer de vie	13	34	12	50	13	38	15	25	16	20
Pour les technologies de pointe	14	31	15	25	14	30	13	34	11	38
Pour exercer une spécialité qui n'existe pas dans le secteur civil	15	24	14	27	15	19	14	27	15	26
Par tradition familiale	16	19	16	18	16	17	16	20	14	28
Parce que la défense est le 1er employeur de ma région	17	3	17	7	17	3	17	1	17	1
Moyenne		**51**		**52**		**50**		**52**	[2]	**50**

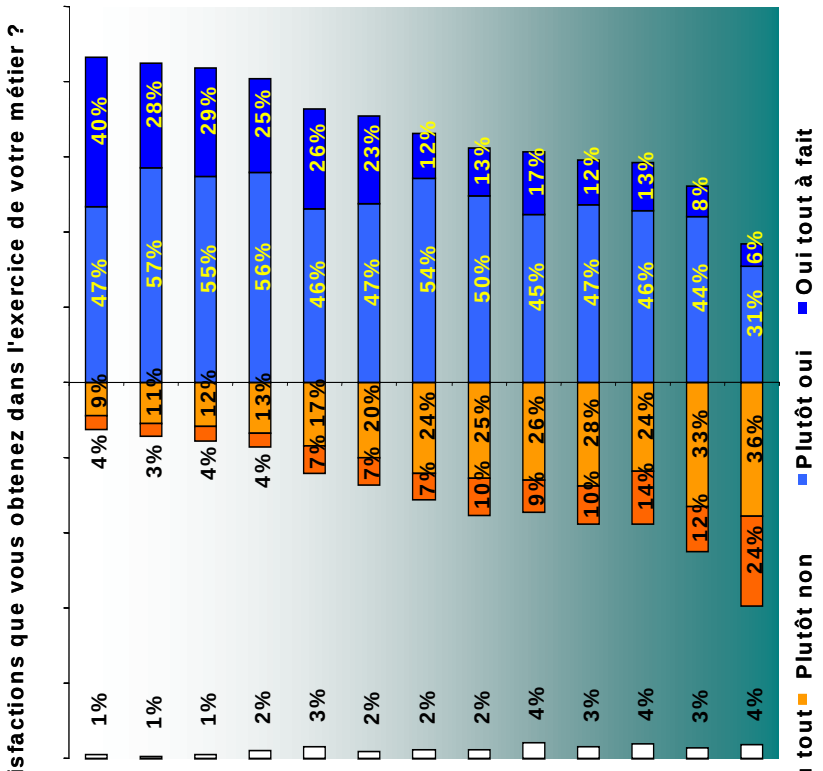
Les écarts entre les grades donnés dans le tableau ci-dessous (Total en % des réponses positives)

- Les officiers supérieurs accordent plus d'importance à l'action (89%) et à l'exercice des responsabilités. Ce point est sans doute à relier avec leur niveau de responsabilité.
- Le facteur vocation pour justifier l'entrée dans l'armée est un peu plus fort en montant en grade : il monte à 82% chez les officiers subalternes, davantage que chez les officiers supérieurs (76% de réponses positives) et « descend » à 51% chez les militaires du rang
- Les militaires du rang reconnaissent la part prise par la capacité de l'armée à leur offrir un métier (66%) et à leur permettre d'acquérir une compétence (63%) dans leur motivation à l'engagement. Ces réponses correspondent à un souci d'insertion professionnelle.
- L'action humanitaire a plus d'importance pour les militaires du rang (71%) que pour les grades supérieurs (Seulement 35% pour les officiers supérieurs)

01-Pourquoi avez-vous choisi de travailler au service de la défense ?

	ENSEMBLE		Armée de terre		Marine		Armée de l'air		Gendarmerie	
	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Pour servir mon pays	1	83	1	85	3	74	1	77	3	83
Pour l'action	2	78	2	80	2	77	4	65	1	90
Pour me sentir utile	3	71	4	74	4	71	6	63	2	84
Par vocation	4	67	3	83	7	62	9	56	7	67
Pour voyager	5	65	6	71	1	78	4	65	12	41
Pour gagner ma vie	6	62	10	42	5	67	2	72	6	67
Parce que c'est valorisant	7	61	8	59	6	63	8	57	4	68
Pour être dans un cadre militaire	8	57	7	61	10	57	10	56	9	59
Pour avoir un métier	9	56	11	35	9	59	3	66	8	62
Pour aider les populations en difficulté	10	55	9	58	13	45	7	58	5	68
Pour commander	11	54	5	73	11	53	12	40	11	47
Parce que c'est un moyen de me former et d'acquérir des qualifications	12	49	13	34	8	60	11	55	10	48
Pour changer de vie	13	34	12	35	12	45	14	33	13	26
Pour les technologies de pointe	14	31	15	23	14	33	13	38	15	18
Pour exercer une spécialité qui n'existe pas dans le secteur civil	15	24	14	26	15	27	15	21	14	21
Par tradition familiale	16	19	16	20	16	21	16	18	16	16
Parce que la défense est le 1er employeur de ma région	17	3	17	2	17	5	17	4	17	2
Moyenne		51		52		53		50	[2]	51

- Les répondants de l'armée de terre (terriens) valorisent davantage le service du pays.
- Les gendarmes sont plus à l'aise avec la notion « d'être utile ».
- Terriens et gendarmes se retrouvent sur l'importance accordée à l'action.
- Les terriens sont moins que les autres dans la logique « gagner sa vie » ou « exercer un métier ». Les répondants de l'armée de l'air sont davantage dans cette perspective.
- On peut enfin noter pour mémoire que le changement de vie et les voyages sont plus importants dans la motivation initiale des marins.


03-Quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier ?
Exercer des responsabilités
L'intérêt du travail
Utiliser mes compétences
Mes collègues, mes camarades
L'état d'esprit (discipline, hiérarchie, esprit militaire, esprit défense, ambiance, valeurs, ...)
L'esprit militaire
Le cadre de travail
Le mode de vie
L'esprit défense
Le statut
Le déroulement de ma carrière
Le mode d'organisation
La reconnaissance
1% 4% 9% 47% 40%
1% 3% 11% 57% 28%
1% 4% 12% 55% 29%
2% 4% 13% 56% 25%
3% 7% 17% 46% 26%
2% 7% 20% 47% 23%
2% 7% 24% 54% 12%
2% 10% 25% 50% 13%
4% 9% 26% 45% 17%
3% 10% 28% 47% 12%
4% 14% 24% 46% 13%
3% 12% 33% 44% 8%
4% 24% 36% 31% 6%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

8.2. De fortes satisfactions dans l'exercice de leur métier

A la question « quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier ? » les réponses sont globalement positives :

- Quatre items se détachent nettement : exercer des responsabilités (87% dont 40% de oui tout à fait), l'intérêt du travail (75%), utiliser ses compétences (84%), les collègues et camarades (81%).
- L'état d'esprit arrive ensuite avec 70% de réponses positives suivi de l'esprit militaire avec 66%.
- Modes d'organisation, statut, et déroulement de carrière sont moins importants dans la satisfaction.

Pour l'item « reconnaissance », les points de vue négatifs sont plus nombreux que les points de vue positifs. C'est un résultat fréquent dans ce type d'enquête.

Les sujets de satisfactions sont très semblables d'un grade à l'autre et d'une armée à l'autre. On peut noter toutefois quelques écarts :

- les terriens sont plus attachés à l'état d'esprit militaire et à l'esprit de défense,
- les gendarmes valorisent davantage le statut et semblent moins attachés au mode de vie.
- pour les terriens, la perspective de travailler avec des personnes qui partagent des valeurs est un élément important dans la notion de servir la défense.

Ce bon niveau de satisfaction est corrélé avec le fait que 86% des répondants se disent « prêts à servir de nouveau la défense », et que 56% d'entre eux pensent qu'ils ne trouveraient pas les mêmes satisfactions s'ils travaillaient dans le civil.

Tableau des corrélations (extrait)

03-Quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier ? e- L'intérêt du travail	48,56
25-Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre organisme ? a- J'ai trouvé ma place	48,01
03-Quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier ? b- Exercer des responsabilités	42,06
25-Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre organisme ? b- Je suis reconnu	40,02
08- Seriez-vous prêt à recommencer à servir la défense ?	38,27
03-Quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier ? a- Utiliser mes compétences	38,06
25-Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre organisme ? d- L'environnement me convient (Terre, Air, Mer, Gendarmerie, DGA, etc.)	37,94
25-Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre organisme ? c- J'apprécie d'état d'esprit	35,78
03-Quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier ? f- L'esprit militaire	35,18
03-Quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier ? m- Le déroulement de ma carrière	34,85
27-Reconnaissez-vous, particulièrement, les qualités suivantes à votre organisme ? a- Les qualités humaines (fraternité, esprit d'équipe, ...)	34,19
03-Quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier ? h- L'état d'esprit	33,97

Seulement 53% des répondants aimeraient que leurs enfants servent la défense. Ce résultat est relativement faible si on le compare à ce que l'on peut observer dans d'autres institutions du secteur public ou du secteur privé. Le résultat est différent pour les gendarmes qui sont 66% à répondre positivement à cette question.

87% des militaires considèrent avoir trouvé ce qu'ils cherchaient en venant travailler dans la défense. Parmi eux 56% répondent « plutôt oui » à cette question. Par ailleurs, ils sont 57% à penser qu'ils n'obtiendraient pas les mêmes satisfactions dans le civil.

Ces deux résultats sont très homogènes selon les grades et les armées.

L'analyse de corrélation – ci contre - met en évidence les sources de satisfaction de « ceux qui pensent avoir trouvé ce qu'ils étaient venus chercher », à savoir, les métiers, l'utilisation de leurs compétences et, l'état d'esprit.

Il apparaît ainsi que les motivations des répondants militaires sont nettement personnelles, axées sur le métier, dans sa dimension active (exercice des responsabilités), l'utilisation des compétences et les relations avec les collègues. Il est intéressant de relever que cette notion de métier, qui est une source essentielle de motivation, n'est pas prioritairement identifiée comme l'une de leurs principales attentes à l'origine.

24-Pourquoi avez-vous choisi cet organisme (Marine, Terre, Air, Gendarmerie, DGA, service de santé, interarmées, essence, etc.) ?

	ENSEMBLE		Militaire du rang		Sous-officier officier marinier		Officier subalterne		Officier supérieur	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Pour la nature du travail	1	84	1	73	1	86	1	87	1	92
Pour son prestige	2	65	4	65	2	69	2	65	3	52
Pour voyager	3	61	2	72	4	59	3	60	2	56
Pour le contact avec la population	4	52	3	69	3	60	6	37	6	34
Pour ses traditions	5	50	6	54	5	49	4	53	5	41
Pour l'aspect combat	6	39	7	52	9	28	5	46	4	43
Pour le maniement des armes	7	36	5	56	8	31	7	36	9	23
Pour les avions	8	35	9	43	7	32	8	33	7	33
Pour le maintien de l'ordre public	9	34	8	48	6	46	9	19	11	11
Pour les bateaux	10	17	11	16	10	14	9	19	8	25
Pour travailler dans la région	11	15	10	36	11	14	13	6	13	3
Par tradition familiale	12	14	12	13	12	12	11	14	10	18
Je n'ai pas choisi cet organisme	13	8	13	11	13	8	12	6	12	9
Moyenne		39		47		39		37		34

8.3. Le choix de l'organisme

A la question « Pourquoi avez-vous choisi cet organisme ? », 85 % des militaires répondent pour la nature du travail, 65% pour son prestige, 61% pour voyager, 52% pour le contact avec les populations, 50% pour ses traditions.

La dimension militaire vient ensuite en ordre d'importance : 39% ont choisi pour le combat et 36% pour le maniement des armes.
15% ont choisi pour travailler dans la région et 13% par tradition familiale.
8% seulement déclarent n'avoir pas choisi leur organisme.

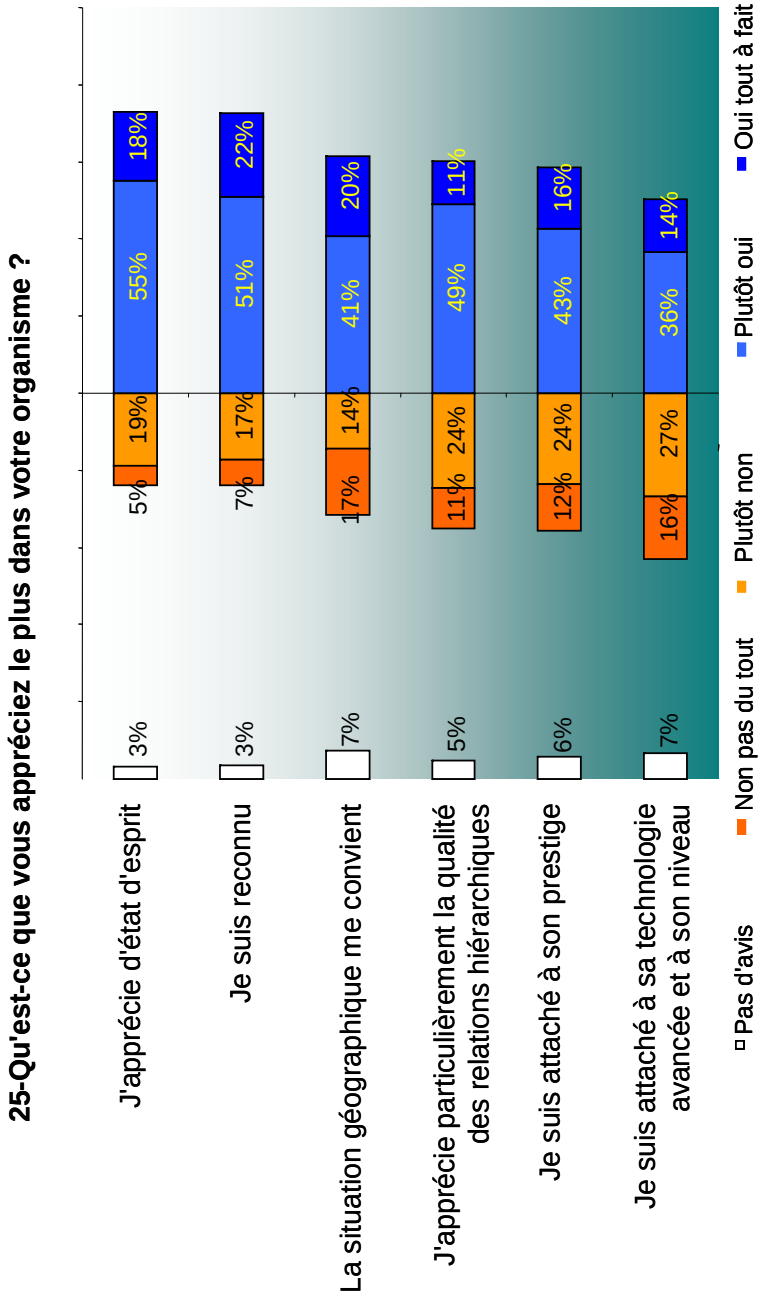
- Les choix des militaires du rang sont davantage guidés par l'action : pour voyager, le maniement des armes, l'aspect combat, le contact avec la population,
- Les officiers supérieurs sont moins attachés au prestige de leur organisme, et au maniement des armes,
- Les officiers et officiers supérieurs sont moins attachés au contact avec la population, maintien de l'ordre public, travailler en région
- Les sous-officiers sont moins attirés par l'aspect combat.

24-Pourquoi avez-vous choisi cet organisme (Marine, Terre, Air, Gendarmerie, DGA, service de santé, interarmées, essence, etc.) ?

Rang et total de oui en %	ENSEMBLE		Armée de terre		Marine		Armée de l'air		Gendarmerie	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
24f- Pour la nature du travail	1	84	1	89	1	80	1	77	2	95
24e- Pour son prestige	2	65	4	62	4	68	3	62	4	83
24a- Pour voyager	3	61	3	63	2	79	4	61	6	40
24j- Pour le contact avec la population	4	52	6	59	6	42	6	36	1	96
24d- Pour ses traditions	5	50	5	60	5	57	5	39	5	58
24i- Pour l'aspect combat	6	39	2	64	7	34	7	31	8	23
24h- Pour le maniement des armes	7	36	7	54	9	25	8	29	7	35
24c- Pour les avions	8	35	12	7	8	27	2	73	11	6
24k- Pour le maintien de l'ordre public	9	34	8	29	10	23	9	27	3	85
24b- Pour les bateaux	10	17	13	2	3	75	13	2	13	3
24l- Pour travailler dans la région	11	15	11	9	12	13	10	19	9	19
24g- Par tradition familiale	12	14	9	14	11	14	11	9	10	18
24m- Je n'ai pas choisi cet organisme	13	8	10	12	13	4	12	8	12	4
Moyenne		39		40		42		37		44

Le choix par armée met clairement en évidence l'importance du métier :

- L'Armée de terre pour les traditions et l'aspect combat.
- Les marins se sont engagés pour voyager et pour les bateaux.
- L'Armée de l'air pour les avions.
- La Gendarmerie pour le contact avec la population et le maintien de l'ordre public.


25-Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre organisme ?
J'apprécie d'état d'esprit
Je suis reconnu
La situation géographique me convient
J'apprécie particulièrement la qualité des relations hiérarchiques
Je suis attaché à son prestige
Je suis attaché à sa technologie avancée et à son niveau
3%
5%
19%
55%
18%
3%
7%
17%
51%
22%
7%
17%
14%
41%
20%
5%
11%
24%
49%
11%
6%
12%
24%
43%
16%
7%
16%
27%
36%
14%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

8.4. Dans leur organisme respectif, les répondants apprécient l'état d'esprit et se sentent reconnus

Les répondants sont très satisfaits de l'environnement offert par l'organisme et pensent très majoritairement y avoir trouvé leur place (88% de réponses positives). Ces pourcentages sont plus élevés avec le grade.

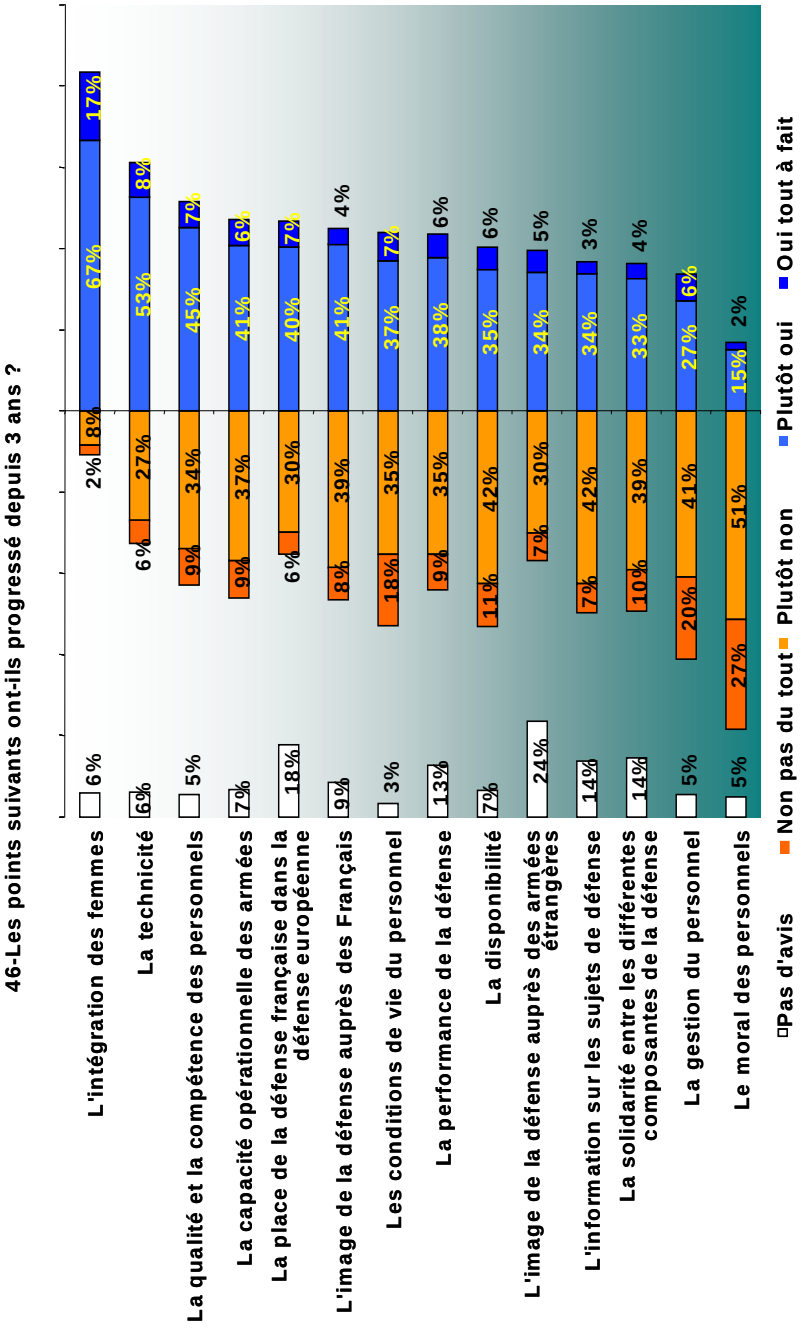
Les répondants sont 73% à apprécier l'état d'esprit et le fait d'y être reconnus. Ce dernier point, comparé à des résultats similaires dans d'autres institutions, est particulièrement remarquable. Par ailleurs, 61% sont satisfaits de la situation géographique (31% de réponses négatives), 60% sont satisfaits des relations hiérarchiques (35% de négatif), 59% sont attachés à son prestige (36% de réponses négatives) 50% à la technologie (43% de réponses négatives)

- Les officiers (81%) et officiers supérieurs (87%) se sentent nettement mieux reconnus que les SO (69%) et MdR (57%), ce qui est déjà un niveau élevé.
- Idem pour la qualité de relations hiérarchique : 72 et 73% pour les officiers et officiers supérieurs et 56 et 50 pour les MdR et SO
- Idem pour l'attachement et la reconnaissance de la technologie (Officiers supérieurs : 66%, officiers : 58%, SO : 48%, MdR : 32%)
- Les gendarmes sont particulièrement attachés à son prestige (79% de réponses positives pour 59%)

La place de l'organisme dans la défense est globalement justifiée (86%), avec une bonne image (82%), une expertise reconnue (82%),

Seuls 52% pensent que leur organisme n'est pas en 1ère ligne et seuls 41% disent « qu'on y trouve les meilleurs » (Pour 41% de réponses négatives).

On retrouve comme qualité : la disponibilité (84%), l'expertise technique (75%), les qualités humaines (74%)…le dévouement (70%), le courage (59%), les traditions (57%) et les qualités physiques (47%)


46-Les points suivants ont-ils progressé depuis 3 ans ?
L'intégration des femmes
La technicité
La qualité et la compétence des personnels
La capacité opérationnelle des armées
La place de la défense française dans la défense européenne
L'image de la défense auprès des Français
Les conditions de vie du personnel
La performance de la défense
La disponibilité
L'image de la défense auprès des armées étrangères
L'information sur les sujets de défense
La solidarité entre les différentes composantes de la défense
La gestion du personnel
Le moral des personnels
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

8.5. Leur perception des évolutions et de l'avenir

La question sur les évolutions depuis 3 ans permet de percevoir l'état d'esprit des répondants. Sont-ils optimistes, pessimistes… sont-ils confiants sur l'avenir…

Pour les militaires, les points qui ont progressé depuis 3 ans sont :

- l'intégration des femmes (84% de réponses positives),
- dans une moindre mesure la technicité (61% de réponses positives),
- la compétence des personnels (52% de réponses positives),
- la capacité opérationnelle (47 % de réponses positives).

L'importance accordée à l'intégration des femmes mérite d'être relevée : elle est valorisée comme si elle représentait une prouesse.

N'ont pas progressé : le moral des personnels (78% de réponses négatives), la gestion des personnels (61% de réponses négatives), la disponibilité (53% de réponses négatives), la solidarité entre les diverses composantes de la défense (49% négatives), l'information sur les sujets de défense (49% de réponses négatives).

Pour les militaires, il faut améliorer en priorité : la gestion des personnels, le moral des personnels, les conditions de vie des personnels. Ces points sont étonnants en comparaison des niveaux de satisfaction affichés.

Viennent ensuite : la capacité opérationnelle des armées, la performance de la défense, la qualité et la compétence des personnels, l'image de la défense auprès des Français.

- Les marins ont une vision moins négative de la situation des personnels.
- Les militaires du rang pensent davantage que la capacité opérationnelle (60%) et la disponibilité (50%) ont progressé. 65% des officiers subalternes ne partagent pas cette vision
- Pour les terriens, la capacité opérationnelle doit être améliorée (50%). Les marins donnent une priorité moins importante à l'amélioration du moral des personnels (42%). Les gendarmes sont plus attachés à l'amélioration des conditions de vie des personnels (76%).
- Les officiers accordent plus d'importance à l'amélioration de la capacité opérationnelle 50% et moins d'importance aux conditions de vie.

	Civil		Militaire		Ecart entre civils et militaires
	Rang	Total oui	Rang	Total oui	
j- Pour gagner ma vie	1	91%	6	62%	-29%
i- Pour avoir un métier	2	75%	9	56%	-19%
d- Pour me sentir utile	3	51%	3	71%	20%
o- Parce que c'est un moyen de me former et d'acquérir des qualifications	4	48%	12	49%	1%
b- Pour servir mon pays	5	45%	1	83%	38%
q- Parce que c'est valorisant	6	40%	7	61%	21%
p- Pour les technologies de pointe	7	37%	14	31%	-6%
a- Par vocation	8	25%	4	67%	42%
g- Pour l'action	9	24%	2	78%	54%
k- Pour être dans un cadre militaire	9	24%	8	57%	33%
h- Par tradition familiale	11	21%	16	19%	-2%
m- Pour changer de vie	12	19%	13	34%	15%
l- Parce que la défense est le 1er employeur de ma région	12	19%	17	3%	-16%
f- Pour commander	14	17%	11	54%	37%
e- Pour aider les populations en difficulté	15	16%	10	55%	39%
c- Pour voyager	16	11%	5	65%	54%
n- Pour exercer une spécialité qui n'existe pas dans le secteur civil	17	10%	15	24%	14%
Moyenne		34%		51%	17%

8.6. Les civils entrés avec des motivations différentes sont plutôt satisfaits de leur situation

Comme les militaires, les civils ont le sentiment d'avoir trouvé ce qu'ils cherchaient au sein de la défense. Mais leurs motifs sont différents, ils sont entrés dans la défense d'abord pour gagner leur vie, ensuite pour exercer leur métier enfin pour se sentir utiles. Pour eux, le service du pays n'arrive qu'en 5° position. Par ailleurs leurs avis sont nettement moins tranchés.

Ils tirent leur satisfaction de l'utilisation de leurs compétences, de l'intérêt du travail, des relations avec les collègues, du cadre de travail et, dans une moindre mesure que pour les militaires, des responsabilités exercées. L'esprit militaire, les modes d'organisation, la reconnaissance et l'état d'esprit sont moins importants pour leur satisfaction.

Comme les militaires, les civils n'ont pas le sentiment qu'ils pourraient trouver les mêmes satisfactions en travaillant dans le secteur civil.

Les civils ont un point de vue différent des évolutions : ils pensent que la défense a progressé en matière de technicité (71% de réponses positives), d'intégration des femmes (70 % de réponses positives), de qualité et de compétence des personnels (60 % de réponses positives), de positionnement de la défense française dans la défense européenne (48% de réponses positives), de capacité opérationnelle des armées (47% de réponses positives), de performance de la défense (46% de réponses positives).

Ils ont une vision négative des évolutions en ce qui concerne l'information sur les sujets de défense (68% de réponses négatives), la solidarité entre les différentes composantes de la défense (65% de réponses négatives), les conditions de vie du personnel (55% de réponses négatives), la gestion du personnel (44 % de réponses négatives), le moral des personnels (45% de réponses négatives).

La comparaison des réponses des civils et des militaires invite à s'interroger sur les perceptions réciproques. Les civils sont moins engagés et enthousiastes dans leurs satisfactions, mais plus positifs sur les progrès réalisés.

CHAPITRE 9 : ILS SONT FIERS DE L'IMAGE DE LA DEFENSE

Les militaires répondants sont 95% à être fiers de servir la défense, 92% fiers d'être militaires. 86% serait prêts à recommencer à servir la défense. En revanche seuls 53% aimeraient que leurs enfants travaillent pour la défense.

9.1. Ce qu'est la Défense

9.1.1. A la question « Pour vous à quoi sert la défense » les militaires répondent globalement et positivement à l'ensemble des items proposés.

Les items identifiant « ce qui est protégé » sont les plus valorisés : le territoire (97% de réponses positives) ou les intérêts français (95% de réponses positives).
Les items correspondant à une action militaire de défense « classique » arrivent en deuxième position : riposter contre une éventuelle attaque (94% de réponses positives), dissuader (94% de réponses positives), suivi par maintenir la paix (93% de réponses positives).
Les actions associées plus récemment à l'action de la défense viennent ensuite : faire valoir l'image de la France dans le monde (83% de réponses positives), défendre l'Europe (78% de réponses positives), défendre la démocratie (71% de réponses positives).

Une vision classique et pacifique de la défense semble s'imposer. Elle est largement partagée quel que soit le grade.

11- A quels aspects êtes-vous personnellement le plus attaché ?

	ENSEMBLE		Militaire du rang		Sous-officier officier marinier		Officier subalterne		Officier supérieur	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
A défendre le territoire national	1	57	2	53	1	60	2	56	3	46
A maintenir la paix	2	55	1	60	2	57	3	52	2	47
A protéger les intérêts français	3	54	3	38	3	54	1	60	1	60
A dissuader	4	34	6	23	4	39	5	32	4	34
A faire valoir l'image de la France dans le monde	5	25	5	25	6	19	4	33	5	24
A riposter contre une éventuelle attaque	6	24	4	28	5	26	6	20	7	21
A défendre la démocratie dans le monde	7	16	7	20	7	16	8	12	8	20
A défendre l'Europe et les européens	8	12	8	11	8	8	7	14	5	24

La question suivante proposait de hiérarchiser les différentes raisons d'être de la défense. Elle indique le sens que donnent les répondants à leur appartenance.

Ils sont d'abord attachés aux fonctions classiques et historiques de la Défense. La dissuasion vient après, suivie enfin des visions plus modernes (défense de la démocratie et Europe).

11- A quels aspects êtes-vous personnellement le plus attaché ?

	ENSEMBLE		Armée de terre		Marine		Armée de l'air		Gendarmerie	
	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
A défendre le territoire national	1	57	1	60	3	48	2	56	1	68
A maintenir la paix	2	55	3	49	1	56	1	58	3	57
A protéger les intérêts français	3	54	2	55	1	56	3	47	2	63
A dissuader	4	34	5	27	4	35	4	38	4	32
A faire valoir l'image de la France dans le monde	5	25	4	34	5	29	6	18	6	17
A riposter contre une éventuelle attaque	6	24	6	26	6	19	5	24	5	27
A défendre la démocratie dans le monde	7	16	7	13	7	18	7	18	7	15
A défendre l'Europe et les européens	8	12	8	11	8	15	8	13	8	7

Ce qui compte le plus change peu selon le grade. En effet, les trois thèmes se dégageant en priorité sont les mêmes. Toutefois, l'item « protéger les intérêts français » se dégage fortement pour les officiers supérieurs (60%). Il ressort en 3ème position pour les hommes du rang avec un niveau nettement plus bas (38%).

Les réponses à la question « selon vous, quelles sont les activités les plus représentatives de la défense ? » mettent en évidence le fait de défendre et l'action : opérations extérieures (92%), lutte contre le terrorisme (85%), dissuasion (84%).
Les autres activités ont des taux de réponse assez proches : les opérations de services publics (80%), les opérations spéciales (85%), les actions de présence et de prévention (71%), le renseignement (70%), les manifestations publiques (66%), l'entraînement (64%).

Les militaires du rang sont plus sensibles aux manifestations publiques (71% dont 27% de oui tout à fait). Ils sont également davantage à s'enthousiasmer pour les opérations spéciales (51% de « oui tout à fait » pour 39% en moyenne).

Les 3 éléments qui sont les plus importants pour vous

	ENSEMBLE		Militaire du rang		Sous-officier officier marinier		Officier subalterne		Officier supérieur	
	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Les opérations	1	60	1	55	3	53	1	64	1	81
Le drapeau	2	55	1	55	1	56	2	53	3	52
Le port d'un uniforme	3	47	3	49	2	53	3	46	5	27
Les équipements	4	41	5	27	4	43	4	42	2	54
L'usage des armes	5	32	7	25	6	26	4	42	4	38
Les traditions	6	30	4	35	5	27	6	33	6	26
Le défilé du 14 juillet	7	17	6	26	7	21	7	10	7	9
Les décorations	8	5	8	9	8	6	9	3	8	3
Le langage	9	4	9	7	10	4	8	4	9	2
Le casernement	10	4	10	3	9	5	10	2	10	2

9.1.2. Appartenir à la défense c'est servir la France et participer à la défense du pays

Pour les répondants, appartenir à la Défense, c'est servir la France (90%) et participer à la défense de son pays (90%).
C'est également partager des valeurs (70%) et contribuer à la culture de défense (65%).

Ce n'est pas travailler dans des technologies de pointe (56% de non pour 38% de oui).

Les réponses à la question sont très voisines par grade et par armées. La hiérarchisation demandée à la question suivante révèle des sensibilités différentes.

A la question sur les symboles de la défense, quelques écarts de réponses selon les grades sont intéressants : les sous-officiers accordent plus de sens au drapeau et à l'uniforme qu'aux opérations, pour les officiers les équipements sont plus signifiants que le drapeau. Les militaires du rang sont plus attachés aux traditions.

Les 3 éléments qui sont les plus importants pour vous

	ENSEMBLE		Armée de terre		Marine		Armée de l'air		Gendarmerie	
	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Les opérations	1	60	1	62	1	68	1	61	4	43
Le drapeau	2	55	2	56	2	48	2	56	1	62
Le port d'un uniforme	3	47	3	43	3	47	3	51	2	57
Les équipements	4	41	6	32	4	43	4	42	3	44
L'usage des armes	5	32	5	40	5	32	6	24	5	31
Les traditions	6	30	4	41	6	25	5	25	6	26
Le défilé du 14 juillet	7	17	7	14	7	16	7	21	7	19
Les décorations	8	5	8	4	8	7	8	7	9	5
Le langage	9	4	9	3	9	5	9	4	9	5
Le casernement	10	4	10	2	10	3	10	4	8	8

L'importance des symboles est très voisine d'une institution à l'autre. Les gendarmes ont une hiérarchie un peu différente : pour eux les opérations sont moins signifiantes que le drapeau, le port de l'uniforme et les équipements. Les traditions sont positionnées en 4ème place pour les terriens. Pour les marins et les aviateurs les équipements viennent en 4ème position.

Plus généralement, les répondants militaires sont fiers de servir la défense comprise comme une défense « active » du pays et l'occasion de « servir » (Cf. Etre Utile). Ceci correspond certainement à une image de leur métier auxquelles ils sont particulièrement attachés.

Les motivations des répondants sont nettement personnelles et axées sur le métier, dans sa dimension active (responsabilités), l'exercice de compétences et les collègues. On notera que cette notion de métier, qui est une des plus grandes sources de motivation, n'est pas prioritairement identifiée comme l'une de leurs principales attentes à l'origine.

La notion de métier est-elle bien identifiée par les officiers notamment supérieurs ?

Les aspects techniques ne sont importants que pour une minorité (22%) et ne sont pas nécessairement représentatifs de ce qu'est la défense (38%).

9.1.3. Les civils ont une image semblable de la Défense, la dimension technique en plus

Pour eux, servir la défense veut dire d'abord servir la France et participer à la défense du pays. Ils reconnaissent l'importance de travailler avec des personnes qui partagent les mêmes valeurs. Les civils accordent une importance plus forte à la dimension

technologique que les militaires pour lesquels cet aspect compte peu.

Ils sont tous très fiers d'appartenir à la défense : la fierté est plus importante pour les militaires (94%) que pour les civils (79%).

Ils seraient globalement prêts à recommencer à servir la défense, il n'existe pas de différence significative entre les militaires et les civils.

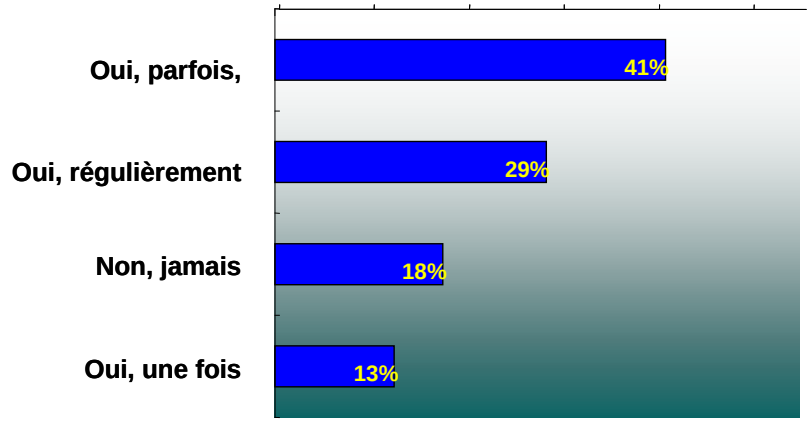
Curieusement, à la question « aimeriez-vous que vos enfants travaillent pour la défense ? » les civils répondent plutôt positivement (60%), alors que les militaires semblent plus circonspects (53% de réponses positives).

CHAPITRE 10 : LA COOPERATION AU SEIN DE LA DEFENSE

10.1. La coopération entre les organismes de la défense fonctionne

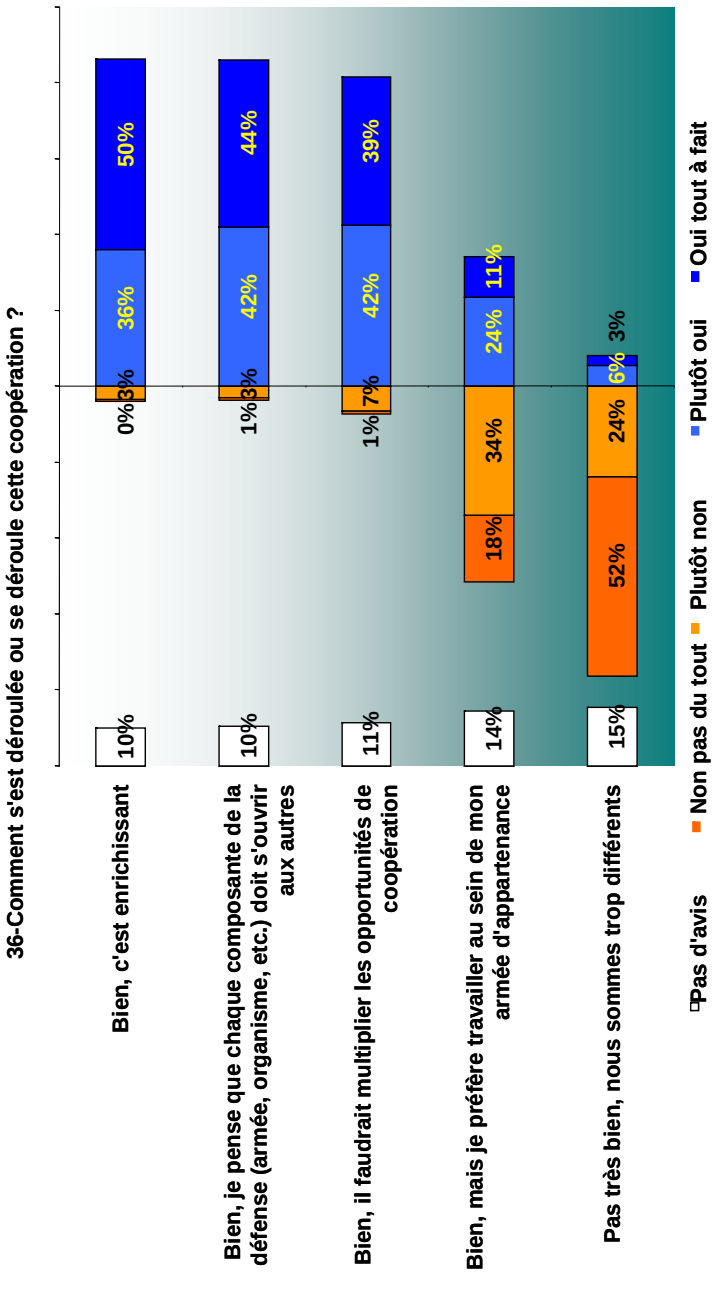
70 % des militaires ont une expérience de la coopération au sein de la défense et la plupart jugent favorablement cette perspective.

35- Au cours de votre carrière, avez-vous coopéré avec des militaires ou des civils appartenant à d'autres armées françaises que celle qui vous emploie ?



De façon logique, les officiers (80% de réponses positives) et les officiers supérieurs (90% de réponses positives) ont une pratique de coopération supérieure à celle des sous-officiers et militaires du rang.

Les gendarmes sont moins concernés par la coopération, la moitié d'entre eux n'a jamais coopéré.


36-Comment s'est déroulée ou se déroule cette coopération ?
Bien, c'est enrichissant
Bien, je pense que chaque composante de la défense (armée, organisme, etc.) doit s'ouvrir aux autres
Bien, il faudrait multiplier les opportunités de coopération
Bien, mais je préfère travailler au sein de mon armée d'appartenance
Pas très bien, nous sommes trop différents
10%
10%
11%
14%
15%
0%
3%
36%
50%
1%
3%
42%
44%
1%
7%
42%
39%
18%
34%
24%
11%
52%
24%
6%
3%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

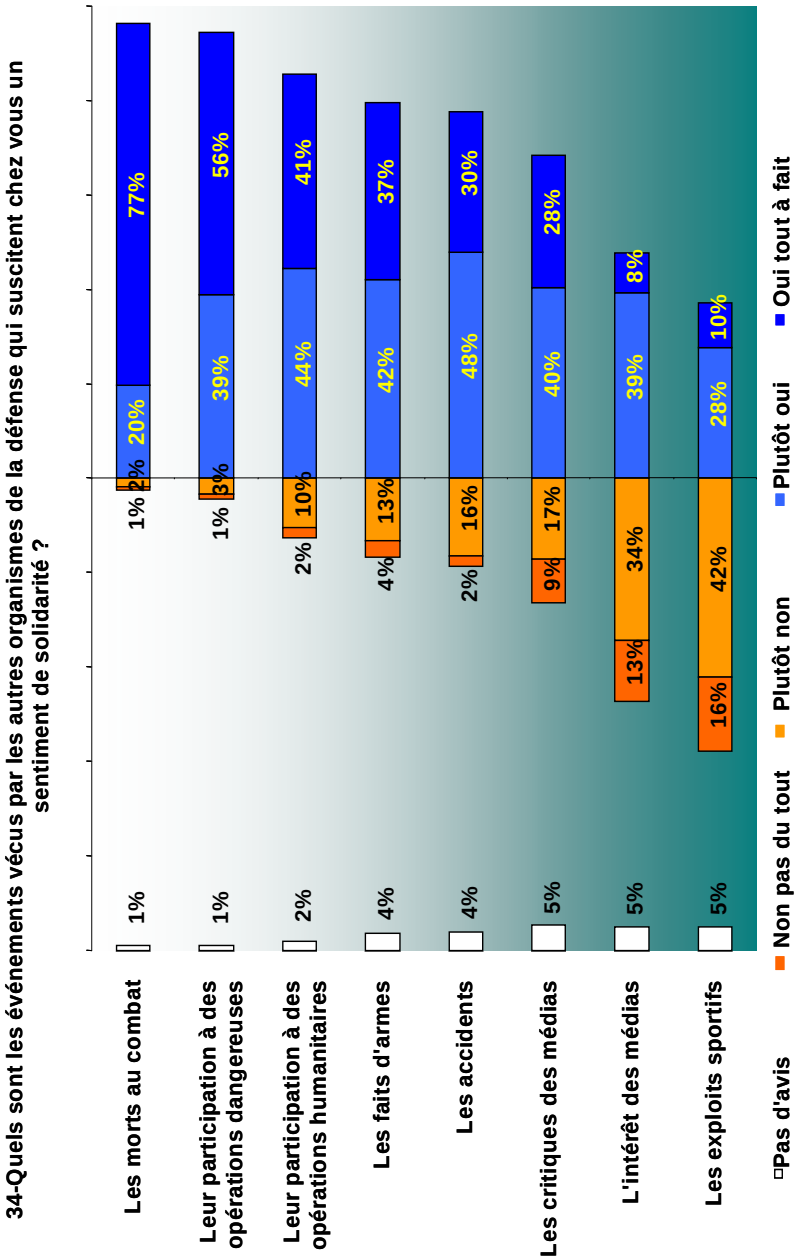
Les militaires jugent majoritairement que cette coopération est très enrichissante (86% de réponses positives) et **qu'il est utile pour chaque composante de s'ouvrir aux autres** (86% de réponses positives). Les répondants (81%) pensent qu'il serait bon de multiplier les occasions de coopération. Une petite minorité (10 %) pense que les différences sont trop importantes pour que la coopération fonctionne.

Les officiers supérieurs sont pratiquement tous acquis à ces points de vue (98 et 99%).

On notera que 35% jugent préférable de travailler au sein de l'armée d'appartenance. 48% des gendarmes sont dans cet état d'esprit. Les 2/3 des officiers supérieurs sont opposés à cette idée.

Les civils n'ont pas d'avis tranché sur la coopération

45% des civils ont coopéré.
Militaires et civils n'ont pas la même expérience de la coopération.
Les civils ont plutôt moins d'avis sur l'utilité de la coopération.


34-Quels sont les événements vécus par les autres organismes de la défense qui suscitent chez vous un sentiment de solidarité ?
Les morts au combat
Leur participation à des opérations dangereuses
Leur participation à des opérations humanitaires
Les faits d'armes
Les accidents
Les critiques des médias
L'intérêt des médias
Les exploits sportifs
1% 2% 20% 77%
1% 3% 39% 56%
2% 10% 44% 41%
4% 13% 42% 37%
2% 16% 48% 30%
9% 17% 40% 28%
13% 34% 39% 8%
16% 42% 28% 10%
1% 1% 2% 4% 4% 5% 5% 5%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

10.2. La solidarité est bien ancrée au sein de la défense

Les événements vécus par les autres organismes dans leur mission militaire suscitent un fort sentiment de solidarité. Il s'agit des morts au combat (97%), des situations dangereuses (94%) et de la participation aux opérations humanitaires (85%).

L'opinion des médias (47%) et les exploits sportifs (38%) suscitent nettement moins d'intérêt.

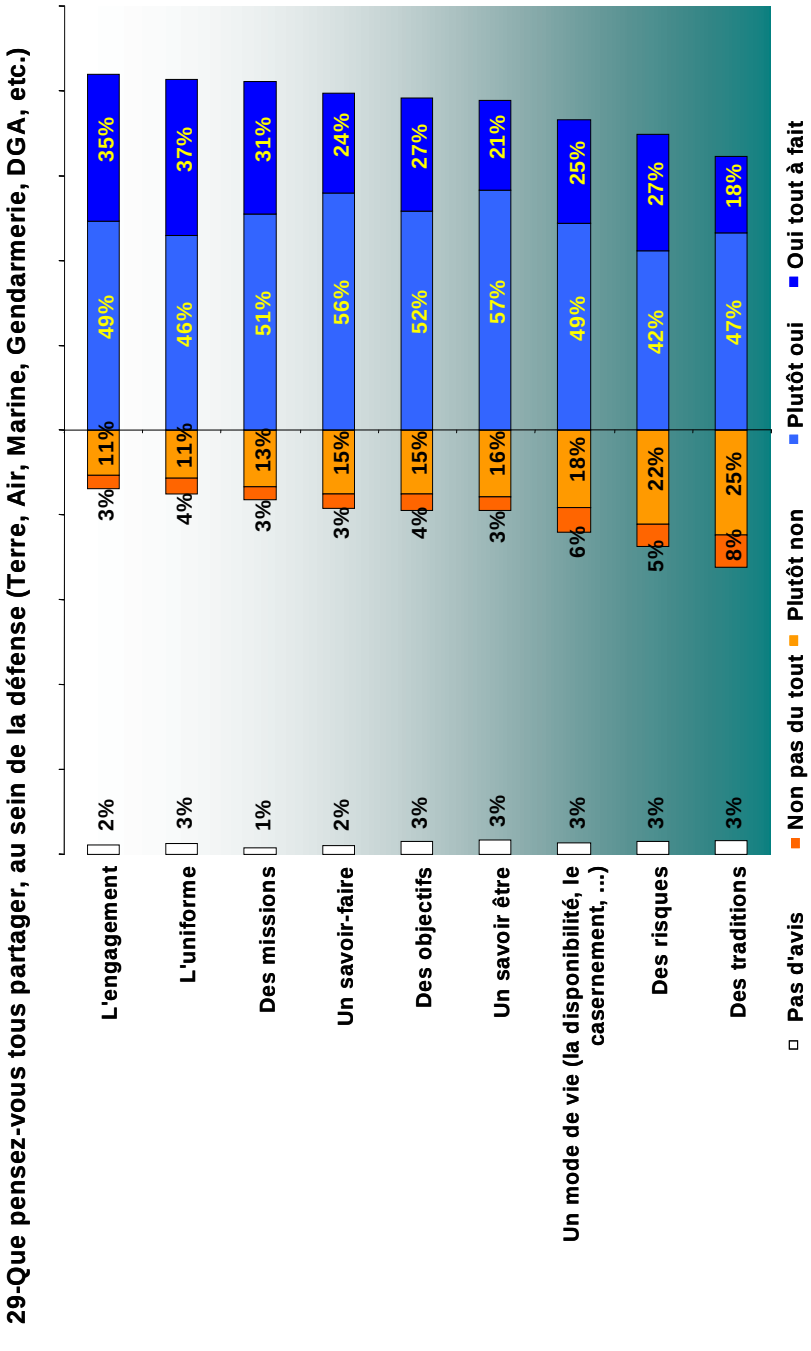
Les écarts sont très faibles d'une armée à l'autre.

Il existe quelques écarts selon les grades :

- Les militaires du rang sont plus sensibles aux exploits sportifs et moins sensibles aux critiques des médias.
- Les officiers subalternes et les officiers supérieurs sont particulièrement sensibles aux critiques des médias.

34-Quels sont les événements vécus par les autres organismes de la défense qui suscitent chez vous un sentiment de solidarité ?

Le coloriage indique les plus grands écarts	ENSEMBLE	Militaire du rang équipage	Sous-officier officier marinier	Officier subalterne	Officier supérieur
Les critiques des médias	68	**49**	67	**80**	**78**
Leur participation à des opérations humanitaires	86	89	85	87	**77**
L'intérêt des médias	48	43	45	**54**	52
Les exploits sportifs	37	**54**	34	36	**26**


29-Que pensez-vous tous partager, au sein de la défense (Terre, Air, Marine, Gendarmerie, DGA, etc.)
L'engagement
L'uniforme
Des missions
Un savoir-faire
Des objectifs
Un savoir être
Un mode de vie (la disponibilité, le casernement, ...)
Des risques
Des traditions
2%
3%
1%
2%
3%
3%
3%
3%
3%
3%
11%
11%
13%
15%
15%
16%
18%
22%
25%
49%
46%
51%
56%
52%
57%
49%
42%
47%
35%
37%
31%
24%
27%
21%
25%
27%
18%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

Les militaires répondants pensent partager la majorité des propositions qui leur étaient soumises dans le questionnaire :

Les résultats sont relativement peu tranchés. L'engagement, avec 84% de réponses positives, figure en première position. Vient ensuite l'uniforme (83% de réponses positives) qui distingue les militaires de leurs concitoyens.

30- Qu'est-ce qui vous distingue le plus ?

	ENSEMBLE		Armée de terre		Marine		Armée de l'air		Gendarmerie	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Les missions	1	57	1	62	1	53	1	54	1	65
La nature des activités	2	49	3	43	2	55	2	50	3	48
L'état d'esprit	3	44	2	52	4	48	3	43	7	24
Le cadre de l'opération ou de travail (Terre, Mer, Air, Gendarmerie, DGA etc..)	4	37	4	32	3	50	5	34	6	31
Les qualifications	5	31	5	29	6	25	6	31	4	35
L'uniforme	6	28	7	21	5	26	4	35	5	32
Le statut	7	28	6	27	7	17	7	22	2	49
Les traditions (chants, commémorations)	8	12	8	19	8	9	8	12	9	1
Le prestige	9	8	9	7	8	9	9	10	8	7

Il est intéressant de relever que les points jugés les moins communs sont :

- les traditions (65% de réponses positives et 33% de réponses négatives). Dans ces conditions, les traditions ne sont-elles pas un obstacle au rapprochement des identités ?
- Les risques (69% de réponses positive et 27% de réponses négatives). En rapprochant ce résultat du fort sentiment de solidarité vu précédemment (Question 34), il convient de s'interroger : ils vivent des risques de nature différente, mais globalement cette proximité du risque ne les unit-elle pas ?

Pour chacun de ces points, les réponses sont très semblables selon les grades et selon les différentes armées.

30- Qu'est ce qui vous distingue le plus ?

	ENSEMBLE		Militaire du rang		Sous-officier		Officier subalterne		Officier supérieur	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Les missions	1	57	1	52	1	53	1	70	3	53
La nature des activités	2	49	4	39	2	48	2	54	1	59
L'état d'esprit	3	44	2	47	3	40	3	41	2	54
Le cadre de l'opération ou de travail (Terre, Mer, Air, Gendarmerie, DGA, etc..)	4	37	5	31	5	36	4	33	4	47
Les qualifications	5	31	6	27	4	36	5	28	6	27
L'uniforme	6	28	3	43	6	33	7	20	8	11
Le statut	7	28	7	21	7	31	6	26	5	29
Les traditions (chants, commémorations)	8	12	8	17	9	9	8	12	7	13
Le prestige	9	8	9	13	8	10	9	6	9	2

Les gendarmes, exception notable, pensent davantage partager avec les autres armées notamment les risques (82%) mais aussi les traditions (74%), le savoir-faire (86%), l'engagement (92%)

Dans la posture inverse, et de façon moins tranchée, l'Armée de l'air se distingue pour le savoir être (72%), les risques (63%) et l'engagement (79%). Il serait intéressant de comprendre s'ils parlent d'eux ou des militaires des autres armes !

On observe quelques différences de réponses entre armées :

- Les gendarmes répondant se distinguent particulièrement des autres armées sur le point du statut de la gendarmerie. Par ailleurs, ils attachent sensiblement moins d'importance à l'état d'esprit.
- Les marins mettent en exergue le cadre de travail. L'état d'esprit les distingue moins.
- La position des traditions est très éclairante : elles étaient jugées être ce qui était le moins partagé, mais elles sont ce qui distingue le moins, ce qui relativise le propos.

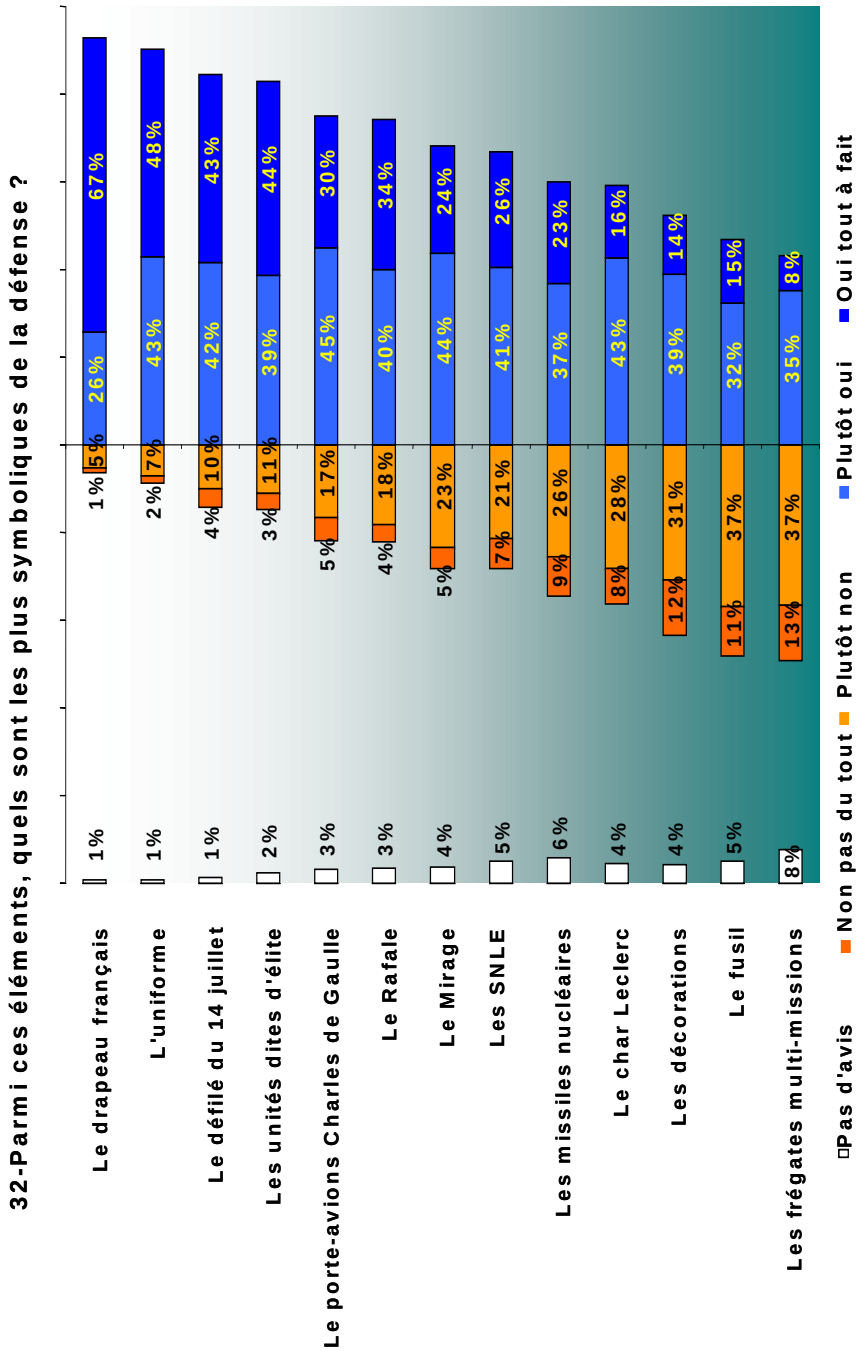
Il existe quelques différences selon les grades :

- Les militaires du rang considèrent que l'uniforme est davantage un facteur différenciant.

A la question « vous sentez-vous plus proches de vos homologues des armées étrangères », 14% ne savent pas répondre, 34% répondent positivement :

- Ils sont 44% dans la marine (La moitié de ceux qui ont un avis) et 41% dans l'armée de terre, 32% dans l'armée de l'air et 26% dans la gendarmerie.
- Plus on monte dans la hiérarchie, plus ce sentiment est fort : Mdr (30%), SO (27%), officiers (44%), officiers supérieurs (49%)

Est-ce un manque d'identification des autres composantes de la défense, de solidarité, un attachement plus fort au métier ?


32-Parmi ces éléments, quels sont les plus symboliques de la défense ?
Le drapeau français
L'uniforme
Le défilé du 14 juillet
Les unités dites d'élite
Le porte-avions Charles de Gaulle
Le Rafale
Le Mirage
Les SNLE
Les missiles nucléaires
Le char Leclerc
Les décorations
Le fusil
Les frégates multi-missions
1% 5% 26% 67%
2% 7% 43% 48%
4% 10% 42% 43%
3% 11% 39% 44%
5% 17% 45% 30%
4% 18% 40% 34%
5% 23% 44% 24%
7% 21% 41% 26%
9% 26% 37% 23%
8% 28% 43% 16%
12% 31% 39% 14%
11% 37% 32% 15%
13% 37% 35% 8%
1% 1% 1% 2% 3% 4% 5% 6% 4% 4% 5% 8%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

10.3. Les symboles de la défense

Pour tous, le drapeau est le symbole le plus emblématique de la Défense pour tous. L'uniforme est bien identifié comme une caractéristique symbolique comme le défilé du 14 juillet..

Les autres éléments proposés, sont par nature plus spécifiques de tel ou tel organisme, c'est sans doute pour cela que les répondants les considèrent moins comme des symboles.
Les symboles sont partagés par tous à des exceptions parfaitement liées au métier (Les marins pour le porte avion et le SNLE, les aviateurs pour le Rafale…)

20- A quelles valeurs êtes-vous personnellement le plus attaché ?

Rang et total de oui en %	ENSEMBLE		Armée de terre		Marine		Armée de l'air		Gendarmerie	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
La loyauté	1	53	2	54	1	55	2	48	1	60
La discipline	2	51	1	57	3	44	1	52	2	50
La disponibilité	3	49	3	47	2	55	3	46	4	47
L'intégrité	4	43	5	35	4	43	4	43	2	50
La fraternité	5	34	4	41	5	32	5	36	6	22
La justice	6	25	8	17	7	20	6	30	5	41
Le sacrifice	7	22	6	26	6	28	7	20	8	12
L'obéissance	8	17	7	20	8	15	8	18	7	14

10.4. Les valeurs sont plutôt partagées

Ces chiffres confirment à la fois,

- la convergence des valeurs entre les différentes armées
- l'existence d'écarts selon les grades

Les tableaux ci-dessous mettent en évidence la similitude de jugement des militaires sur leur organisme d'appartenance quels que soient les organismes ou les grades. Les gendarmes ou pour les militaires du rang font exception en accordant moins de valeur à l'expertise technique.

En revanche, ils n'attribuent pas les mêmes qualités aux autres organismes.

- Pour les terriens, les marins et les aviateurs, la première qualité dans les autres armées se fonde sur les relations humaines, vient ensuite la disponibilité.
- La disponibilité est la première qualité reconnue par les gendarmes aux autres organismes.
- Le dévouement vient en troisième qualité des autres organismes pour les marins, les aviateurs et les gendarmes.

27-Reconnaissez-vous, particulièrement, les qualités suivantes à votre organisme ?

	ENSEMBLE			Militaire du rang			Sous officier officier marinier			Officier subalterne			Officier supérieur		
	Votre organisme		Les autres organismes	Votre organisme		Les autres organismes	Votre organisme		Les autres organismes	Votre organisme		Les autres organismes	Votre organisme		Les autres organismes
	Rang	Total oui	Rang	Rang	Total oui	Rang	Rang	Total oui	Rang	Rang	Total oui	Rang	Rang	Total oui	Rang
La disponibilité	1	84	2	1	80	2	1	86	2	2	84	2	1	85	2
L'expertise technique	2	75	5	8	53	7	2	72	4	1	90	4	1	85	3
Les qualités humaines (fraternité, esprit d'équipe ...)	3	74	1	2	68	1	3	71	1	3	78	1	3	82	1
Le dévouement	4	70	3	3	66	5	4	68	3	4	74	5	4	75	4
Le courage	6	58	7	6	60	6	7	58	7	6	60	7	6	54	6
Les traditions	7	58	4	7	59	4	6	60	5	7	60	3	7	46	5
Les qualités physiques	8	46	6	5	63	3	8	44	6	8	44	6	8	35	7
Moyenne		66			64			66			70			66	

.

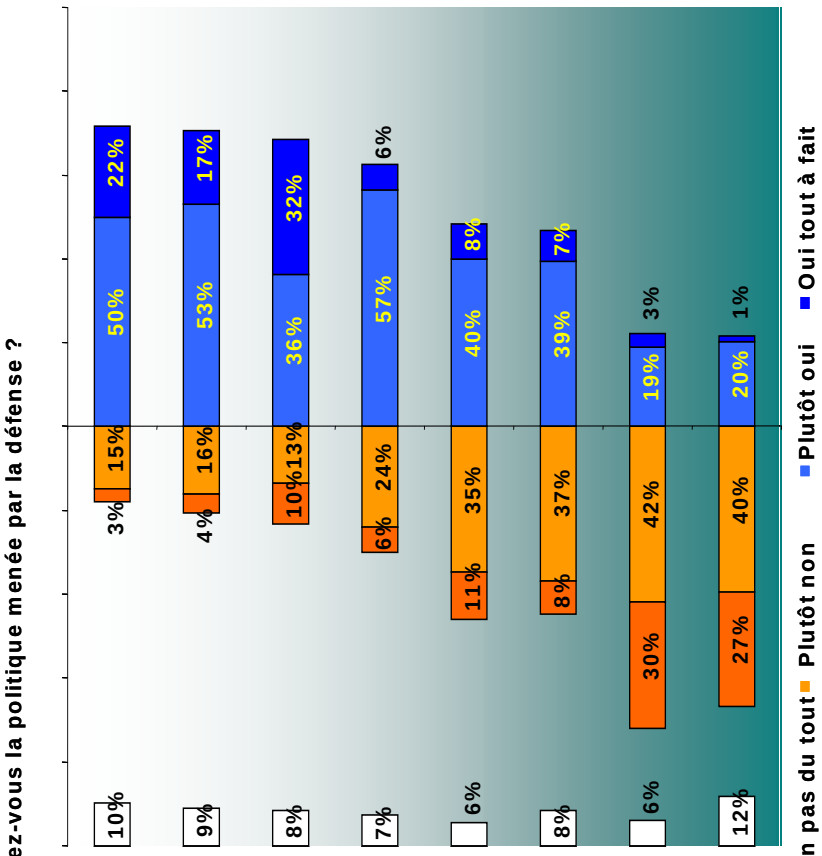
Les qualités des organismes de la défense : Le votre (Q27) et les autres (Q28)

	ENSEMBLE			Armée de terre			Marine			Armée de l'air			Gendarmerie		
	Votre organisme		Les autres organismes	Votre organisme		Les autres organismes	Votre organisme		Les autres organismes	Votre organisme		Les autres organismes	Votre organisme		Les autres organismes
	Rang	Total oui	Rang	Rang	Total oui	Rang	Rang	% Total oui	Rang	Rang	% Total oui	Rang	Rang	% Total oui	Rang
La disponibilité	1	84	2	2	81	2	1	90	2	1	79	2	1	96	1
L'expertise technique	2	75	5	1	82	4	2	76	3	2	69	6	7	69	7
Les qualités humaines (fraternité, esprit d'équipe, ...)	3	74	1	3	80	1	3	75	1	3	67	1	3	80	2
Le dévouement	4	70	3	5	70	5	4	74	3	4	61	3	2	88	3
Le courage	6	58	7	6	67	7	7	59	7	7	48	7	6	75	4
Les traditions	7	58	4	8	61	3	6	67	5	6	48	4	5	75	6
Les qualités physiques	8	46	6	7	62	6	8	37	6	8	37	5	8	64	5
Moyenne		66			72			68			58			78	

20- A quelles valeurs êtes-vous personnellement le plus attaché ?

	ENSEMBLE		Militaire du rang		Sous-officier		Officier subalterne		Officier supérieur	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
La loyauté	1	53	2	46	1	51	2	53	1	70
La discipline	2	51	1	53	2	51	3	53	3	47
La disponibilité	3	49	4	40	3	47	1	54	2	53
L'intégrité	4	43	5	32	4	46	4	44	4	46
La fraternité	5	34	3	45	5	34	6	28	5	30
La justice	6	25	6	31	6	32	7	16	7	14
Le sacrifice	7	22	7	25	8	17	5	29	6	22
L'obéissance	8	17	8	19	7	18	7	16	8	10

La similitude des évaluations concernant leur organisme propre comparée aux distinctions que les répondants opèrent avec les autres organismes suggère une forte méconnaissance des autres organismes voire l'existence de fortes incompréhensions.


37-Comment percevez-vous la politique menée par la défense ?
La défense française est reconnue au niveau international
La défense française est un élément fort de la défense européenne
Le budget de la défense est justifié
La défense est performante
Les objectifs sont clairs
L'utilité de la défense est mise en valeur
La gestion du personnel est motivante
Le budget est bien réparti entre les organismes de la défense
10%
3%
15%
50%
22%
9%
4%
16%
53%
17%
8%
10%
13%
36%
32%
7%
6%
24%
57%
6%
6%
11%
35%
40%
8%
8%
8%
37%
39%
7%
6%
30%
42%
19%
3%
12%
27%
40%
20%
1%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

CHAPITRE 11 : LA COMMUNICATION

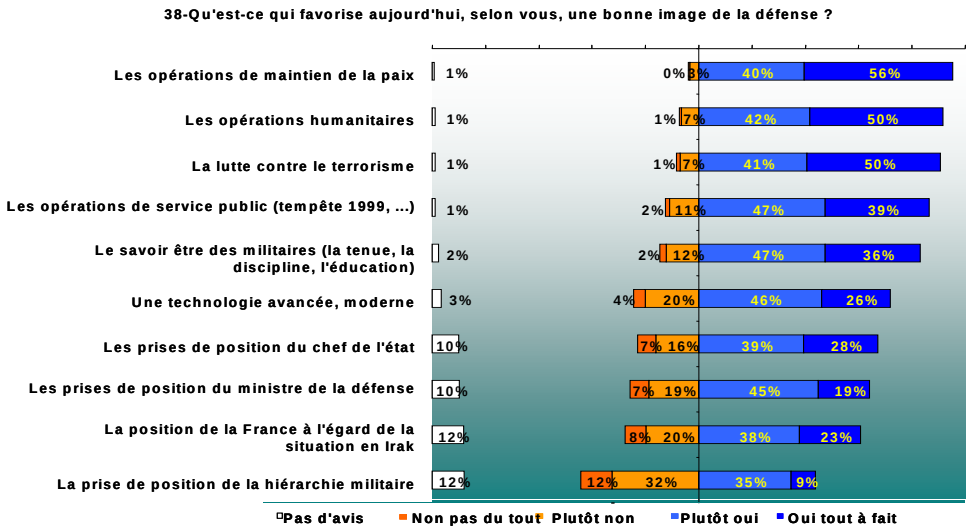
11.1. Une vision positive de la défense française

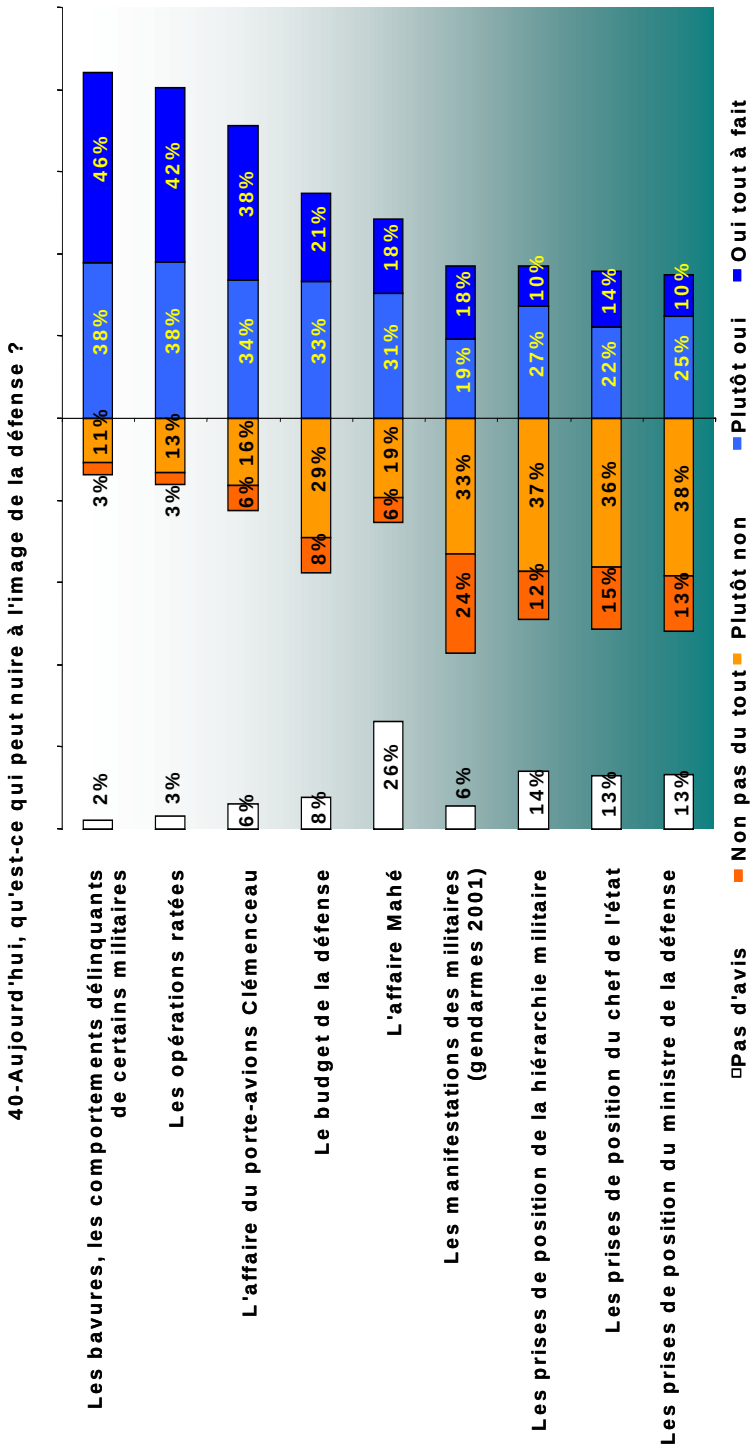
Pour les répondants, la défense française est reconnue au niveau international. Elle constitue un élément fort de la défense européenne, le budget de la défense est justifié et la défense est performante.

En revanche, la répartition du budget entre les organismes de la défense n'est pas jugée satisfaisante par plus de la moitié :

- Sur ce sujet les militaires du rang sont les plus critiques.
- Terriens et gendarmes se sentent les plus lésés.
- Plus des ¾ des répondants ne juge pas motivante la gestion des personnels.
- Les officiers supérieurs répondent généralement de façon plus positive à ces questions.

A la question « qu'est-ce qui favorise selon vous une bonne image de la défense ? »




40-Aujourd'hui, qu'est-ce qui peut nuire à l'image de la défense ?
Les bavures, les comportements délinquants de certains militaires
Les opérations ratées
L'affaire du porte-avions Clémenceau
Le budget de la défense
L'affaire Mahé
Les manifestations des militaires (gendarmes 2001)
Les prises de position de la hiérarchie militaire
Les prises de position du chef de l'état
Les prises de position du ministre de la défense
2%
3%
6%
8%
26%
6%
14%
13%
13%
3% 11% 38% 46%
3% 13% 38% 42%
6% 16% 34% 38%
8% 29% 33% 21%
6% 19% 31% 18%
24% 33% 19% 18%
12% 37% 27% 10%
15% 36% 22% 14%
13% 38% 25% 10%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

Ils estiment que la bonne image de la défense est associée en priorité aux opérations de maintien de la paix, puis à la lutte contre le terrorisme et aux opérations humanitaires, enfin aux opérations de service public.
Le savoir être des militaires, le niveau des technologies ont une influence secondaire sur l'image de la défense.
Pour les répondants, les prises de position de la hiérarchie militaire n'ont qu'une influence accessoire sur l'opinion.

11.2. Ce qui peut nuire à l'image de la défense :

Ils sont d'abord très sensibles à l'effet négatif des « comportements délinquants des militaires » et des « opérations ratées » sur l'image de la défense. Ils retiennent également l'impact négatif de « l'affaire du Clémenceau » et « du budget de la défense » (54 %).

Les prises de position de la hiérarchie, du ministre ou du chef de l'Etat sont jugées sans impact.

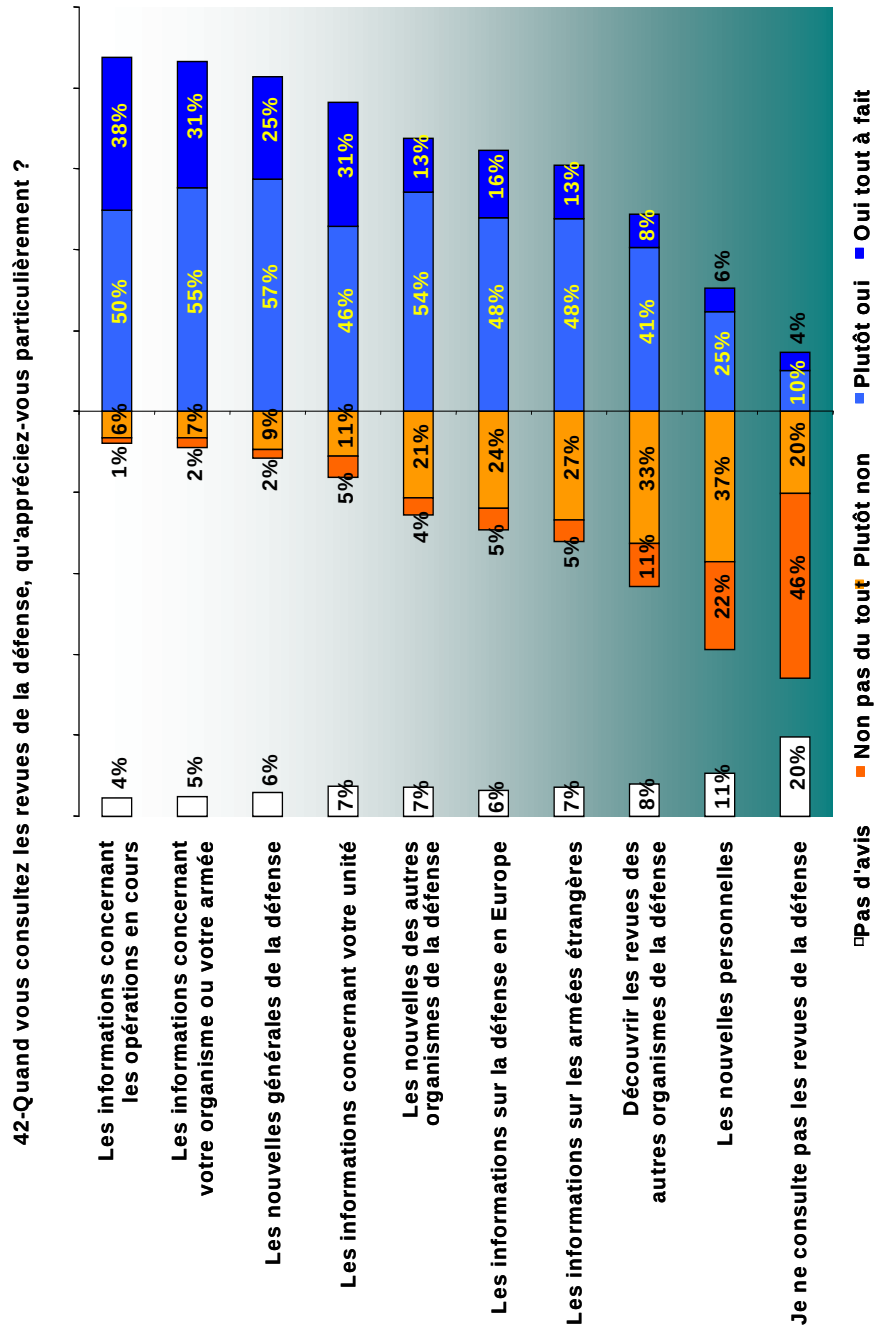
D'une part, les militaires se sentent responsables des actes commis par l'un d'entre eux et, d'autre part, ne se sentent pas engagés par les prises de position de la hiérarchie.

Les réponses des militaires sont plutôt homogènes :

- Les terriens sont plus sévères sur les manifestations des gendarmes, alors que les gendarmes ne s'y attardent pas.
- Les officiers supérieurs sont plus inquiets de l'impact de l'affaire Mahé et moins de l'affaire du Clémenceau.
- Les sous-officiers semblent plus compréhensifs vis-à-vis des manifestations de gendarmes.

40-Aujourd'hui, qu'est-ce qui peut nuire à l'image de la défense ?

	ENSEMBLE		Militaire du rang		Sous-officier		Officier subalterne		Officier supérieur	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Les bavures, les comportements délinquants de certains militaires	1	84	1	84	1	81	1	88	2	85
Les opérations ratées	2	81	2	81	2	78	2	80	1	88
L'affaire du porte-avions Clémenceau	3	71	3	65	3	76	3	69	3	70
Le budget de la défense	4	55	4	57	4	50	5	56	5	61
L'affaire Mahé	5	48	9	39	6	40	4	57	4	69
Les manifestations des militaires (gendarmes 2001)	6	37	5	46	9	23	6	44	6	56
Les prises de position de la hiérarchie militaire	7	37	8	41	5	40	7	35	7	24
Les prises de position du chef de l'état	8	36	6	44	8	37	8	35	8	22
Les prises de position du ministre de la défense	9	35	7	42	7	38	9	32	8	22
Moyenne		54		56		51		55		55


42-Quand vous consultez les revues de la défense, qu'appréciez-vous particulièrement ?
Les informations concernant les opérations en cours
Les informations concernant votre organisme ou votre armée
Les nouvelles générales de la défense
Les informations concernant votre unité
Les nouvelles des autres organismes de la défense
Les informations sur la défense en Europe
Les informations sur les armées étrangères
Découvrir les revues des autres organismes de la défense
Les nouvelles personnelles
Je ne consulte pas les revues de la défense
4%
1%
6%
50%
38%
5%
2%
7%
55%
31%
6%
2%
9%
57%
25%
7%
5%
11%
46%
31%
7%
4%
21%
54%
13%
6%
5%
24%
48%
16%
7%
5%
27%
48%
13%
8%
11%
33%
41%
8%
11%
22%
37%
25%
6%
20%
46%
20%
10%
4%
Pas d'avis
Non pas du tout
Plutôt non
Plutôt oui
Oui tout à fait

11.3. Une appréciation nuancée de la communication de la défense

63% des militaires et civils s'estiment moyennement informés sur la défense avec un fort écart entre les officiers (75% pour les officiers subalternes et 80% pour les officiers supérieurs).

- 50% des militaires du rang se disent mal informés.
- Les personnels de l'Armée de l'Air et de la Gendarmerie se jugent moins bien informés (respectivement 55% et 59% de réponses positives)

11.4. A quoi sont-ils sensibles en consultant les revues de la Défense ?

Ils ont des centres d'intérêt proches en consultant les revues de la défense. Les civils semblent un peu moins intéressés.

Les militaires s'intéressent en priorité aux informations concernant les opérations en cours ainsi qu'aux nouvelles générales de la défense. Ils regardent également les informations concernant leur organisme et leur unité. Ils ne se désintéressent pas des informations concernant l'Europe de la défense. Ils n'accordent guère d'importance aux nouvelles personnelles.

Les terriens sont plus intéressés par les informations sur les armées étrangères.
Les gendarmes sont plus intéressés par les nouvelles de leurs unités ou organismes et moins sensibles aux informations sur la défense en Europe ou les armées étrangères.

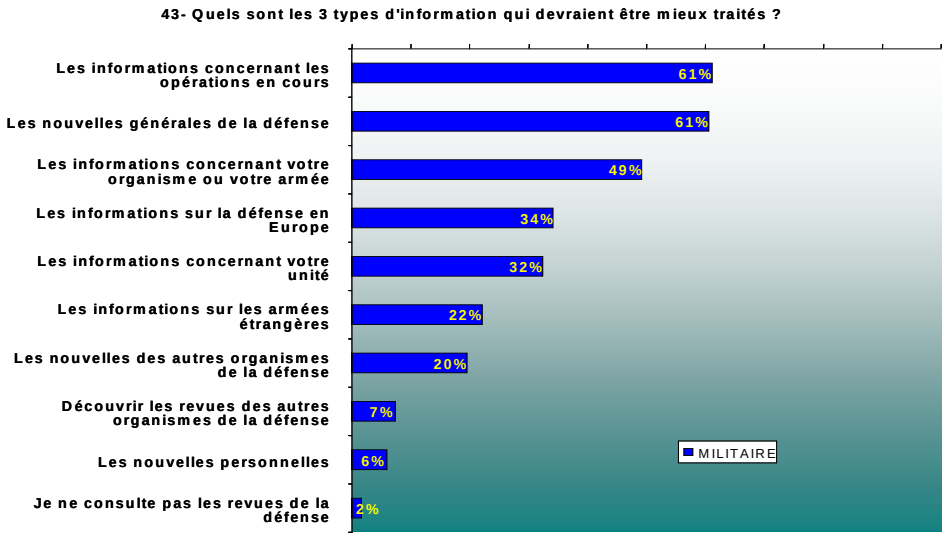
Les officiers supérieurs se disent plus intéressés par les nouvelles générales ainsi que par les informations sur la défense en Europe et les armées étrangères. Ils sont moins intéressés par les nouvelles de l'organisme ou de l'unité.

Les militaires du rang sont plus intéressés par les informations concernant leur unité.

43- Quels sont les 3 types d'information qui devraient être mieux traités ?

	ENSEMBLE		Militaire du rang		Sous-officier		Officier subalterne		Officier supérieur	
	Rang	Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui	Rang	% Total oui
Les informations concernant les opérations en cours	1	61	2	54	1	59	2	64	1	71
Les nouvelles générales de la défense	2	61	1	56	3	57	1	65	2	69
Les informations concernant votre organisme ou votre armée	3	49	4	47	2	58	3	43	4	38
Les informations sur la défense en Europe	4	34	5	28	5	29	3	43	3	41
Les informations concernant votre unité	5	32	3	51	4	38	6	23	7	11
Les informations sur les armées étrangères	6	22	7	17	7	16	5	27	5	36
Les nouvelles des autres organismes de la défense	7	20	6	21	6	19	7	19	6	21
Découvrir les revues des autres organismes de la défense	8	7	8	13	9	7	8	6	9	2
Les nouvelles personnelles	9	6	9	7	8	8	9	3	8	3
Je ne consulte pas les revues de la défense	10	2	10	2	10	2	10	1	10	0

Les types d'informations qui devraient être le mieux traitées sont relativement homogènes d'une institution à l'autre.



Militaires 67% et civils 63% s'accordent à reconnaître que la Défense communique mal avec les Français. Sur ce sujet, les officiers supérieurs semblent moins critiques (52%).

11.5. Les civils

En matière de communication, les civils ont des réponses très proches de celles des militaires. Ils ont également sur « ce qui peut favoriser » l'image de la défense ou « ce qui lui peut nuire » des points de vue proches des militaires.

Cependant, ils accordent plus d'importance à la technique et un peu moins au savoir être des militaires (71% de réponses positives pour 83% chez les militaires).

On retrouve les mêmes tendances dans les réponses à la question « quels sont pour vous les 3 types d'information qui devraient être mieux traitées ? » :

- D'abord, les informations sur les opérations en cours
- Puis les nouvelles générales de la Défense
- Ensuite les informations concernant l'organisme ou l'Armée

Les civils se jugent un peu moins bien informés que les militaires (58% de réponses positives pour 63% chez les militaires)

Les civils regardent d'abord les informations générales sur la défense (65%). En ce sens, ils paraissent plus ouverts. Ils regardent ensuite les nouvelles de l'organisme (48%). Après, ils s'intéressent aux opérations en cours 38% à égalité avec les informations sur la défense européenne et enfin les informations concernant l'unité.

CHAPITRE 12 :CONCLUSION

Le principal enseignement des questionnaires est que les réponses sont peu discriminées : militaires et civils ont des réponses similaires sur la plupart des questions :

- Militaires et civils partagent et adhèrent à la représentation de la mission et des valeurs spécifiques de la défense : défendre le territoire national, protéger les intérêts des français, dissuader. Les civils valorisent davantage le maintien de la paix. A titre personnel, militaires et civils pensent que le plus important c'est le maintien de la paix.
- Globalement militaires et civils sont satisfaits et fiers d'appartenir à la Défense. Les militaires sont largement plus satisfaits et plus fiers que les civils, pourtant « ils ne conseillent pas à leurs enfants de suivre leurs traces ». A l'inverse les civils, plus nuancés dans leur satisfaction et fierté, pensent que la défense française est performante comparativement aux autres armées et constitue un élément important de la défense européenne.

Les discriminations se forment :

- Entre militaires et civils : ils n'ont pas les mêmes motivations, le même niveau d'implication ; les civils sont plus nuancés dans leurs perceptions. Le choix de la défense par les militaires se réfère à un état d'esprit : le service du pays, l'action et se sentir utile. Les civils choisissent pour des raisons plus matérielles : gagner sa vie et exercer un métier près de chez soi.
- Selon l'organisme d'appartenance : Les gendarmes accordent plus d'importance aux populations, au territoire, à la justice, les personnels de l'armée de terre sont plus « guerriers », les marins sont plus ouverts sur le monde…
- Selon l'âge et le grade : Les jeunes engagés sont idéalistes et attachés à des réalités concrètes, les officiers supérieurs sont plus distanciés et dans des attitudes parfois plus proches des civils.

- Selon le sexe : les femmes répondantes (272 sur 1230) ont des motivations proches des militaires, sont plus nuancées dans leurs perceptions et proches des civils.

Le choix de l'organisme (Armée de l'Air, Marine, …) par les militaires est délibéré et prépondérant sur le choix de la Défense. La proximité n'est pas indépendante du choix des civils.

Au travers des réponses, des éléments des fragilités se perçoivent :

Les militaires ont peut-être l'image d'une Défense menacée :

- « La défense coûte cher aux Français ».
- Ils ne sont pas sûrs de l'intérêt des Français pour la Défense.
- Ils pensent que la Défense ne communique pas bien avec l'extérieur.
- Ils n'ont pas identifié de leader qui représente la Défense : ils accordent un certain crédit de représentation au ministre de la Défense ; mais ce crédit partagé avec le chef de l'Etat et le chef d'état major des armées ne semble pas déterminant.
- Ils ne reconnaissent pas la capacité de la hiérarchie militaire à contribuer à la bonne ou à la mauvaise image de la défense.

Ils peuvent avoir la perception de porter individuellement la responsabilité de l'image de la défense : pour eux le premier facteur de risque pour l'image de la défense est « le comportement délinquant de certains militaires », avant les « opérations ratées ».

Ils ont le sentiment d'avoir progressé en termes d'intégration des femmes et de professionnalisme (technicité, compétence ou capacité opérationnelle. Mais ils identifient peu les progrès réalisés en matière de gestion des personnels, au niveau de leur moral et des conditions de vie.

Les militaires principalement et les civils, sans doute, pour les mêmes ou d'autres raisons, n'ont-ils pas le sentiment de porter la Défense, sans avoir en retour un échange de valeur équilibré. Par exemple, les attentes fortes dans ce retour qui ne se fait pas ou insuffisamment sont la sécurité pour l'avenir, l'image extérieure, la reconnaissance.

PARTIE 4 :

LA COMMUNAUTE DE DEFENSE PARTAGE-T-ELLE UNE IDENTITE ?

Alors que les entretiens font apparaître des oppositions nombreuses entre les différentes composantes de la défense, les réponses aux questionnaires mettent en évidence une forte convergence des repères. Tout se passe comme s'il y avait d'une part les identités des différentes composantes de la défense et d'autre part le sentiment, plus enfoui, de partager quelque chose de spécifique.

Par ailleurs, l'observation du quotidien de la défense montre bien qu'une communauté débordant les frontières traditionnelles est en marche.

Dans ce contexte, les identités semblent plus fragiles. Cette situation peut être à l'origine d'un malaise identitaire et d'une inquiétude profonde.

Cette situation invite à prendre la mesure des risques de cette dynamique sociale. Plus, elle suggère d'analyser et d'envisager la formalisation d'une nouvelle identité au niveau de la Défense.

CHAPITRE 13 : DES CONTRADICTIONS SIGNES D'UN PROBLEME PLUS PROFOND

L'étude met en évidence plusieurs contradictions :

- La première entre le discours d'opposition et le sentiment profond de partager quelque chose avec les autres acteurs de la Défense.
- La seconde oppose la satisfaction et la fierté au sentiment d'inquiétude et d'abandon. Les réponses au questionnaire montrent d'une part l'enthousiasme des personnels de la défense pour ce qu'ils font, les progrès réalisés, les résultats obtenus et, d'autre part le sentiment d'être mal reconnus par la société française et d'être mal pris en compte à titre personnel ?

13.1. Un discours contradictoire et évolutif des individus et des groupes

Les entretiens réalisés auprès de personnels représentatifs des différentes populations interrogées dans cette étude ont d'abord mis en évidence les spécificités et les oppositions de chaque groupe. Progressivement, après épuisement des critères de différenciation, l'échange parvenait à dégager des éléments partagés, notamment entre militaires. La présence de civils de la Défense dans les groupes soulevait la question de leur intégration dans la communauté.

Au-delà des éléments de langage, qui souvent gênent les civils, l'exploitation des réponses fournies au questionnaire dégage clairement les éléments de convergence entre civils et militaires et de proximité entre les différentes catégories de militaires, sans nier toutefois les spécificités de chaque catégorie.

13.1.1. Des discours qui mettent en évidence des oppositions

En apparence, tout oppose les différentes composantes de la Défense. Elles exercent des métiers différents : marins, au service de l'ordre public et de la justice, combattants ou faisant voler leurs avions. Chacun a des comportements différents adaptés à son rôle : certains sont attachés à la précision technique, d'autres valorisent l'ordre et la

discipline, d'autres encore travaillent en équipage, quand d'autres sont au contact des populations.

D'ailleurs, leurs métiers s'exercent dans des milieux différents : que peut-il y avoir de comparable entre le milieu marin, le milieu sous marin, les terrains d'opération, la surveillance d'un territoire habité, la base aérienne ?

Chaque entretien avec des représentants de chaque entité a confirmé ces observations.

- Le marin est d'abord un homme de la mer, qui a choisi le bateau pour exercer son métier au sein d'un équipage ; il n'a « rien à voir » avec le militaire de l'armée de terre, le gendarme ou l'aviateur qui fonctionnent tous sur des logiques différentes
- Le gendarme est un policier sous statut militaire, il est au service de la population et de l'ordre public avec une utilité quotidienne, il n'est pas là pour préparer la guerre.
- Le représentant de l'Armée de terre est lui un vrai militaire au service de son pays et ne se reconnaît pas dans les « activités touristiques » des marins ou le caractère « fonctionnaire » du gendarme.
- L'aviateur est attaché à bien faire son métier pour que les avions puissent décoller et voler dans les meilleures conditions. En surveillant l'espace aérien, il vit la défense au quotidien.

A les écouter il faudrait aussi reconnaître une multitude de sous-groupes définis par leur façon de contribuer à la défense : les sous mariniers, les aéros, les commandos de marine, les commandos de l'air, le GIGN, la garde républicaine, la gendarmerie mobile, les gendarmeries spécialisées, les cavaliers, les chasseurs, les parachutistes, les troupes de marine. Dans l'Armée de terre, chaque unité se caractérise par une identité propre.

La pratique de la différenciation ne fait-elle pas partie des coutumes des militaires ? L'opposition facilite la cohésion du groupe autour de son identité propre, elle permet de stimuler l'engagement de chacun en le plaçant dans une logique de compétition (« on est les meilleurs ! » , « on est les seuls vrais ! »).

13.1.2. Des écarts mineurs

L'accent mis sur les différences rend d'autant plus étonnante la convergence des réponses au questionnaire. En dépit de la diversité de

leurs états, les personnels de la défense expriment des points de vue très proches.

Ils ont des motivations comparables : le service du pays, l'engagement dans l'action et pour se sentir utiles. Bien sûr il existe des nuances. En particulier, c'est en choisissant leur organisme et le métier qu'ils voulaient exercer qu'ils ont « choisi » de travailler pour la défense.

- Les marins se disent d'abords attirés par les voyages,
- Les aviateurs se sont engagés pour servir leur pays mais aussi pour gagner leur vie et avoir un métier
- Les gendarmes mettent l'action et l'utilité de leur activité avant le service du pays
- Les personnels de l'armée de terre sont les moins dans la logique de gagner sa vie et d'exercer un métier.

Ils partagent une même vision de la défense :

- **Les finalités :** défendre le territoire, maintenir la paix, et protéger les intérêts français. Chacun appartient à la défense pour servir et participer à la défense de son pays.
- **Les activités caractéristiques :** OPEX, lutte contre le terrorisme, dissuasion
- **Les symboles :** d'abord les opérations (sauf pour les gendarmes), puis le drapeau, puis l'uniforme et dans une certaine mesure les équipements.
- **Les valeurs :** la loyauté, la discipline, la disponibilité. Leur hiérarchie peut être différente d'un organisme à l'autre : la discipline est première dans l'armée de terre et l'armée de l'air, La loyauté est plus importante pour les marins et les gendarmes. Les gendarmes préfèrent l'intégrité à la disponibilité.

Ils ont le sentiment de partager avec les autres militaires l'engagement, l'uniforme, les missions, les savoir-faire, les objectifs, les savoir être… mais aussi les attentes en matière d'information. Ils se distinguent sur la nature des missions et le cadre de travail.

Ces données rejoignent le constat de l'observateur extérieur pour lequel les militaires sont plus proches que différents : ils ont des habitudes communes, des comportements semblables.

13.1.3. Le bon sens revient lorsqu'on discute

La dynamique des tables rondes conduite pendant l'étude a mis en évidence un ordre pour aborder ce qui est partagé.

Après avoir abondamment évoqué ce qui différenciait l'organisme et ses membres des autres organismes de la défense, il devenait possible, pour les participants des tables rondes, d'identifier ce que partagent les militaires et qui fait la spécificité de leur identité par comparaison au monde civil.

Ensuite, il leur était possible d'admettre l'existence de besoins communs avec les civils de la Défense et l'utilité de les partager avec eux.

L'inversion des temps de discussion, expose à renforcer l'argumentation des interlocuteurs sur leurs spécificités, sans permettre, bien entendu, de dégager les éléments partagés.

Tous les groupes ont permis d'observer les mêmes évolutions :

- une appréhension initiale : « que peut-on dire sur un tel sujet ? »,
- la valorisation des spécificités « on n'est pas pareil ! »,
- la mise en évidence d'une identité fondamentale partagée entre militaires,
- la prise de conscience d'un besoin de partager quelque chose avec les autres acteurs de la défense
- l'intérêt de la réflexion et l'attente de pouvoir la poursuivre.

Tout ce passe donc comme si les interlocuteurs partageaient une identité très forte, très évidente… mais qu'il leur semble vital de défendre. Cette attitude défensive conduit, de fait, à s'interroger sur la force réelle de cette identité.

13.2. Derrière les apparences, se trouvent tous les éléments constitutifs d'une identité

13.2.1. C'est plus la façon dont on vit les choses, l'intensité de l'engagement ou la hiérarchie qui différencie

Les réponses au questionnaire l'attestent, militaires et civils de la Défense, partagent une même hiérarchie des valeurs. Elle s'appuie

d'abord sur « le service de la France » et « la défense du pays » et repose ensuite sur « le travail avec des gens qui partagent leurs valeurs ».

Toutefois, l'intensité des réponses est différente, là où le militaire est impliqué dans sa réponse à 90%, le civil répond à 65%.

De la même façon, les différences entre les différentes catégories peuvent s'expliquer par des niveaux d'implication différents.

- La cohésion de la troupe est une préoccupation permanente de l'armée de terre. C'est peut-être pour cela qu'on accorde plus d'importance à la fraternité dans l'armée de terre que dans la gendarmerie.
- L'obéissance est plus importante dans l'Armée de terre, la discipline dans la Marine que dans l'Armée de l'air. Comparativement aux civils, terriens, marins et aviateurs vivent l'obéissance comme un principe essentiel de fonctionnement de l'organisation.
- Les militaires du rang manifestent à la fois un certain idéalisme et en même temps un fort sens du concret.
- Les officiers supérieurs ont des réponses qui parfois les rapprochent des civils.

13.2.2. Les civils

Malgré des motivations très différentes à l'embauche et des difficultés d'intégration, les civils partagent les fondements des valeurs et des missions de la Défense. Ils sont en revanche soit moins impliqués, soit plus distanciés. Leur processus d'identification passe davantage par la négociation et moins par fusion ou par affinités.
Les civils attachent moins d'importance aux différences de l'arme ou de la spécialité. Ils sont plus attachés aux dimensions techniques. Elles constituent pour eux un élément d'identité fort : Les civils apportent à la défense l'expertise de leur métier. La technicité est peut-être l' « étendard » des civils.

Les civils ont du mal à se positionner en présence des militaires. Dans les entretiens de groupe, ils se sont peu exprimés. Ils ont pu parler librement dans les entretiens complémentaires qui leur étaient

consacrés. Ils partagent mal le vocabulaire des militaires et se sentent exclus. Pourtant les civils ont beaucoup à dire sur la défense.

Ayant une certaine difficulté à s'associer au vécu des militaires et à la spécificité de leurs expériences, ils se positionnent spontanément par rapport aux grandes missions de la défense, aux valeurs partagées.

Par effet miroir, les civils sont en mesure de révéler aux militaires la vraie nature de leur identité.

.

13.3. N'existe-t-il pas une interrogation identitaire des personnels de la défense ?

Les entretiens collectifs ont été des moments étonnants. Dans la progression de l'échange les participants découvraient des réalités qu'ils percevaient confusément, mais sur lesquelles ils n'avaient jamais réfléchi. Plusieurs ont expliqué leur changement d'attitudes au cours de la réunion :

- Au démarrage de la réunion ils étaient un peu sceptiques et circonspects sur le sujet de l'échange (quel intérêt pour un tel sujet).
- Ensuite ils avaient d'abord le souci de faire valoir les spécificités de leur organisme et leur identité, s'agaçant parfois qu'on puisse les rapprocher d'autres personnels de la défense.
- Et puis en travaillant certaines spécificités ils réalisaient qu'elles pouvaient être partagées notamment par les militaires.
- Enfin ils convenaient que la présence des civils nécessitait de s'interroger sur ce que l'on pouvait partager avec eux.
- En quittant la réunion, ils avouaient avoir été intéressés par le sujet et vouloir poursuivre la réflexion.

A ce stade, l'hypothèse d'un décalage entre les identités d'origine et la réalité vécue par les personnels de la défense peut se concevoir. Ce décalage place les personnels en situation de repli identitaire :

- ils n'en sont pas très sûrs de leur identité ou la sentent fragile,
- ils perçoivent la fragilité de leur organisation : les effectifs diminuent, la visibilité dans le public se réduit, la civilianisation et la féminisation changent la donne,

Lorsque l'opportunité leur est donnée, ils apprécient de pouvoir mieux identifier les éléments constitutifs de leur identité. Sous réserve de surmonter les appréhensions initiales, le travail de reformulation de l'identité contribue à les rassurer.

CHAPITRE 14 : LA COMMUNAUTE DE DEFENSE, UNE REALITE EN ACTION QUI SUSCITE DES RESISTANCES

Le poids de l' « interarmées » s'affirme chaque jour dans le fonctionnement de la communauté de défense. Pour les personnels de la Défense, l'existence d'une communauté de défense est une réalité avec laquelle ils doivent composer.

Ayant adopté un système de référence, celui de leur corps d'élection, les personnels de la Défense vivent ces évolutions plus ou moins facilement. Certaines de leurs pratiques ou de leurs certitudes sont remises en cause. Et puis, les perspectives restent incertaines et constituent un facteur d'inquiétude : « tout fout le camp ! » ou de peur : « où va-t-on ? ».

14.1. La communauté de défense : une réalité en action

14.1.1. Une réalité qui se construit sur le socle d'une « communauté » militaire

L'identité militaire est davantage vécue individuellement que collectivement. Elle se réfère en priorité à un statut, des rites et des codes qui lient des individus entre eux. Le lien à la communauté étant moins perçu.

La communauté de défense se constitue chaque jour au travers des décisions, grandes : le décret de 2005, ou petites : l'arrivée d'une femme dans une unité, un séjour en opération avec des personnels des autres armées, l'affectation à une unité interarmées.

Cette communauté se construit sur un socle, la communauté des « frères d'arme ». Les civils n'appartiennent pas à cette communauté, mais leur proximité les conduits à partager des valeurs, un sens de la mission et de l'engagement. Ces éléments forment une base qui demain pourra constituer le socle de l'identité de la communauté de défense.

14.1.2. Une réalité qui se construit avec l'évolution des modes d'intervention et l'interarmisation

La construction de la communauté de défense est moins visible pour les militaires du rang, et dans une moindre mesure pour les sous-officiers, intégrés dans des unités d'intervention homogènes. Ces derniers, à 40% estiment ne pas avoir eu à coopérer dans un cadre interarmées.

Cette réalité est beaucoup plus évidente pour les officiers appelés à travailler dans des états-majors interarmées. Depuis plusieurs années la formation des officiers supérieurs se fait dans un cadre interarmées. Ils y acquièrent des conceptions communes de l'action militaire et y développent une culture commune. Les opérations extérieures les conduisent à travailler avec les autres organismes.

La constitution de l'Etat-major Interarmées, en application du décret de 2005, identifie un chef aux armées. La création ou le renforcement de ce centre de décision favorisera le développement d'un sentiment identitaire et l'acquisition d'une identité nouvelle.

L'expérience de l'armée de terre qui a dû constituer une communauté armée de terre serait intéressante à analyser. Comment les armes se sont-elles regroupées et ont-elles apprises à travailler ensemble.

Sur ce thème, la gendarmerie a une situation spécifique :

- La gendarmerie est autonome au sein de la défense.
- la pratique de coopération avec les autres armées est moins fréquente.

C'est parmi les répondants gendarmes que l'on trouve le plus de différence avec les autres armées.

14.1.3. Une réalité qui se construit avec la présence des civils

La communauté des personnels de la défense s'enrichit de la présence de près de 20% de civils répartis dans les différents organismes. L'importance de la présence des civils contraint à ne plus raisonner seulement militaire ou armée.

Les civils, du fait de l'effectif qu'il représente, constituent un enjeu pour la communauté de défense. Par les fonctions qu'ils exercent, leur adhésion à la réalité et aux valeurs de la défense, ils sont membres à part entière de cette communauté. Leur besoin d'intégration est perceptible : ils vivent mal un sentiment d'exclusion (en admettant qu'ils ne sont pas si mal intégrés dans leur unité (cf. l'étude « Etre civil au ministère de la Défense » OSD). Les militaires perçoivent la nécessité de leur donner la place qui leur revient. Les représentants de la Marine, notamment ont indiqué leur préoccupation dans ce domaine et, leur satisfaction de constater dans les enquêtes internes l'existence d'un sentiment d'appartenance à la Marine.

Il existe une forme de paradoxe pour les civils : **si l'identité de la communauté de défense est vraisemblablement portée par les métiers militaires, les personnels civils en ont une meilleure conscience.** Au cœur de l'action, la perception des militaires est troublée par les identités propres ou la spécificité des métiers exercés : on s'identifie marin ou gendarme ou aviateur dans l'action de défense. L'analyse des réponses le montre, la satisfaction des militaires se fonde en priorité sur ce qu'ils vivent dans leurs organismes propres. **A l'opposé, le besoin identitaire des civils, faute de pouvoir s'appuyer sur la spécificité de leur état (civil) ou de leur métier (administratif ou technique), les conduit à se projeter sur la spécificité qui constitue leur quotidien : la défense.** Dans les réponses au questionnaire, la satisfaction des civils se fonde en priorité sur leur appartenance à la défense.

Un mécanisme de formation du sentiment identitaire analogue apparaît chez les aviateurs ou dans l'armée de l'air : les personnels militaires de l'armée de l'air se définissent comme aviateurs, alors que seulement 2 ou 3 % d'entre eux exercent spécifiquement ce métier.

Le langage constitue probablement une difficulté pour les civils. A l'issue des réunions de groupe, plusieurs civils ont exposé leurs difficultés à intervenir dans un échange entre militaires en raison du manque de maitrise de leur vocabulaire. Le questionnaire a fait l'objet de remarques analogues concernant le caractère « militaire » du document. Il n'est pas exclut que certaines différences dans les réponses reposent sur des différences d'interprétation des mots.

14.1.4. Une réalité qui se construit sur la solidarité vécue entre organismes

La communauté de défense se vit dans le sentiment de partager des spécificités avec les autres organismes.

Ce sentiment s'exprime également dans la solidarité avec les autres acteurs de la défense. Chaque membre de la Défense s'associe aux événements qui marquent la spécificité de leur engagement : les morts au combat, les opérations dangereuses, les opérations humanitaires, les accidents, les faits d'armes.
Les civils s'associent aux mêmes événements avec une hiérarchie de valeurs un peu différente. Ils sont plus sensibles aux événements qu'ils partagent (humanitaires, opérations dangereuses) qu'aux événements spécifiquement militaires (morts au combat, accidents, faits d'armes).

14.1.5. L'identité de la communauté de défense, certains la « vivent » déjà

Le mécanisme de projection qui conduit les personnels militaires de l'Armée de l'air à se sentir aviateur, joue pour les personnels qui se savent éloignés du cœur de métier mais ont un besoin identitaire à satisfaire. Ainsi les personnels du matériel de l'armée de terre se sentent davantage de l'armée de terre que des personnels d'une unité blindée qui s'identifient d'abord comme cavaliers. Un militaire du corps administratif de la gendarmerie, aujourd'hui, ne se sent pas gendarme mais militaire. Un civil de la défense, s'identifie à la défense (La moitié d'entre eux se présente comme étant de la défense, et un peu moins de 20 % comme étant d'une armée ou d'un corps).

86% les militaires qui ont vécu une expérience interarmées l'ont trouvée enrichissante. **Les militaires dans leur majorité sont plutôt favorables au développement de l'interarmées. Certains militaires ayant vécu plusieurs expériences professionnelles en environnement interarmées avouent être, en définitive, plus à l'aise dans ce cadre, que dans le cadre de leur armée d'origine**. Il peut y avoir là un facteur de tension entre une identité que l'on ne peut pas renier, et l'attirance pour un cadre de travail et une « identité » que l'on juge plus favorable.

14.1.6. Une réalité vécue par les armées étrangères

Dans ce débat, sur l'existence d'une identité de la communauté de défense, il est intéressant de recueillir l'expérience des armées étrangères. L'expérience malheureuse de l'armée canadienne est volontiers citée pour mettre en évidence les risques d'une uniformisation identitaire : en effet, les conséquences néfastes de la démarche d'uniformisation des différentes composantes de l'Armée canadienne ont contraint le commandement à revenir en arrière. **Cette expérience montre bien a minima l'exigence de prudence qui doit animer les responsables dans l'accompagnement de la formation d'une nouvelle identité**.

Les Armées britanniques et allemandes sont plus « avancées » dans la constitution d'une identité pour les personnels de la défense.

Dans ces deux armées, la présence des civils à tous les échelons de la hiérarchie, à coté des militaires, contribue à donner du corps à leur communauté de défense. Il est plus facile aux civils de s'identifier à la défense lorsqu'ils sont perçus comme des éléments indispensables au fonctionnement de leur communauté. Les interlocuteurs rencontrés ont spontanément mis en avant cette spécificité pour parler de l'identité défense.

Ils ont également évoqué les modalités de formation des personnels. Elles font la place à une formation militaire commune avant la formation spécifique des différents métiers. Les officiers ont dès leur admission une formation commune. Dans ce domaine les allemands sont plus radicaux.

Les outils de communication sont également réunifiés. Il existe un canal de communication spécifique par Armée chez les britanniques. Dans l'Armée allemande il n'existe plus que deux supports de communication interarmées

En choisissant comme emblème la croix de fer, et un terme unique pour désigner les armées, la Bundeswehr est allée plus loin dans le mécanisme d'intégration et peut-être d'identification.

Ces observateurs étrangers, jugent inéluctable la mise en œuvre d'un mécanisme d'intégration ne serait-ce que pour des raisons économiques. Ils apprécient, avec une certaine nostalgie, la

situation existant en France, mais la considère comme un peu dépassée.

14.2. La communauté de défense : une réalité mal vécue

14.2.1. Une réalité qui remet en cause les traditions, les habitudes

La mise en place d'une communauté de défense s'impose comme une évidence pour des groupes de personnes en attente d'identité. Pour les autres, cette perspective est peu acceptable. Certains groupes semblent vivre avec un souci permanent de différenciation.
Lorsque l'esprit de corps (cohésion et émulation), conduit les unités à cultiver les particularismes identitaires, **l'émergence d'une identité correspondant à une communauté plus vaste peut-être perçue comme une agression, voire un risque pour la capacité opérationnelle des unités élémentaires.**
Peut-on multiplier les niveaux identitaires ? Certains niveaux ne risquent-ils pas de perdre en influence ? (Par analogie, la constitution d'une identité française s'est faite au détriment des identités régionales).

La constitution d'une communauté partageant une identité ne se décrète pas. L'entretien avec les personnels d'une unité interarmées a révélé les difficultés individuelles ou collectives qui peuvent accompagner un regroupement communautaire. Les règles générales de comportement sont identiques, mais les pratiques sont différentes : les représentants de l'Armée de terre vivent mal des modes de fonctionnement peu hiérarchiques, laissant une certaine part à l'initiative des personnes et à l'expression des compétences. Les personnels de la marine ne retrouvent pas la « discipline » qui s'établit dans un équipage ou chacun connaît son poste et sait ce qu'il a à faire. Les personnels de l'Armée de l'air s'accommodent mal de la distance ou de la raideur affichée par les marins ou les personnels de l'armée de terre.

Chaque organisme a adopté des pratiques de travail et des méthodes de gestion différentes. Travailler ensemble exige des ajustements importants et chacun peut s'inquiéter des efforts induits par toute démarche de regroupement. Toute proportion gardée, avec l'euro chacun a fait l'expérience des exigences associées à la mise en œuvre

d'instruments monétaires communs dans le cadre de la constitution d'une communauté européenne.

14.2.2. Une réalité qui fait peur

La communauté de défense est en marche, mais que deviennent les pratiques, les usages, accumulés par les années et les expériences et qui fondent l'efficacité des unités ? La mise en place d'une communauté de défense fait peur. Ne risque-t-on pas de perdre, de diluer dans une communauté plus vaste ce qui a porté la réussite dans le passé ? C'est bien de parler de communauté de défense mais qu'est ce que cela veut dire ? Jusqu'où va-t-on dans l'harmonisation ?

Le principe d'une communauté de défense est acceptable et accepté par les interlocuteurs rencontrés, mais il induit autant de questions et de craintes :

- Le marin saura-t-il encore naviguer ?
- Le terrien saura-t-il encore respecter les ordres et l'obéissance qui font la force d'une armée en campagne ?
- L'uniforme ne risque-t-il pas de perdre ses couleurs ?
- Quelle place aura-t-on dans la nouvelle entité ?

De ce point de vue, l'expérience canadienne doit servir d'enseignement. Il est utile de promouvoir et mieux identifier la constitution d'une communauté de défense, mais en valorisant ce qui fait la force et la légitimité des communautés intermédiaires.

L'incertitude sur ce à quoi aboutira la communauté de Défense est source d'inquiétude. Il conviendrait de prendre conscience des évolutions, de les officialiser et de leur donner une perspective identitaire.

La contradiction exprimée dans les questionnaires entre d'une part, la satisfaction et la fierté et, d'autre part, l'inquiétude à propos du budget de la défense, le sentiment que la défense communique mal et que le moral des personnels baisse, sont identifiées. Ces inquiétudes - c'est une hypothèse – ne sont-elles pas le reflet des incertitudes vécues par les personnels de la Défense. L'incapacité à se projeter dans une identité commune, à valoriser cette identité pour les Français, le sentiment de porter seul l'image de la Défense ne sont-elles pas les conséquences d'un malaise identitaire ? L'identité portée (identité

propre des différentes communautés de la Défense) est décalée par rapport à la réalité vécue.

L'identité n'est moins bien valorisée à l'extérieur parce que le groupe est trop petit et qu'il existe un effet de concurrence des autres groupes de la Défense. En conséquence, les personnels peuvent s'inquiéter pour leur avenir, se sentir « abandonnés » (pas bien gérés) et exprimer leur mal être.

14.2.3. L' « identité défense » un sujet de résistance au changement

Pour le moment, les raisons du mal être ne sont pas identifiées. Au contraire, c'est d'abord le souci de protéger l'existant qui s'exprime. La perspective d'une identité commune aux personnels de la Défense dérange et suscite des réactions d'opposition. Il est nécessaire de les entendre et mieux encore de les comprendre.
Par ailleurs, il est légitime de manifester des appréhensions ou des craintes en imaginant les conséquences de l'adoption d'une identité pour la communauté de défense.

14.2.4. L'expression des résistances

« L'identité défense, ça n'existe pas »
« On peut parler de l'identité de la Marine, de la Gendarmerie, mais la défense c'est une création récente qui n'a pas d'existence propre»
« Faire une étude sur l'identité défense, c'est vraiment très parisien »
« Faut-il qu'il ne sachent pas quoi faire de leur argent. Une identité on ne l'a jamais vue c'est donc « une vue de l'esprit ».
« L'identité défense c'est un piège pour faire des économies »
« L'identité défense c'est le cheval de Troie »

Tous ces propos sont légitimes et ils ont été entendus au cours de l'étude.
Plus que leurs significations immédiates, ils révèlent l'inquiétude des interlocuteurs sur un sujet qui ne laisse pas neutre. Parler d'identité c'est courir le risque de déstabiliser son interlocuteur.
L'étude le montre, les sujets d'inquiétude sont multiples et forts quand on aborde le thème d'une identité défense :

Ils ont une même vision des finalités même si le maintien de la paix est plus important pour les civils comme pour les militaires du rang : défendre le territoire national, maintenir la paix, protéger les intérêts de français.
Les règles de comportement sont partagées (valeur des hommes et des femmes de la défense) : la loyauté, la discipline et la disponibilité. Pour les civils la première valeur est l'intégrité

- il est inimaginable d'être comparé aux autres : « on n'est pas pareil », « on n'a pas les mêmes valeurs ». Pour un gendarme ou marin ou …, il est inconvenant, inconcevable, grotesque d'être comparé à un aviateur ou un terrien.
- Les incertitudes personnelles suscitées par la réflexion sont trop fortes : il est difficile de se situer dans une identité défense, lorsqu'on a été formé dans une autre identité, que l'on en vit, que l'on est chargé de défendre ou de valoriser.

Pour d'autres, le sujet est difficile et exigeant : il est nécessaire d'aller au-delà des apparences, de comprendre en profondeur, d'accepter les remises en cause.

Derrière ces remarques, plus ou moins agréables, il faut comprendre que le sujet percute les représentations de l'interlocuteur, remet en cause sa sécurité personnelle et dépasse ses compétences.

14.2.5. Des conséquences lourdes qui inquiètent

Accepter la perspective d'une identité pour la communauté de défense est lourd de conséquences pratiques.
Il faudrait faire évoluer les dispositifs de communication au sein de chacune des entités de la défense : adopter des chartes graphiques et rédactionnelles, regrouper les moyens, limiter la diversité des productions.
Cela remet en cause l'existence des grands organismes de la défense : s'il y a identité de la communauté de défense, que deviennent les identités de l'armée de terre de la gendarmerie, de la marine, de l'armée de l'air ou des autres organismes
Comment cela peut-il être vécu par les personnels de la défense eux-mêmes. Que peut-on faire valoir auprès de ceux qui objectivement auraient le sentiment d'être noyés dans la masse ?

CHAPITRE 15 : FAUT-IL PROMOUVOIR UNE IDENTITE DEFENSE ?

Ce n'est pas si simple. Au fond d'eux-mêmes, les personnels de la Défense perçoivent qu'ils partagent plus de choses qu'ils ne veulent bien l'admettre a priori : un sens à leurs activités, des valeurs, des savoir-faire, …. **Toutefois l'absence de conscience de ces réalités partagées ne peut en faire à proprement parler une identité.**

En affirmant la nécessité de développer une identité pour la communauté de Défense, il faut s'attendre à des réactions passionnelles.

Que se passerait-il si l'on ne faisait rien ?

Pour imaginer une évolution de la situation, il est nécessaire de prendre en compte les facteurs développés précédemment :

- L'existence d'un écart entre l'identité portée par les personnels de la défense et la réalité qu'ils vivent. Cet écart peut être à l'origine de difficultés identitaires.
- L'existence d'une incertitude sur la capacité de la Défense ou des organismes de la défense à soutenir leurs raisons d'être et les exigences budgétaires pour les Français
- L'existence d'un mouvement de fond au sein de la Défense qui conduit de plus en plus les autorités à réunir, coordonner, assembler les spécialités et les métiers exercés pour réaliser les opérations demandées à la défense ou gérer leur préparation, dans la diversité et la spécificité des métiers exercés.
- L'existence de personnels (ou de prestataires) civils au sein de la défense qui peuvent avoir vocation à s'identifier à une communauté de défense plus qu'à un organisme.

En laissant faire, de toutes les façons le développement de l'interarmisation, la réduction du budget de la défense, ou le sentiment d'être incompris des Français vont renforcer les facteurs de malaise des personnels de la défense. Mis en insécurité par une organisation qu'ils jugeront incapable de les défendre, ils seront conduits à douter de leur identité et de leur motivation. Leur moral se dégradera. Certains pourront quitter la Défense avec amertume. D'autres réclameront d'être rassurés

financièrement, à défaut de l'être psychologiquement, et mieux pris en compte.

Sans évolution ou sans décision claire, certains se sentant plus proches de leurs homologues étrangers, pourraient être incités à renforcer leurs identités propres en s'alliant avec des armées étrangères. Cela parait peu vraisemblable, pourtant ce serait la conséquence d'une appartenance affirmée à une spécialité, qui ne trouverait pas de contrepartie dans l'évolution de la communauté de défense. L'Europe offrirait une solution à leurs besoins identitaires.

Il serait vain de chercher à rassurer les personnels dans chaque organisme en renforçant les identités. En effet, le changement des pouvoirs de décision et l'accroissement du décalage avec les réalités opérationnelles n'échapperont pas aux personnels.

Indépendamment de ces conjectures, il demeure, pour les personnels de la Défense, un besoin de clarifier leur identité : entre les identités d'origine et la réalité actuelle, il doit être nécessaire d'actualiser les contenus identitaires.

CHAPITRE 16 : EN CONCLUSION

Le sentiment identitaire des personnels de la défense est en difficulté :

- Les identités originelles sont fragilisées par les évolutions récentes.
- Les personnels perçoivent un écart croissant entre les identités proposées et la réalité qu'ils vivent.
- Les personnels civils sont en attente d'une identité.

Parallèlement, les personnels ne s'identifient pas encore dans cette nouvelle communauté de Défense.

Ne rien faire conduirait à un malaise croissant pour les différentes catégories de personnel. Prendre l'initiative de faciliter l'émergence d'une identité de la communauté défense pour favoriser le regroupement des personnels, fait courir le risque de susciter, au moins dans un premier temps, des réactions violentes.

Une démarche de communication doit être mobilisée, pour préparer les esprits aux évolutions, proposer des perspectives identitaires et accompagner les évolutions.

PARTIE 5

COMMUNIQUER POUR DEVELOPPER L'IDENTITE DE LA COMMUNAUTE DE DEFENSE

La communauté de Défense existe, elle se renforce et se développe, mais les personnels de la Défense n'en sont pas conscients

Les Armées vivent un destin commun dans leurs activités courantes : OPEX, unité de commandement, réduction des effectifs, difficultés de budget, ouverture Européenne... Ce destin commun se traduit essentiellement par une mission, des règles de comportement et des valeurs partagées mais aussi des symboles comme l'uniforme, le drapeau.

Malgré cela, le sentiment identitaire spontané des membres de la communauté de Défense est faible voire inexistant mais, comme développé dans les précédents chapitres, tous les éléments du développement d'une identité de la communauté de Défense sont en place.

Toutefois, ce développement d'une identité n'est pas simple, car si les militaires ont besoin inconsciemment de se retrouver dans une identité commune, ils sont également très attachés à leurs spécificités.

CHAPITRE 17 : PROMOUVOIR L'IDENTITE DEFENSE EN RESPECTANT LES IDENTITES PROPRES

Ignorer le besoin d'identification à une communauté de Défense pourrait freiner les modes de coopération des armées et limiter leur capacité opérationnelle

La culture identitaire est très forte dans les armées. En conséquence, le développement d'une identité commune ne pourra se faire qu'en s'appuyant sur les identités de chacune des composantes.

L'identité n'est pas simplement un attribut accroché à la boutonnière, elle fonctionne également comme une mémoire collective qui facilite la coopération entre les acteurs. Dans ce sens, le fonctionnement identitaire des différentes armées influe sur l'amélioration de l'efficacité des armées, notamment dans leur capacité à coopérer.

Néanmoins, la question de l'opportunité ne se pose pas
Les politiques de communication doivent tenir compte et accompagner les évolutions en cours. Il s'agit aussi de répondre aux attentes des personnels qui sont plutôt partagés sur la qualité de l'information interne et souhaitent des améliorations significatives de la communication externe. Par ailleurs, même si cette réflexion sur l'identité ne tient pas compte du contexte politique interne, il sera nécessaire de convaincre l'ensemble des responsables de sa nécessité.

Il appartient aux responsables de la Défense d'identifier les éléments communs. Le partage des éléments communs nécessite le développement de messages appropriés. Il pourra être utile, en outre, de compléter cet exercice en structurant un concept « Défense », en dépit de la complexité qui s'attache à cette notion. Cette démarche exige de « piloter » l'évolution de l'identité, c'est-à-dire : la concevoir, lui ouvrir des perspectives, identifier les facteurs clés de sa mise en œuvre, notamment en termes de communication, la mettre en œuvre et en suivre les effets.

Ces actions toucheront d'abord l'interarmées (les militaires) mais aussi l'ensemble de la Défense (militaires et civils du ministère de la Défense, réservistes et amis de la Défense).

CHAPITRE 18 : COMMENT ABORDER LE DEVELOPPEMENT D'UNE IDENTITE DEFENSE ?

Trois approches sont possibles : soit mettre en place une identité commune, soit organiser la convergence des identités propres, ou encore laisser faire les évolutions naturelles.

Il convient également de s'interroger sur le positionnement de la Gendarmerie et la place des civils dans cette nouvelle identité.

18.1. Développer une communication au niveau de la Défense pour faire émerger et développer cette identité

Il s'agit de définir les contenus de cette identité commune et de mettre au point les modalités de son implantation dans l'ensemble des identités existantes.

Pour cela, il faut concevoir un discours au niveau de la Défense. Puis le mettre en cohérence avec les dispositifs de communication des armées. La complémentarité des messages doit être recherchée : sur la base d'un socle commun, chaque organisme contribue à la mission de la Défense avec ses valeurs, ses savoir-faire, ses compétences propres.

L'étude fournit des pistes pour concevoir ce socle sur la raison d'être, les valeurs, les règles de comportement qui animent les personnels de la Défense. Il intégrera le sens des métiers des personnels de la Défense : le service de la France et des Français, la paix. Peut-être devra-t-il s'enrichir des valeurs nouvelles qui fondent une Défense européenne ou internationale.

Le propos n'insistera par trop sur la technique mais davantage sur l'action et la responsabilisation, les actions communes, les réussites des différentes composantes de la Défense. Il est particulièrement important de développer dans chacune des composantes un discours sur les autres armées, sur ce qu'elles font…

Le message sur « ce qui est défendu » devra être présent mais sans insister. Il sera nécessaire de préserver le besoin de spécificité et d'opposition des militaires.

Le message pourrait aussi être soutenu par un symbole représentant la Défense et le CEMA, aujourd'hui inexistant. Le symbole de l'interarmées, regroupant les symboles des différentes composantes, ne

répond peut-être pas totalement aux attentes des personnels de la Défense. Il devrait s'attacher davantage au sens qu'au contenu.

18.2. Faire converger progressivement mais plus rapidement les identités armées

Il s'agit dans cette approche d'organiser la convergence de chacune des identités des organismes constitutifs de la Défense.

La superposition des communications ne contribue pas nécessairement à clarifier le positionnement de chacun dans son armée. Cette approche suppose de vérifier la capacité d'adaptation de chacune des composantes de la Défense : comment peuvent-elles passer d'une identité spécifique forte à un ensemble plus « global ».

18.3. Laisser faire

Il s'agit de laisser faire les événements. Au fond, jusqu'à présent les évolutions se sont faites de façon naturelle. Pourquoi faudrait-il intervenir dans une évolution, au risque d'être maladroit ou de prendre des mauvais coups. Une telle approche fait prendre trop de risques à la communauté de Défense :

- Repliement des militaires sur eux-mêmes : face à l'incertitude des lendemains, la tentation sera grande de renforcer les identités propres pour se préserver du « saut » vers l'inconnu.
- Ecart grandissant entre les « mythes fondateurs » de chaque identité et une réalité de plus en plus différente. Il peut s'ensuivre une difficulté croissante à travailler ensemble.
- Perte de sens.

De nombreux d'acteurs, y compris aux plus hauts niveaux, pourraient être favorables à cette solution Il est indispensable, par conséquent, redoubler d'efforts pour faire comprendre tous les risques qu'elle comporte.

18.4. S'interroger sur le positionnement de la Gendarmerie

Quelle est la place de la Gendarmerie dans le développement d'une identité commune de la Défense ?

Même si le nombre de répondants dans la gendarmerie est faible, les attitudes et les perceptions exprimées singularisent les gendarmes au sein de la communauté de Défense.

L'identité se construisant autour d'un champ de décision unique et commun, le positionnement de la Gendarmerie pose problème. Les gendarmes mobiles et spécialisés se sentent proches de la Défense, alors que les gendarmes de la gendarmerie départementale peuvent être plus proches des policiers. Toutefois, dans l'ensemble tous les gendarmes sont attachés au statut militaire qui fonde leur spécificité vis-à-vis des policiers. Les personnels peuvent souhaiter « vivre les deux identités », cependant il n'est pas sûr que personnellement ils y trouvent leur compte.

Si la Gendarmerie confirme sont ancrage dans la Défense, sa contribution à la mission de Défense doit être affirmée et se traduire dans le quotidien de l'activité des gendarmes.
Dans une optique différente, la Gendarmerie ne doit-elle pas envisager un nouveau cadre semblable à ceux de la Garde Civile en Espagne, des Carabiniers en Italie ou de la Garde Nationale aux Etats-Unis ?

18.5. Intégrer véritablement les civils

Le sentiment d'appartenance à la Défense se développe spontanément chez les civils. Ils constituent, de ce fait, un levier pertinent pour la construction de la nouvelle identité.

Aussi, le développement d'une identité de la communauté de Défense, passe-t-il par l'intégration des civils comme membres à part entière de la communauté.

Cependant les civils ont des motivations différentes des militaires et leur présence n'est pas aujourd'hui emblématique de la Défense**. En intégrant la communauté de Défense, les civils sont appelés à partager les raisons d'être, les valeurs, les règles de comportement des militaires et non l'inverse**. Apparemment, ils le font très bien ! Et cette attitude ne leur est pas facilitée par les militaires !

Pour l'avenir, l'intégration réussie des personnels de la Défense au sein de la communauté nécessite de préciser:

- **Les modalités d'intégration** pour favoriser l'acquisition par les civils des spécificités de la communauté de Défense. Certains suggèrent la mise en place de stage d'intégration, comme cela se fait dans les entreprises, pour découvrir et partager la vie des militaires. Il existe des expérimentations dans ce domaine. De façon plus large, d'autres suggèrent d'intégrer dans la réserve les civils qui le souhaiteraient.
- **Le langage en particulier le vocabulaire** : les mots constituent un obstacle important entre civils et militaires. Pourquoi ne pas envisager de civilianiser certains termes et d'apprendre aux civils le langage des militaires ?
- **La technique** est un élément fort de l'identité des civils. Elle a sa place dans les dispositifs de communication et l'étude suggère en faire un élément de valorisation des civils au sein de la Défense.

Le terme civil recouvre un statut au sein de la Défense, mais rassemble des populations aux expériences et préoccupations diverses : des administratifs, des techniciens, des ouvriers, des cadres.

Tout est susceptible d'intéresser les civils pourvu que cela réponde à leurs attentes : les nouvelles générales de la Défense, les informations sur leur organisme, les opérations en cours.

CHAPITRE 19 : CONSTRUIRE ET COMMUNIQUER UNE IDENTITE DE LA COMMUNAUTE DEFENSE

L'étude ouvre des pistes pour accompagner l'émergence d'une identité de la communauté de Défense. La situation actuelle offre des opportunités pour justifier et communiquer sur les évolutions.

19.1. Il est possible de renforcer une identité commune aujourd'hui en marche.

La mise en place d'une communauté de Défense est en cours. Si, comme tout le laisse à penser, les niveaux de décisions les plus élevés et les modes d'actions restent communs, le changement est irréversible et sera vécu comme tel par les acteurs de la Défense.

Pour être bien reçues et accompagner les évolutions en cours, les actions de communication devront s'appuyer sur les réalités vécues par les acteurs. L'étude suggère de communiquer sur les opérations en cours, et de valoriser dans ce cadre la coopération des armées.

Les personnels de la Défense ont du mal à s'identifier à une personnalité : on pourra à l'avenir laisser une plus large place à l'expression du ministre de la Défense et du chef d'Etat major des Armées.

19.2. Positionner la nouvelle identité par rapport aux identités traditionnelles

Multiplier les identités conduirait à une certaine confusion : il est difficile pour une personne de s'identifier à cinq ou six communautés de même nature. La superposition des identités peut provoquer un repli identitaire.

Le développement d'une identité de la communauté de Défense appelle à choisir parmi les identités existantes. On doit envisager sinon de supprimer, au moins de marginaliser certaines identités qui dans le contexte actuel sont moins utiles à la Défense et aux personnes.

Le discours ne devra pas remettre en cause le besoin de spécificités. Au contraire il sera utile de les préciser et de les valoriser.

Le travail d'articulation entre l'identité Défense et les identités propres mettra en évidence les éléments de métier de savoir faire et de compétence, essentielles à la contribution de chacun à la Défense.

Dans cette perspective, il sera utile de renforcer la coordination entre les différentes composantes de communication de la Défense.

19.3. Des opportunités pour accompagner les évolutions et communiquer

Plusieurs thèmes faciliteront le développement de la nouvelle identité :

- Le développement de l'activité internationale et de l'Europe. Dans un cadre plus vaste, il est plus facile de prendre conscience des spécificités françaises qui font sens à l'étranger.
- Le mal être des militaires. Il peut-être partiellement lié à l'écart entre les images proposées et une réalité ou un futur différent. Au cours de l'étude **la réflexion et les échanges sur le sujet ont facilité la prise en compte des nouvelles réalités et ont rassuré.**
- L'armée de terre a acquis dans la diversité des identités qui la composent une expérience sur le sujet. Elle sait associer des métiers.
- La civilianisation et la professionnalisation posent clairement la problématique de l'identité d'une communauté de Défense et invite à rationaliser l'approche. Il est urgent de donner une vraie place aux civils. Cela est généralement le cas dans l'environnement de travail proche, mais cela doit aussi se faire dans les mentalités.
- La prise en compte des évolutions de la société :
  La légion vit une démarche identitaire très forte. Mais il est moins sur que ce type de démarche soit aujourd'hui acceptée par une large part de la population française (Les jeunes : la génération « Yoyo » est « local » et « zappeurs »)

19.4. Les grandes orientations d'une communication au niveau de la Défense

Dans ces conditions, il est possible d'esquisser des grandes orientations pour communiquer au niveau de la Défense. **Une politique de communication doit répondre aux attentes des personnels de la Défense, en renforçant le métier de chacun et en donnant un sens « Défense » au métier.**

19.4.1. Choisir et préciser le vocabulaire

Le terme Défense est pratique car il fait référence à l'intitulé du ministère, mais en même temps il est porteur d'ambiguïtés et peut être connoté négativement. Le terme Défense invite à s'interroger sur le sujet de la Défense ce qui est compliqué. Certains évoquent également le risque de limiter le terme Défense à une communauté identifiée alors que la défense c'est l'affaire de tous.

Plusieurs autres termes peuvent être envisagés :

- **Interarmées :** le terme a été récusé au début de l'étude : il limite trop à la dimension militaire et présente une connotation technique.
- **Les armées :** le terme est déjà utilisé, le pluriel évoque la diversité des composantes.
- **L'armée :** c'est un terme commun aux armées. Le singulier est unificateur. La Bundeswehr l'a choisi.

Ce dernier terme a notre préférence. Il faudrait cependant en analyser l'impact externe.

19.4.2. Le contenu d'une politique de communication

Sans prétendre épuiser le sujet, l'étude donne des pistes pour définir le contenu et les exigences d'une politique de communication.

D'une façon générale les militaires sont intéressés par l'action et apprécient une information générale sur le sujet. Ils veulent être informés :

- Des opérations en cours. C'est la raison d'être des militaires.

- De la Défense en général : Tout ce qui passe au sein de la Défense les intéresse.
- « De ce qui se passe chez moi » : c'est le côté gazette.
- Ce qui se passe chez les autres.

Et les civils apprécient…

La satisfaction des personnels de la Défense est attachée au métier qu'ils exercent. Il est donc important de mettre en valeur cette dimension en exprimant le plaisir et la richesse du travail. **En valorisant le métier on pourra évoquer la tenue du poste, l'entraînement, les relations avec les autres, les savoir-faire notamment au travers des expériences concrètes communes.**

En répondant aux attentes, la communication sur le métier doit également laisser la place à l'évocation du sens.
Il s'agit de relier le métier à sa finalité ; pour le personnel elle se trouve dans ce que l'on « défend ». **Le sens peut-être explicité en nommant ce que l'on défend** (La France, le territoire, les intérêts et dans un moindre mesure la démocratie et l'Europe).

Le sens peut aussi être évoqué de façon implicite au travers des symboles et des traditions. Ce niveau demande d'identifier et de définir ce que pourront être les symboles et traditions communs.

19.4.3. Veiller à ne pas provoquer ou accentuer les replis identitaires

Ces recommandations doivent bien entendu s'ajuster avec la communication menée au sein des différentes armées et organismes.

- Il est essentiel de valoriser les éléments identitaires de la Défense dans chacune des armées. Dans cette perspective, la compatibilité des vocabulaires ou des images devra être précisée.
- L'identification des facteurs de motivation dans chacun des organismes permettra d'ajuster les modalités de la communication.
- Dans le même but, les éléments d'identification, en particulier locaux, pourront être conservés et valorisés.

.

19.4.4. Des recommandations à mettre en perspective des évolutions sociologiques attendues

Il est nécessaire à ce stade de rappeler les limites de l'étude. Elle donne une signification qualitative sur les perceptions des personnels de la Défense. Toutes les catégories de personnel n'y sont toutefois pas représentées et le nombre de civils questionnés est relativement limité.

Dans ces conditions, l'étude est à utiliser comme un document de réflexion et d'orientation. Les options proposées par l'étude doivent être examinées et éventuellement approfondies.

Le renouvellement des effectifs de la Défense est important, compte tenu des caractéristiques contractuelles proposées au personnel militaire notamment. Il conviendra donc de bien tenir compte des recrutements futurs : comment vont évoluer les recrutements ? Quelle sera la sociologie des recrutés ? Comment tenir compte de leur mode d'identification ?

CONCLUSION

La communauté de Défense existe, elle se développe et se renforce chaque jour davantage, mais les personnels de la Défense n'en ont pas vraiment conscience. Les personnels de la Défense ont certainement besoin de vivre la spécificité de leur groupe. Mais ignorer le besoin d'identification à une communauté de Défense pourrait à terme freiner les modes de coopération des armées et limiter leur capacité opérationnelle.

La question d'opportunité « faut-il promouvoir une identité de Défense ? » ne peut plus être posée. Pour l'avenir seule la question « comment favoriser l'émergence d'une identité Défense en préservant le besoin de spécificité ? » doit être retenue.

Cette démarche doit être abordée avec finesse et progressivité pour sécuriser et valoriser sans déstabiliser.
Il appartient aux responsables de la Défense de choisir entre trois approches pour aborder le développement d'une identité de Défense :

- le développement d'une communication au niveau de la Défense pour faire émerger et développer cette identité,
- l'organisation d'une convergence progressive et plus rapide des identités des armées,
- laisser faire.

En reprenant les axes définis au chapitre 2, et en s'appuyant sur les résultats de l'enquête, l'identité Défense pourrait être constituée :

- de finalités communes : le service du pays, la défense du territoire et le maintien de la paix.
- d'un primat de l'action, supposant responsabilité, et disponibilité.
- d'un état d'esprit : discipline, hiérarchie, solidarité et convivialité…
- de valeurs : loyauté, discipline, disponibilité.
- de symboles : le drapeau, le port de l'uniforme, le défilé, les unités…
- d'actions réalisées ensemble

Des thèmes pourraient être développés comme « La solidarité dans l'action », « Le métier au service de la défense du pays ».

Le développement d'une identité Défense, prévoira les modalités d'intégration des civils dans cette identité : ils ne portent pas cette identité, mais comment peuvent-ils s'identifier ? Le positionnement de la Gendarmerie devra être examiné : peuvent-ils durablement avoir « un pied dedans » « un pied dehors » ?

Pour accompagner les évolutions en cours et favoriser leur appropriation, les actions de communication s'appuieront sur les réalités vécues par les acteurs.

Le développement d'une nouvelle identité appelle à réfléchir sur les différentes couches d'identités existantes. Leur superposition peut conduire aux replis identitaires. Un examen précis des identités et de leur pertinence conduira à envisager de « secondariser » voir de supprimer certaines identités qui sont aujourd'hui moins utiles à la Défense et aux personnes.
Il est nécessaire, en outre, de bien articuler le développement d'une identité Défense avec la valorisation des identités propres des armées. La valorisation des identités propres mettra en évidence les notions de métier, de savoirs et de compétences qui fondent la spécificité de chaque groupe.

L'intégration des civils introduit une complexité supplémentaire (de nouvelles catégories de comportements et d'attentes à prendre en compte). Au demeurant, elle peut constituer un levier de la démarche, car les civils portent un besoin réel de s'identifier à, et dans cette communauté. Tout est susceptible d'intéresser les civils pourvu que cela réponde à leurs attentes. La question du vocabulaire est un point clé de la réussite.

Il existe des opportunités pour faciliter la prise en compte d'un nouveau besoin identitaire : l'internationalisation des activités, la résorption du mal être des militaires, la civilianisation et la professionnalisation, les évolutions de société.

Pour bien communiquer au niveau de la Défense, quelques orientations peuvent être retenues :

- Choisir et préciser le vocabulaire notamment le choix du terme désignant cette nouvelle communauté : la Défense ? l'Armée ? les Armées ?
- S'appuyer en priorité sur l'action, en rendant compte des opérations en cours, de ce qui se fait dans la Défense en général, de ce qui se passe dans les organismes
- Valoriser les métiers de la Défense
- Donner du sens « Défense » aux métiers
- Coordonner les communications pour développer les synergies et éviter les incompatibilités
- Intégrer les évolutions sociologiques à venir.

ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE

Abou Sélim, *L'identité culturelle*, Hachette/pluriel, 1995, 250 p.

Aebischer Verena, Oberlé Dominique, *Le groupe en psychologie sociale,* Paris, Dunod, 1990, 232 p.

Aristote, *Politique*, Gallimard

Benoist Luc, *Signes, symboles et mythes*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 1994, 127 p.

Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations,* Paris, Seuil, coll. Point, 1985,

Boëne Bernard, (sous la direction de), *La spécificité militaire- actes du colloque de Coëtquidan*, ed. Armand Colin, 1990, 284 p.

Le Borgne Claude, *Le métier des armes*, Paris, Bibliothèque stratégique, 1998, 242 p.

Cabantous Alain, *Les citoyens du large – les identités maritimes en France*, *(XVIIe-XIXe siècle)*, ed. Aubier- collection historique, 1995, 279 p.

Cardini F., *La culture de la guerre*, Gallimard, Paris, 1992 (1982), 382 p.

Champagne Jean-Paul, *Gendarmerie – Enquête sur la « grande discrète »,* ed. du Rocher, 1998, 220 p.

Cuche Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, coll. Repères, ed. La découverte, 1996, 124 p.

Guth Suzie, (sous la direction de), *Une sociologie des identités est-elle possible ?*, ed. L'Harmattan, 1994, 242 p.

Haenel Hubert et Pichon René, *L'Armée de Terre*, PUF, coll. Que sais-je ? n°2347, 1987, 127 p.

Haenel Hubert, Lizurey Richard, et Pichon René, *La Marine Nationale*, PUF, coll. Que sais-je ?, n°2252, 1986, 126 p.

Haenel Hubert, Lizurey Richard, et Pichon René, *La Gendarmerie*, PUF, coll. Que sais-je ?, n° 2143, 1996, 127 p.

Haenel Hubert et Pichon René, *L'Armée de l'air*, PUF, coll. Que sais-je ?, n°2346, 1987, 123 p.

Hebert Nicole, *L'entreprise et son image – la publicité institutionnelle : pourquoi, comment ?*, Ed. Dunod, 1987, 199 p.

Lipiansky Edmond Marc, *Identité et communication,* Presses Universitaires de France, 1992, 262 p.

Observatoire social de la Défense, *Etre civil au ministère de la défense,* Rapport d'étude 2005

Paqueteau Bernard, *La grande muette au petit écran*, Fondation pour les études de la Défense nationale, Paris, 1986, 463 p.
Roche Daniel, *La culture des apparences*, ed. Fayard, 1989, p.543 p.

Sainsaulieu Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques § Dalloz, 1987, 390 p.

Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques § Dalloz, 1988,.

Stoezel Jean, *Les valeurs du temps présent*, Paris, PUF, 1983, 302 p.

Thiéblemont André, *Les traditions dans les armées : le jeu de la conformité et de la contestation*, Pouvoirs, PUF, 1986, 244 p.

Thiéblemont André (sous la direction de), *Cultures et logiques militaires*, PUF, 1999, 339 p.
Revues :
Communication des armées, Armées d'aujourd'hui, sept. 1995, n°203.

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

Consignes pour répondre à ce questionnaire :

Nous vous adressons ce questionnaire pour savoir comment vous vous percevez, vous-même et votre organisme, au sein du ministère de la défense.
2700 militaires et civils sont invités à répondre à ce questionnaire, toutes les réponses sont importantes.
Ce questionnaire est anonyme et confidentiel : ne le signez pas. Pour garantir la confidentialité, nous avons confié le traitement au cabinet spécialisé PRAGMA qui assurera la saisie et le traitement informatique des questionnaires.
Les questions sont imprimées en caractères gras. Répondez en cochant les réponses proposées correspondant le mieux à votre opinion. *Ne tenez pas compte des chiffres placés à côté des cases : ils serviront à la saisie informatique des réponses.*
Merci de retourner avant le 12 juillet le questionnaire renseigné en le plaçant dans l'enveloppe T jointe.

IDENTITE DEFENSE

I. Pourquoi servez-vous au sein de la défense ?

01. Pourquoi avez-vous choisi de travailler au service de la défense ?	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
Par vocation	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour servir mon pays	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour voyager	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour me sentir utile	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour aider les populations en difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour commander	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour l'action	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Par tradition familiale	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour avoir un métier	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour gagner ma vie	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour être dans un cadre militaire	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Parce que la défense est le 1er employeur de ma région	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour changer de vie	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour exercer une spécialité qui n'existe pas dans le secteur civil (démineur, pilote de char, …)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Parce que c'est un moyen de me former et d'acquérir des qualifications	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour les technologies de pointe	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Parce que c'est valorisant	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
02. Avez-vous trouvé ce que vous cherchiez ?	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
03. Quelles sont les principales satisfactions que vous obtenez dans l'exercice de votre métier?					
Utiliser mes compétences	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Exercer des responsabilités	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le statut	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le mode de vie	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'intérêt du travail	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'esprit militaire	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'esprit défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'état d'esprit (discipline, hiérarchie, esprit militaire, esprit défense, ambiance, valeurs, …).	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le mode d'organisation	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Mes collègues, mes camarades	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le cadre de travail	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La reconnaissance	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le déroulement de ma carrière	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
04. Pensez-vous que vous obtiendriez les mêmes satisfactions si vous travailliez dans le secteur civil ?	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
05. Que signifie, pour vous, appartenir à la défense ?					
Exercer un métier spécifique défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Travailler avec des personnes qui partagent mes valeurs	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Contribuer à la culture de défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Participer à la défense de mon pays	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Servir la France	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Travailler dans des technologies de pointe	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
06. Etes-vous fier de servir la défense ?	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
07. Etes-vous fier d'être militaire ? (*Passez à la question suivante si vous n'êtes pas militaire*)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
08. Seriez-vous prêt à recommencer à servir la défense ?	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
09. Aimeriez-vous que vos enfants travaillent pour la défense ?	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

1

II. A quoi sert la défense ?

10. Pour vous, à quoi sert la défense ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS	
A protéger les intérêts français	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
A défendre le territoire national	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
A défendre l'Europe et les européens	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
A dissuader	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
A riposter contre une éventuelle attaque	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
A faire valoir l'image de la France dans le monde	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
A maintenir la paix	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7
A défendre la démocratie dans le monde	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐8

11. A quels aspects êtes-vous personnellement le plus attaché ?
(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)

12. Pour vous, quelles sont aujourd'hui les principales menaces auxquelles la défense doit faire face?

.....

.....

.....

13. Selon vous, quelles sont les activités les plus représentatives de la défense ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
Les opérations extérieures (OPEX)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La lutte contre le terrorisme (vigipirate, …)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les opérations de service public (aide à la population locale ou nationale : tempête 1999, …)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les actions de présence ou de prévention	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'entraînement	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La dissuasion	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les opérations spéciales (libération d'otages)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les manifestations publiques (défilés, prises d'armes, …)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le renseignement	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

III. Que représente pour vous la défense ?

14. Quelle personnalité, selon vous, incarne le mieux la défense ? *(Choisir 1 seule réponse)*

Le président de la république	☐1
Le premier ministre	☐2
Le ministre de la défense	☐3
Le chef d'état-major des armées	☐4
Le chef d'état-major ou directeur de votre organisme	☐5
Votre chef d'unité ou le directeur de votre établissement	☐6

15. Qu'est-ce qui est le plus représentatif de la défense ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS	
Les équipements	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
L'usage des armes	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
Les décorations	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
Le port d'un uniforme	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
Le défilé du 14 juillet	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
Le drapeau	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
Le langage	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7
Le casernement	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐8
Les opérations	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐9
Les traditions	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐10

16. Choisissez les 3 éléments qui sont les plus importants pour vous
(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)

17. Ces 10 dernières années, ces évènements ont-ils été importants pour la défense ?

La professionnalisation	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le développement d'une défense européenne	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La guerre en ex-Yougoslavie	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'intervention en Afghanistan	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le développement du terrorisme	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les évènements de Côte d'Ivoire, en novembre 2004, (entraînant la mort de 9 soldats français)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'intervention à Haïti	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'affaire Mahé	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le Tsunami de décembre 2004	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'intervention au Rwanda	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

2

18. Pour vous, quelle image les Français ont-ils de la défense ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
Les Français sont concernés par la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La défense suscite leur curiosité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La défense leur procure un sentiment de sécurité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La défense contribue au prestige de la France dans le monde	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La défense contribue au développement d'une Europe forte	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les Français sont fiers de leur défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les Français font confiance à la compétence des hommes et des femmes de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La défense coûte cher aux Français	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les écoles de formation de la défense sont prestigieuses	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

19. Quelles sont les valeurs des hommes et des femmes de la défense ?

La fraternité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
L'intégrité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
La loyauté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
La discipline	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
L'obéissance	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
Le sacrifice	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
La disponibilité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7
La justice	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐8

20. A quelles valeurs êtes-vous personnellement le plus attaché ?
(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)

21. Quelles sont, pour vous, les valeurs soutenues en priorité par la défense ?

La protection de la nation et des citoyens	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
La démocratie	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
La paix	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
La solidarité humaine	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
La justice et les droits de l'homme	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
Le service de la nation	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
Le service de la France	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7

22. A quelles valeurs êtes-vous personnellement le plus attaché ?
(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)

23. A quoi sert le défilé du 14 juillet ?

Cela rassemble les Français	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Cela valorise les militaires et les armées	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
C'est la vitrine de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
C'est l'occasion de porter de belles tenues	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

IV. Votre organisme dans la défense

24 . Pourquoi avez-vous choisi cet organisme (Marine, Terre, Air, Gendarmerie, DGA, service de santé, interarmées, essence, etc.) ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
Pour voyager	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour les bateaux	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour les avions	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour ses traditions	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour son prestige	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour la nature du travail	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Par tradition familiale	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour le maniement des armes	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour l'aspect combat	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour le contact avec la population	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour le maintien de l'ordre public	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pour travailler dans la région	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Je n'ai pas choisi cet organisme	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

25. Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre organisme ?	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
J'ai trouvé ma place	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Je suis reconnu	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
J'apprécie l'état d'esprit	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'environnement me convient (Terre, Air, Mer, Gendarmerie, DGA, etc.…)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
J'apprécie particulièrement la qualité des relations hiérarchiques	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Je suis attaché à son prestige	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Je suis attaché à sa technologie avancée et à son niveau d'expertise	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La situation géographique me convient	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

26. Quelle place votre organisme : armée, service, direction occupe-t-il dans la défense ?					
Son expertise est reconnue	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Sa place est bien justifiée	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Son image est bonne	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
C'est un symbole pour la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Il est en première ligne	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
On y trouve les meilleurs	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Il exerce un rôle essentiel au sein de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

27. Reconnaissez-vous, particulièrement, les qualités suivantes à votre organisme ?						
Les qualités humaines (fraternité, esprit d'équipe, …)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
Le courage	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
Les qualités physiques	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
Les traditions	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
La disponibilité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
Le dévouement	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
L'expertise technique	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7

28. Selon-vous, quelles sont parmi ces qualités celles que l'on retrouve dans les autres organismes de la défense ? *(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)*

V. Les autres organismes de la défense

29. Que pensez-vous tous partager, au sein de la défense (Terre, Air, Marine, Gendarmerie, DGA, etc.) ?	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
Des traditions	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Un mode de vie (la disponibilité, le casernement, …)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Un savoir être	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Un savoir-faire	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'uniforme	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Des missions	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Des risques	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'engagement	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Des objectifs	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

30. Qu'est-ce qui vous distingue le plus ? *(Choisir 3 réponses)*

Le statut	☐1
Les missions	☐2
La nature des activités	☐3
Les traditions (chants, commémorations)	☐4
L'uniforme	☐5
Le cadre d'opération ou de travail (Terre, Mer, Air, Gendarmerie, DGA, etc.)	☐6
Les qualifications	☐7
Le prestige	☐8
L'état d'esprit	☐9

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
31. Vous sentez-vous plus proches de vos homologues des armées étrangères ?	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

32. Parmi ces éléments, quels sont les plus symboliques de la défense ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS	
Le drapeau français	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
L'uniforme	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
Le char Leclerc	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
Le défilé du 14 juillet	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
Le porte-avions Charles de Gaulle	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
Les frégates multi-missions	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
Les missiles nucléaires	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7
Les SNLE (sous marins nucléaires, lanceurs d'engins)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐8
Les unités dites d'élite (commandos, GIGN, ...)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐9
Le Rafale	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐10
Le Mirage	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐11
Le fusil	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐12
Les décorations	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐13

33. Si vous deviez choisir 3 symboles pour la défense, lesquels retiendriez-vous en priorité ? *(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)*

34. Quels sont les événements vécus par les autres organismes de la défense qui suscitent chez vous un sentiment de solidarité ?

Les critiques des médias	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les morts au combat	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les accidents	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'intérêt des médias	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les exploits sportifs	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Leur participation à des opérations militaires dangereuses	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Leur participation à des opérations humanitaires	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Les faits d'armes	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

VI. La coopération au sein de la défense

35. Au cours de votre carrière, avez-vous coopéré avec des militaires ou des civils appartenant à d'autres armées françaises que celle qui vous emploie? *(Choisir 1 seule réponse)*

Oui, régulièrement	☐1
Oui, parfois	☐2
Oui, une fois	☐3
Non, jamais	☐4

36. Comment s'est déroulée ou se déroule cette coopération ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
Bien, c'est enrichissant	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Bien, je pense que chaque composante de la défense (armée, organisme, etc.) doit s'ouvrir aux autres	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Bien, il faudrait multiplier les opportunités de coopération	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Bien, mais je préfère travailler au sein de mon armée d'appartenance	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Pas très bien, nous sommes trop différents	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

VII. Aujourd'hui la défense : politique et communication

37. Comment percevez-vous la politique menée par la défense ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS
Les objectifs sont clairs	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le budget est bien réparti entre les organismes de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
Le budget de la défense est justifié	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La gestion du personnel est motivante	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La défense est performante	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La défense française est un élément fort de la défense européenne	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
La défense française est reconnue au niveau international	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
L'utilité de la défense est mise en valeur	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

38. Qu'est-ce qui favorise aujourd'hui, selon vous, une bonne image de la défense ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS	
Les opérations de maintien de la paix	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
Les opérations humanitaires	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
Une technologie avancée, moderne	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
Le savoir être des militaires (la tenue, la discipline, l'éducation)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
Les opérations de service public (tempête 1999, …)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
La lutte contre le terrorisme	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
La position de la France à l'égard de la situation en Irak	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7
Les prises de position de la hiérarchie militaire	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐8
Les prises de position du ministre de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐9
Les prises de position du chef de l'état	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐10

39. Quels sont les 3 facteurs les plus importants pour l'image de la défense ?
(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)

40. Aujourd'hui, qu'est-ce qui peut nuire à l'image de la défense ?

Les opérations ratées	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
L'affaire Mahé	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
L'affaire du porte-avions Clémenceau	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
Les bavures, les comportements délinquants de certains militaires	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
Les manifestations des militaires (gendarmes 2001)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
Le budget de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
Les prises de position de la hiérarchie militaire	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7
Les prises de position du ministre de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐8
Les prises de position du chef de l'état	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐9

41. Quels sont les 3 éléments qui nuisent le plus à l'image de la défense ?
(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)

42. Quand vous consultez les revues de la défense, qu'appréciez-vous particulièrement ?

Les informations concernant votre unité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
Les informations concernant votre organisme ou votre armée	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
Les nouvelles générales de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
Les nouvelles des autres organismes de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
Les informations concernant les opérations en cours	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐5
Les informations sur les armées étrangères	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
Les informations sur la défense en Europe	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7
Les nouvelles personnelles	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐8
Découvrir les revues des autres organismes de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐9
Je ne consulte pas les revues de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐10

43. Quels sont les 3 types d'information qui devrait être mieux traités ?
(Cochez 3 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)

44. Globalement, pensez-vous être bien informé par la défense ? ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

45. Pensez-vous que la défense communique bien à l'ensemble des Français ? ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

VIII. L'avenir

46. Les points suivants ont-ils progressé depuis 3 ans ?

	OUI TOUT A FAIT	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON PAS DU TOUT	PAS D'AVIS	
La gestion du personnel	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐1
Les conditions de vie du personnel	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐2
L'intégration des femmes	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐3
La capacité opérationnelle des armées	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐4
La technicité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
La qualité et les compétences des personnels	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
Le moral des personnels	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐7
La disponibilité	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐8
L'image de la défense auprès des Français	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐9
L'image de la défense auprès des armées étrangères	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐10
La place de la défense française dans la défense européenne	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐11
L'information sur les sujets de défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐12
La solidarité entre les différentes composantes de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐13
La performance de la défense	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐14

47. Pour l'avenir quels sont les points à améliorer ?
(Cochez 4 cases correspondant à votre opinion dans la dernière colonne)

IX. Qui êtes-vous ?

S1. Etes-vous un homme ou une femme ?

- Homme ☐1
- Femme ☐2

S2. Quel est votre âge ?

- Moins de 25 ans ☐1
- Entre 25 ans et 35 ans ☐2
- Entre 36 ans et 45 ans ☐3
- Plus de 45 ans ☐4

S3. Quelle est votre ancienneté au sein de la défense ?

- Moins de 5 ans ☐1
- Entre 5 ans et 10 ans ☐2
- Entre 11 ans et 15 ans ☐3
- Plus de 15 ans ☐4

S4. Quel est votre statut au sein de la défense ?

- Militaire ☐1
- Civil ☐2

S5. Quel est votre organisme de rattachement : service, direction, armée ?

- Armée de terre ☐1
- Marine ☐2
- Armée de l'air ☐3
- Gendarmerie ☐4
- DGA ☐5
- Interarmées ☐6
- Service de santé ☐7
- SGA ☐8
- Autre ☐9

S6. Etes-vous ?

- Militaire du rang, équipage ☐1
- Sous-officier, officier marinier ☐2
- Officier subalterne ☐3
- Officier supérieur ☐4

S7. Vous êtes civil, quelle est votre catégorie statutaire ?

	N1 A	N2 B	N3 C
Administratif	☐1	☐2	☐3
Technique	☐1	☐2	☐3

S8. Quelle est la nature de votre contrat ?

- Sous contrat ☐1
- De carrière (ou fonctionnaire) ☐2

———————————

Merci d'avoir pris le temps de répondre.

Vous pouvez maintenant glisser le questionnaire dans l'enveloppe T jointe. Merci de la poster au plus vite