

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

***La civilianisation de l'armée de terre :
une coexistence pacifique plus
qu'une intégration réussie***

Entreprendre et Comprendre

Luc Chelly

Jacques Capdevielle

Marc Lebreton

Décembre 2000

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION.....	4
I. UNE “ CIVILIANISATION ” ACCEPTÉE.....	7
A) La “ civilianisation ” : une notion ambiguë, justifiée par une nécessité fonctionnelle. .	7
1. La “ civilianisation ” vue par les militaires.	8
2. La “ civilianisation ” vue par les civils.	10
3. Un consensus : “ ceux qui restent et ceux qui bougent ”.	11
B) Portée et limites de l’intégration des civils par leur participation aux rituels militaires.	15
1. Des témoignages contradictoires.....	16
3. Le poids et la légitimation des symboles.	20
4. Une légitimation indirecte efficace : l’assistance aux manœuvres.	23
C) Une “ coexistence pacifique ” plus qu’un processus d’homogénéisation entre civils et militaires.....	25
1. Des perceptions croisées et une prégnance des stéréotypes.	25
2. Une ignorance générale des statuts des uns et des autres.....	30
3. Une absence quasi-totale de fréquentation dans la sphère privée.	32
4. Une “ coexistence pacifique ”	33
II. DES SOURCES DE CONFLITS POTENTIELS	35
A) Une source de conflit dans l’immédiat : les horaires.	35
1. Le manque de “ disponibilité ” des civils tel que les militaires l’appréhendent et le critiquent.....	36
2. Les réactions des civils.....	38
3. L’aménagement des horaires et les “ 35 heures ”.	40
B) Un problème à terme : la représentation	42
1. Les perceptions des militaires	42
2. Les présidents de catégorie des militaires	43
3. La présence des syndicats dans les régiments	45
4. Une question à relativiser dans la conjoncture récente	50

C) Une reconnaissance incomplète du travail.....	51
1. Univers civils et militaires : la différence des modes de commandement	51
2. La question des marques matérielles et symboliques de reconnaissance.....	53
3. Les questions de la qualité et de l'erreur.....	55
4. Des questions avivées par le développement des nouvelles technologies et le renouvellement des générations.	56
III. UNE INTROUVABLE IDENTITÉ DE MÉTIER.....	58
1. Identité de métier et condition militaire.	59
2. L'identité de métier chez les civils.....	59
IV. QUELQUES PISTES POUR CONCLURE	62
ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN UTILISE.....	65
BIBLIOGRAPHIE	69

INTRODUCTION

Les résultats de la recherche présentée ici répondent à un appel d'offre du Centre d'études en sciences sociales de la défense et portent sur « la civilianisation de l'Armée de terre ». Cet appel d'offre précisait que l'étude « pourrait s'attacher à analyser, dans un premier temps, les antagonismes culturels et structurels pouvant naître entre les populations civiles et militaires ».

Les enquêtes récentes attestent en effet d'une certaine inquiétude chez les officiers, quant à l'intégration de civils au sein des unités combattantes, compte tenu de la complexité des statuts, des différences de motivations et de management des personnels, et d'une culture syndicale étrangère à l'institution militaire.

Les hypothèses de départ.

A la suite de réunions préliminaires avec des responsables de la DPMAT et du C2SD, le questionnement sur la civilianisation s'est doublé d'une question plus immédiatement opérationnelle, que l'on pourrait formuler ainsi : la recherche de **l'excellence dans le métier** peut-elle être un levier permettant d'agir pour obtenir une plus grande cohésion entre ces deux sous-populations que constituent les civils et les militaires dans le cadre d'un régiment ?

Nous postulons en effet au départ, compte-tenu de l'importance de la référence « aux métiers » par l'Armée de terre - en particulier dans son matériel de communication et de recrutement - que les identités de métier y étaient particulièrement fortes. Différentes études nous incitaient à poursuivre dans cette direction ¹.

Nous souhaitons ensuite, conformément à la demande initiale, explorer les motifs de convergence et les points de friction repérables au sein des deux sous-populations.

Précisons enfin que notre problématique ne porte pas sur une approche objective comparée des pratiques professionnelles des militaires et des civils (ponctualité dans le travail réellement mesurée, compétence effective, indicateurs de performance, etc.). Notre approche privilégie les **représentations** que les différents acteurs se font d'eux-mêmes et des autres.

¹ Pour un bilan synthétique des études concernant cette question du métier en relation avec l'évolution des armées, voir Vennesson (Pascal), « Le triomphe du métier des armées : dynamique professionnelle et société militaire en France », *La Revue Tocqueville*, Volume XVII, N°1, 1996, pp. 135-157.

La méthodologie retenue.

Une **approche documentaire préalable** a consisté d'abord à recenser et analyser les ouvrages et articles disponibles au C2SD sur cette question de la « civilianisation ». Cette littérature est peu développée en France, à l'exception des travaux de Bernard Boëne, et concerne surtout des auteurs anglo-saxons. Il faut dire que dans notre pays, la question ne se pose que depuis une période relativement récente, le Président de la République ayant annoncé officiellement sa décision d'abandonner la conscription et de professionnaliser l'armée française le 23 février 1996. D'ici à 2002, le pourcentage de personnels civils au sein de l'Armée de terre va passer de 12 à 20 %.

L'autre approche documentaire a reposé sur le dépouillement des brochures et des documents réalisés dans les régiments retenus pour notre terrain, et la connaissance des résultats quantitatifs de l'enquête sur le *Moral et opinions des personnels civils*, réalisée périodiquement par l'EMAT/CRH.

Une **approche qualitative sur le terrain** a suivi ce préalable documentaire. L'**échantillon** retenu ne prétend pas à une représentativité statistique. En revanche, nous avons cherché à ce qu'il restitue la **diversité des situations** possibles au regard de cette question de la « civilianisation » : notamment en ce qui concerne l'ancienneté ou pas des civils dans le régiment, et leur taux de présence, résiduel ou au contraire significatif.

Trois régiments ont été sélectionnés, à la suite de réunions de travail préliminaires avec des responsables militaires de la DPMAT et des responsables du C2SD : le six-douzième Régiment de Cuirassiers, stationné Quartier Valmy, à Olivet (28 entretiens) ; le deuxième Régiment de Hussards, stationné Quartier de Lattre, à Sourdon comprenant encore aujourd'hui un nombre limité de coûts (12 entretiens) ; le Cent-vingt-sixième Régiment d'Infanterie, stationné Caserne Brune, à Brive (32 entretiens). Trois entretiens ont été réalisés, par ailleurs, à l'État-Major du Ministère de la Défense et à la D.P.M.A.T.

La technique utilisée a consisté en **observation non participante** et en **entretiens semi non-directifs**.

Nous avons observé les modalités du regroupement spatial des civils et des militaires au moment des repas, assisté à la cérémonie des couleurs et à une réunion du « grand rapport ».

Le terrain a été réalisé entre le 29 juillet et le 3 décembre 1999. Chaque entretien durait entre une heure trente et deux heures. Il commençait par un questionnement non directif sur ce que les interviewés, civils ou militaires, mettaient derrière le terme de « civilianisation », avec une relance éventuelle destinée à explorer tout ce que ce terme pouvait évoquer spontanément pour eux. Ensuite, nous les invitions à retracer leur itinéraire scolaire et professionnel jusqu'à leurs fonctions actuellement occupées, à nous décrire leur activité de travail concrète, à exposer leur vision des civils (quand il s'agissait de militaires) ou des militaires (dans le cas inverse) et les difficultés éventuellement rencontrées dans leur

coexistence au quotidien leur coopération et leur travail commun, leurs connaissances respectives des statuts des uns et des autres, leurs relations avec la hiérarchie et leurs perceptions de celle-ci, leur compréhension des rituels militaires. Nous terminions l'entretien en les invitant à exprimer leur satisfaction et leurs griefs en termes de responsabilités professionnelles, de carrière et de rémunération (voir en annexe, le guide détaillé d'entretien).

Indiquons d'ores et déjà que, chez la quasi totalité des civils rencontrés, contrairement à notre hypothèse de départ, les identifications au métier (mécanicien, secrétaire, comptable, etc.) s'effacent au profit de l'identification au service : SRH, Infrastructures, Trésorerie, Chancellerie, BCRP, etc.

Les personnes interviewées, qu'elles soient militaires ou civiles, nous ont toujours accueilli favorablement, apparemment satisfaites de rencontrer une écoute attentive.

Nous remercions les responsables du C2SD pour leur aide constante et les facilités accordées dans l'accès à la documentation de ce centre. Nous tenons à remercier également les trois chefs de corps des régiments concernés pour la qualité de l'organisation mise à notre disposition et pour leur investissement personnel dans cette étude.

On verra dans ce qui suit que l'intégration des civils dans les régiments étudiés ne pose pas de problèmes majeurs (section I : Une civilianisation acceptée). En revanche, des possibilités de conflits existent, auxquelles il convient de prêter attention (section II : Des sources de conflit à terme). La question de la représentation des civils est étudiée spécifiquement. Ensuite, nous confrontons notre hypothèse de départ quant au rôle du métier au constat de la prégnance des services (section III, Une introuvable identité de métier.) Et, enfin, nous proposons des voies d'amélioration (section IV. Quelques pistes pour conclure).

I. UNE “ CIVILIANISATION ” ACCEPTÉE

A) La “ civilianisation ” : une notion ambiguë, justifiée par une nécessité fonctionnelle.

“ Civilianiser les militaires ”, c’est chercher à en faire, par divers moyens, “ le miroir social et culturel de la nation ”¹. Dans cette acception, la “ civilianisation ” est une protection nécessaire contre les risques potentiels qui pourraient accompagner la disparition des appelés, consécutive à la “ professionnalisation ”. Reprenant la critique d’Huntington, Bernard Boëne émet des réserves quant à l’efficacité de sa mise en œuvre, de ce point de vue : la “ civilianisation ” “ ne prémunit pas contre la politisation et elle suppose que l’idéologie politique dominante et la culture militaire traditionnelle soient compatibles ”². Dans ce qui suit, notre objet n’est pas de débattre au fond de cette notion ou d’entrer dans cette discussion, mais de nous efforcer plus simplement de restituer la compréhension de la “ civilianisation ” qu’ont les militaires et les civils que nous avons interviewés.

Rappelons au préalable que la “ civilianisation ” reste de toute façon d’ampleur limitée et très variable, en l’état actuel, d’un régiment à l’autre : moins d’une dizaine de civils à Sourdon par exemple et 45 à Brive sont dans ce dernier cas un peu plus de 5 % des effectifs seulement, qui occupent pour la plupart des fonctions subalternes (fonctionnaires de catégorie B et C, ouvriers).

Cette arrivée limitée des civils peut pourtant alimenter des peurs, chez les militaires les moins gradés, qui relèvent du fantasme :

“ Les civils sont affectés par petites doses... ça permet de les noyer dans la masse ? c’est pour leur insertion, mais il ne faudrait pas que le personnel se regroupe et fasse des noyaux... ça perturberait le régiment, l’ambiance. Mais y aura-t-il un quota à respecter ? Je pense qu’on va atteindre vingt pour cent... ” (Adjudant-chef)

¹ Voir BOËNE (Bernard), “ Permanence et relativité de la spécificité militaire ”, dans *La spécificité militaire. Actes du colloque de Coëtquidan*, Paris, A. Colin, 1990, p. 204.

² Contribution citée, p. 207.

1. La “ civilianisation ” vue par les militaires.

Indiquons d’ores et déjà que, parmi les militaires comme parmi les civils interviewés, ceux qui abordent l’apport des civils comme “ pouvant aussi aider à renforcer les liens avec la société civile, alors que disparaît la conscription ”³ restent minoritaires.

La “ civilianisation ” n’est abordée sous cet angle sociologico-politique que par un petit nombre des militaires rencontrés dans les régiments. Ceux-ci expriment alors l’idée qu’elle renforce les liens entre l’armée et la société civile en reprenant plus ou moins explicitement le même argument : les civils présentent l’avantage de relayer **le regard extérieur**, issu de la société civile, qu’apportaient les appelés.

Les propos qui suivent illustrent bien cette thèse mais ils restent toutefois relativement isolés au sein de la population militaire rencontrée, quels que soient le grade ou la fonction envisagés :

“ Avec la fin des appelés, on va perdre l’apport d’un regard extérieur (...). Les civils, ils apportent la durée mais aussi un réseau de contacts avec la société civile. Par exemple le civil qui s’occupe du Bureau Logement entretient des contacts avec la Mairie (...). Il y a aussi l’avantage du regard des femmes, au moment où tout le monde parle de parité. ” (Chef de Corps)

“ Les dinosaures qui s’opposent à la présence des civils dans l’armée sont en voie d’extinction. (...) Il ne faut pas se couper du monde. Dans quelques temps, nous n’aurons plus d’appelés. Le civil est un lien avec le monde extérieur. Il faut continuer à se battre pour l’intégration des civils. ” (Officier, SRH)

“ La présence de civils dans le régiment est une bouffée d’air, car sinon, on risque d’être dans un monde uniforme. (...) Les civils apportent aux militaires le lien entre l’armée et la nation... on est, pour la plupart, des gens normaux. ” (Officier)

Ce qu’expriment également, de façon lapidaire, avec leurs mots, ces deux EVAT :

“ C’est bien, ça change, on s’entend bien. Elles ont un point de vue différent, elles voient plus le côté civil, la vie privée. Avoir seulement le régiment, ce n’est pas bon. (...) La civilianisation, ça ne me dérange pas du tout, ça évite de penser que militaire. ”

“ La présence de civils permet de maintenir le contact avec l’extérieur. (...) Moi, personnellement, les civils, ils ne me gênent pas... s’il n’y en avait pas non plus... mais leur présence amène une autre atmosphère... ça nous amène un peu à parler d’autre chose que du militaire ”.

³ Pour reprendre les termes de Barbara JANKOWSKI, “ La professionnalisation : un défi pour les armées ”, dans Un nouveau profil pour l’armée. Compte rendu du séminaire entre le CEMISS et le C.E.S.S.D., Rome, 25 et 26 juin 1997, *Documents du C2SD*, mars 1998, p. 21.

Certains gradés, tout en acceptant eux aussi la “civilianisation”, se distinguent des précédents, en en affichant une compréhension minimaliste, immédiatement utilitaire. La “civilianisation” est alors réduite à un objectif de **division technique du travail plus efficace, voire moins onéreuse**. Dans cette optique, la “civilianisation” n’est pas un complément nécessaire de la professionnalisation ; elle n’est qu’une autre façon de désigner la professionnalisation :

“J’ai toujours pensé que les militaires n’étaient pas adaptés pour faire certains travaux. Ils seront toujours plus militaires que maçons. (...) Où a-t-on besoin des civils ? Pour le béton, l’électricité et la soupe. Le recours aux civils, c’est très récent. Ici, on en est encore aux balbutiements. On invente des besoins en civils mais est-ce qu’un civil permet d’enlever un militaire ? Les civils, c’est du gras.” (Officier)

Les civils, *“on est bien obligé et bien content de les avoir, notamment pour des raisons budgétaires. Pour un même travail, un civil est moins cher qu’un militaire. Pour les fonctions non totalement projetables, comme le secrétariat, une partie de la DRH, la fonction cuisine, le bâtiment et le casernement, le jardinage, etc., c’est bien qu’il y ait des civils.”* (Lieutenant-colonel)

“Quand on n’a plus assez de militaires, pourquoi ne pas appeler des civils ? L’armée en a toujours eu. Mais entre les civils et les militaires, les droits et les devoirs sont différents. Il ne faut pas chercher à mettre des passerelles.” (Capitaine)

“Le fait que les emplois soient tenus par des civils, avec la réduction des effectifs, c’est une bonne chose.” (Adjudant-chef)

À côté de ces dernières compréhensions réservées et utilitaires de la “civilianisation”, on relève chez quelques militaires **un malaise** l’assimilant à une évolution, regrettable selon eux, du contenu des missions traditionnelles de l’armée :

“Avant, il y avait un souci de défendre la Nation, mais ça s’est dilué de plus en plus avec le rôle qui est maintenant attribué à l’armée. On intervient pour la marée noire, pour rentrer la paille ou les pommes de terre, etc. ...on fait plus du soutien aux civils que de l’exercice de la force armée.” (Adjudant-chef)

Ce malaise peut s’accompagner dans certains cas, isolés il est vrai, d’une **hostilité déclarée** vis-à-vis d’une “civilianisation” jugée alors contraire à l’homogénéité de l’esprit, de la culture et du fonctionnement de l’institution militaire :

“La civilianisation’ des forces armées, ça ne peut qu’affaiblir ces forces. L’armée voulant être uniforme dans sa tenue, son langage, ses valeurs, comment peut-elle intégrer des gens hétérogènes ? (...). Ces civils ont un certain savoir-faire, ils remplissent des tâches jusque-là assurées par des militaires. Aujourd’hui, on s’appuie sur des gens qui peuvent faire grève chez nous qui n’en avons pas le droit, justement, pour être une force. Le jour où les civils font grève, comment transmettre ces savoir-faire ? (...). Si les militaires sont trop souvent et trop longtemps au contact des civils, ils risquent d’oublier le sens de la mission de

l'armée. Le jeune soldat compare ses droits et ses devoirs avec ceux des civils...c'est une source de tensions, et s'il veut obtenir la même liberté d'expression, on aboutit à un affaiblissement de la force. L'idée que je me fais des valeurs et de la force que l'on représente n'est pas compatible avec la civilianisation'. ” (Maréchal des Logis)

Un rejet de la “ civilianisation ” qui peut aller de pair avec un rejet de la professionnalisation :

“ Avec la professionnalisation, il y a des problèmes de recrutement. Certains ne se rendent pas compte de ce qu'est l'armée quand ils arrivent. Même si l'armée est moins dure qu'auparavant... il y a moins de corvées, de longues marches... avant, on testait le caractère, on poussait les gens à bout... beaucoup s'arrêtent, sont déçus. Il y en a de très bons, mais beaucoup viennent pour la gamelle... les valeurs, la cohésion, ça se perd. Les gens s'éloignent de plus en plus. Il y a beaucoup de chacun pour soi, c'est moins la grande famille. ” (Caporal-chef, femme).

Nous avons aussi rencontré quelques appelés. Leur position n'est guère significative des problèmes soulevés par la “ civilianisation ”, compte tenu de leur temps de passage et de leur implication limités dans l'institution. L'extrait suivant est assez représentatif de leurs opinions :

“ Je suis un civil en uniforme et je suis perçu comme ça par mes collègues civils (...). Pour nous, appelés, la présence des civils, c'est un coup de fraîcheur... on n'est pas seul avec des militaires... les journées passent beaucoup plus vite ”

2. La “ civilianisation ” vue par les civils.

Comment les civils se situent-ils dans ce débat ? **Ceux ou celles qui en saisissent, même implicitement, l'enjeu en termes d'interaction entre la société civile et l'institution militaire sont rares**, et leurs propos alors souvent ambigus :

“ C'est un monde d'hommes, mais les femmes arrivent... c'est un problème de communication, mais avec moi ça s'est fait naturellement. Le fait d'être une femme, il leur faut un moment d'observation. (...) Souvent, ils me disent : Vous êtes en train de faire du social'. Je leur réponds : 'ce n'est pas faire du social, c'est renseigner. Si vous pensiez que ça peut vous arriver, vous réagiriez autrement. Vous êtes solidaires entre vous, mais les autres ?'... ils n'ont pas été habitués, ils sont formés pour aller sur le terrain avant tout ”.

La suite de l'entretien de cette secrétaire administrative conduit pourtant à relativiser la portée de ce qui précède :

“ Les appelés avaient un rôle à jouer. Ils rendaient beaucoup de services. Est-ce que les civils prendront la relève ? Il faudra combler ce vide. Par exemple, qui va faire le ménage ? Les engagés n'ont pas cette vocation ”.

De tous les civils rencontrés, c'est un ouvrier d'État, groupe 7 – assez atypique au regard de ses collègues, dans la mesure où il a choisi volontairement de se porter candidat pour rentrer dans un régiment, alors que son poste précédent n'était pas touché par les restructurations – qui évoque le plus clairement, de façon optimiste, la nécessaire osmose entre l'armée et la société civile :

“ Actuellement, c'est le bazar dans l'armée. Les réorganisations qu'entraînent les mutations sont mal gérées, mais la professionnalisation complète de l'Armée de Terre, en 2002, devrait permettre de stabiliser la situation. Les relations entre les militaires et les civils s'amélioreront. La culture civile pénétrera plus dans l'armée, les militaires s'habitueront ”.

Le point de vue financier n'est repris, ce qui ne surprend guère, que par un seul des civils rencontrés :

“ La civilianisation ' n'est pas bien faite. Il faudrait séparer clairement. Quand il y a un militaire avec un rôle de secrétaire, ça revient cher. Vous avez à côté de lui un civil qui fait exactement le même boulot avec beaucoup moins d'avantages. Il y a des tâches qui pourraient être civiles, comme le génie, l'infrastructure, la DRH, la direction financière, l'informatique, le médical... il pourrait y avoir seulement des civils. ” (Adjointe administrative d'Officier INFRA, catégorie C)

Les civils qui évoquent dans des termes négatifs - parfois avec violence - leur collaboration avec les militaires sont rares. Les propos de ces deux ouvriers d'État font figure d'exception au sein de l'ensemble des entretiens recueillis :

“ Ils ont un esprit très compagnie de combat ici, et on a souvent l'impression que les civils, c'est une grenade qui leur pète à la figure. ” (Informaticien, Échelle 7)

“ C'est parce que les valeurs militaires déclinent qu'ils ont besoin de travailler avec les civils. ” (Ouvrier d'État, groupe 6)

3. Un consensus : “ ceux qui restent et ceux qui bougent ”.

Les perceptions précédentes, tantôt favorables à la “ civilianisation ”, tantôt réductrices sinon hostiles, restent minoritaires. L'approche qualitative mise en œuvre dans cette recherche ne permet pas de quantifier l'importance respective de ces opinions. En revanche, on observe tant chez les militaires que chez les civils, un très large consensus : ce qui légitime la “ civilianisation ” aux yeux de la plupart des personnels rencontrés, c'est une **division sociale du travail entre ceux qui partent ou qui passent, et ceux qui restent.**

De l'avis de presque tous les gradés rencontrés, **les civils assurent une continuité dans le poste** palliant la mobilité des militaires :

“ Les civils ont l’avantage de la longévité dans le poste alors que les militaires ont la bougeotte. Les civils ont des retraites plus tard, ils changent moins souvent de poste. ” (Lieutenant-colonel)

“ Les civils, c’est bien pour la stabilité dans un poste. Avec les appelés ou les EVAT, il faut tout répéter tous les six mois. ” (Sous-Officier)

Une continuité rendue d’autant plus indispensable si l’on veut que la professionnalisation soit opérationnelle, compte tenu de son incidence sur la durée des carrières militaires :

“ Cette permanence est d’autant plus nécessaire qu’avec la professionnalisation, on s’oriente vers des carrières courtes. ” (Chef de Corps)

Certains militaires proposant même de mettre en place systématiquement des **binômes** pour assurer cette permanence :

“ Si l’on veut réussir la professionnalisation, il faut mettre en place des binômes dans les services. Un chef militaire a besoin d’un adjoint civil, ça crée de la stabilité. ” (Sous-Officier, Chancellerie)

Les civils constituent le **socle** du régiment, dans une relation à la fois d’opposition et de complémentarité avec les éléments **projetables** :

“ La “ civilianisation ”, c’est bien pour que les militaires puissent partir en opération, c’est bien pour le suivi, pour la continuité du régiment. ” (Officier, SRH)

“ Je trouve ça bien, ça permet aux militaires de faire leur métier à part entière, ils peuvent être projetés. ” (Adjudant-chef)

“ Il est bon qu’il y ait des civils dans les régiments pour assurer les fonctions de base afin de rendre tous les militaires projetables. (...) En leur attribuant des fonctions de base, d’une part ils garantissent la continuité et le savoir-faire, et, d’autre part, ils favorisent la projection des jeunes engagés. ” (Adjudant-chef)

“ Dans certains métiers, si on veut être projetable dans sa tête, il faut que quelque chose reste... les civils, c’est la Bible et la base arrière. ” (Sous-Officier, Chef de secrétariat)

Quelques militaires émettent toutefois des **réserves quant aux critères de sélection** retenus pour recruter les civils chargés d’assurer cette continuité :

“ Les civils sont dans les régiments afin d’assurer la continuité, la stabilité, car les militaires sont projetables. Nos civils ne sont pas adaptés aux besoins d’une armée professionnelle. Ici, on manque de civils à vocation administrative. Il n’y a pas une perception juste des vrais besoins du régiment en matière de civils. ” (Sous-Officier, Chancellerie)

Les civils sont aussi, pour un certain nombre de militaires, la **mémoire** de l'institution, en l'occurrence celle du régiment :

“ C’est bien pour la mémoire du régiment. Ma secrétaire, par exemple, c’est une véritable encyclopédie. ” (Officier, SRH)

“ Le personnel civil, c’est la mémoire d’une formation de combat. Il est non projetable, il travaille dans la continuité, c’est lui qui dans l’avenir passera le témoin aux militaires. ” (Sous Officier, Chancellerie)

“ Les civils n’ayant que très peu de mobilité, à la différence des militaires, ils assurent la mémoire du régiment. ” (Sous-Officier, 22 ans d’armée)

Cette idée d’une continuité nécessaire assurée par les civils est reconnue par tous les militaires, y compris paradoxalement par ceux qui se révèlent par ailleurs, au cours de leur entretien, les plus hostiles à l’arrivée des civils. Les personnels civils en revanche, même lorsqu’on les relance, s’expriment plus rarement sur cette division sociale fonctionnelle du travail entre ceux qui restent et ceux qui partent, sur cette fonction de mémoire :

“ La “ civilianisation ” c’est très bien. Les civils restent quand les militaires partent en OPEX... c’est la mémoire qui reste ” (Adjointe administrative, INFRA)

“ Il ne faut pas que les civils se reposent sur des lauriers. Un régiment, s’il faut partir, il faut partir et assurer le remplacement. Le civil ne prendra pas le fusil, mais il doit assurer le remplacement. ”

La citation précédente est extraite de l’entretien d’une secrétaire administrative dont il faut préciser que le conjoint est un militaire en retraite.

Les propos suivants sont ceux d’un TSEF, à l’itinéraire également atypique puisqu’il a été nommé Chef de BCRP, succédant dans ce poste à un militaire :

“ Il y a des postes dans l’armée qui ont tout intérêt à avoir des civils, c’est la base arrière non projetable : l’administratif, la gestion du personnel, le bâtiment, l’hygiène et la sécurité, même s’il ne faut pas que des civils dans ces services-là. Il faut un mélange. C’est comme cela que, petit à petit, les choses évolueront. Dans le régiment, les quatre postes B sont justifiés... je vois d’autres postes possibles : le chef cuisinier, l’informatique, la partie technique. Le chef d’atelier mécanique, ce serait une garantie de continuité, au lieu de voir passer les gens tous les trois ou quatre ans. ”

Cet ouvrier d’État, Groupe 5 qui évoque le rôle des civils comme gardien de la mémoire a un père et un beau-père gendarmes :

“ Il y a une complémentarité entre les civils et les militaires. Les premiers sont sédentarisés. Ce sont eux les gardiens de la mémoire et du patrimoine du régiment, à la différence des militaires qui sont soumis à la mobilité ”.

Autrement dit, les civils qui évoquent, à propos de la “ civilianisation ”, l’idée d’une division sociale du travail entre le socle des régiments et ses éléments projetables sont presque toujours des civils qui, soit entretiennent un lien privé avec l’institution militaire, soit ont

accédé à des responsabilités qui les amènent à travailler avec des militaires sous leurs ordres. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas, chez les civils, une **forte aspiration à une plus grande intégration**, en particulier chez les administratifs :

“ Les cadres B ont plus envie de s'intégrer au régiment que le reste des civils. On est plus en vue que les ouvriers. L'intégration des civils passe par nous. Il n'y a pas cette distance qu'il y a entre les ouvriers et l'armée. On croise des officiers à l'Amicale, on essaie d'être présent aux pots, pour les départs, pour la revue de la Fourragère. J'aimerais que les civils soient membres à part entière du corps. ” (TSEF, catégorie B).

On voit, au regard de ce qui précède, que **cette notion de “ civilianisation ” est, sinon ambiguë, du moins polysémique.**

Seule une petite minorité des militaires rencontrés évoque clairement son rôle éventuel **d'ouverture sur la société civile** pour une institution qui, en se professionnalisant, risque de se replier sur elle-même. Il faut souligner que, parmi les trois officiers qui se réfèrent explicitement à ce besoin d'ouverture, un est Chef de Corps ; quant aux deux autres, l'un dirige un service SRH et l'autre est Officier Juriste.

Pour un second groupe de militaires, c'est l'efficacité professionnelle et le moindre coût du recours à des civils pour certains emplois qui est mise en avant. Cette compréhension de la “ civilianisation ” est souvent accompagnée de réserves, sinon d'inquiétudes, que ne partage pas le premier groupe.

Les militaires interviewés qui se déclarent explicitement hostiles à la “ civilianisation ” restent des cas isolés. Ce sont généralement des militaires de rang. On peut supposer que leur hostilité est nourrie par le fait qu'ils voient dans ces civils des concurrents potentiels pour leurs possibilités de carrière. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

Enfin, la “ civilianisation ” est une notion qui reste généralement étrangère à l'univers langagier et culturel de la plupart des civils interrogés.

Si la “ civilianisation ” est dans l'ensemble bien reçue par les militaires, c'est avant tout sur la base d'une compréhension fonctionnelle des besoins de l'institution. La nécessaire prise en compte d'une dialectique faite d'opposition et de complémentarité entre le socle et les éléments projetables des régiments est acceptée, y compris, il faut insister sur ce point, par les officiers et les sous-officiers les plus hostiles à l'évolution en cours des armées. Dans cette optique, **la “ civilianisation ” est moins une ouverture sur la société civile, qu'un complément indispensable de la professionnalisation, si l'on veut que celle-ci soit opératoire.**

Les données quantifiées de l'*Enquête sur le moral de l'Armée de Terre* éclairent et confirment nos propres résultats.

D'un côté, 92 % des civils interrogés en 1996 - 93 % en 1994 - adhèrent à la proposition selon laquelle " Civils et militaires participent à la même mission et doivent se compléter " ⁴.

De l'autre, selon cette même enquête, 84 % des officiers jugent en 1996 que militaires et civils " participent à une même mission de Défense " et 52 % les considèrent comme une " ressource indispensable " ⁵. En revanche, 55 % seulement des sous-officiers partagent ce jugement selon lequel les uns et les autres " participent à une même mission de Défense " et moins d'un tiers des sous-officiers (30 %) considèrent les civils comme une " ressource indispensable ".

Au total, si par le terme de " civilianisation ", on entend une intégration fonctionnelle des civils à la bonne marche des régiments, la quasi-unanimité des civils et la plupart des officiers s'inscrivent dans ce projet. Les réticences sont en revanche plus répandues chez les sous-officiers, ce que confirment nos entretiens, quelle que soit par ailleurs leur acceptation d'une complémentarité fonctionnelle avec ces civils.

Le désir d'intégration des civils à l'institution - indépendamment de leur extériorité vis-à-vis du terme même de " civilianisation " - est une chose. Les modalités souhaitées ou souhaitables pour réaliser cette intégration en sont une autre, que nous allons maintenant aborder à partir de la participation des civils aux rituels militaires.

B) Portée et limites de l'intégration des civils par leur participation aux rituels militaires.

Toute institution secrète son rituel. Celui-ci peut être informel et tout aussi contraignant qu'un rituel formalisé et officiel. Quiconque a séjourné dans une entreprise connaît par exemple l'obligation informelle et intériorisée par ses membres, fréquente chez les cadres et chez les employés de bureau qui travaillent avec eux, d'être présent pendant quelques minutes, le matin, près du distributeur de café.

La participation à ces manifestations rituelles plus ou moins formalisées, selon un calendrier et des horaires qui varient d'un lieu à l'autre, conforte chez ceux qui y participent,

⁴ *Moral et opinions des personnels civils en 1996*, EMAT/CRH, N° 1329/DEF/EMAT/ORH/CRH/DR du 31 octobre 1996, p. 74 et suivantes.

⁵ p. 96.

leur appartenance à la communauté de travail. Une **intégration symbolique** vient alors s'ajouter à une intégration fonctionnelle, telle que nous l'avons abordée précédemment.

Notons encore en préalable que dans toute institution, dans l'armée comme dans l'entreprise, le rituel a une **double fonction d'intégration et d'exclusion** : il inclut ceux qui sont conviés à y participer ou qui sont tolérés, mais il tend à exclure ceux qui n'y participent pas.

Dans le cas des régiments, la tradition militaire confère une importance toute particulière au rituel. Comment les civils réagissent à un rituel qui, au départ, est la plupart du temps étranger à leur propre culture et préexistant à leur arrivée dans les unités ? Nous aborderons essentiellement cette question du rituel à partir de **la participation aux couleurs**.

Quelle est l'ampleur de cette participation ? Quelles perceptions en ont les militaires et les civils interrogés ? Par quels canaux est-elle impulsée ?

Ensuite, nous nous demanderons si d'autres moyens existent, qui ne renvoient pas au rituel, mais qui peuvent s'avérer plus efficaces pour réaliser une meilleure intégration symbolique des civils à cette communauté qu'est le régiment.

1. Des témoignages contradictoires.

Si le rituel formalisé est un élément important et traditionnel de socialisation à la condition militaire, il peut avoir en même temps un **rôle d'exclusion** pour ceux qui ne relèvent pas de cette condition.

Une EVAT de 25 ans affichait fermement auprès de nous sa volonté de se démarquer des civils :

“ Ils ont leur vie dans le régiment et nous la nôtre. Ils ne subissent pas les mêmes contraintes, ils n'ont pas les règles disciplinaires, ils ne saluent pas le drapeau ”.

Ainsi pour cette militaire de rang, le salut au drapeau et la discipline réglementaire sont placés sur un pied d'égalité, le rituel rejoignant la norme répressive pour contribuer à renforcer l'identité militaire, en excluant en même temps les civils.

Pour d'autres militaires, des gradés, très peu nombreux à soutenir ce point de vue il est vrai, le temps consacré par les personnels civils à la participation au rituel est perçu comme **une perte de temps** :

“ Au départ, j'étais très favorable à l'arrivée des civils. Mais il y a en fait une dérive... le commandant militaire a peur... on en fait trop. Par exemple quand on leur fait participer aux couleurs... ça prend du temps. Pendant ce temps-là, ils ne travaillent pas, c'est de la démagogie. ” (Officier, INFRA).

“ Tous les vendredis, à huit heures, il y a le rapport du colonel. Au début, je m’y rendais et, peu à peu, j’ai cessé à cause de la charge de travail et parce que le nouvel adjudant-chef décourage les civils. ” (Ouvrier d’État, groupe 6)

Les deux séries d’opinions précédentes restent toutefois très minoritaires parmi celles que nous avons recueillies. Pour la très grande majorité des militaires et des civils, tous grades et toutes catégories confondues, la participation au rituel est **un facteur d’intégration** plutôt positif. Dans ces conditions, les civils participent-ils en nombre à ces rituels et, plus particulièrement, aux couleurs ? Les estimations que nous ont livrées les uns et les autres dans ce domaine sont loin d’être concordantes.

Ainsi dans ce régiment, ce témoignage d’un appelé indique, à l’en croire, qu’il y a une participation régulière des civils au rituel des couleurs :

“ Les grandes couleurs ont lieu tous les deux mois. Le régiment défile devant le colonel, par escadron, en chantant. Puis après le lever des couleurs, il y a une revue des troupes, un discours et la remise des décorations. Les civils sont regroupés près des officiers. Les petites couleurs ont lieu tous les vendredis, mais c’est plus court, on ne chante pas et il n’y a pas de défilé mais les civils y participent également ”,

Avant, un peu plus loin dans son entretien, de tempérer le sens de cette participation :

“ Les civils sont conviés aux couleurs avec le chef de corps, mais ça ne sert pas à grand chose ”.

Ce scepticisme est confirmé par le témoignage d’un Officier du même régiment, qui nous confiera que les civils participent peu aux couleurs, et que ce sont toujours les mêmes que l’on y voit : quelques ouvriers, anciens dans le régiment, familiarisés de longue date avec le rituel militaire.

Dans cet autre régiment, un appelé estime que moins d’un quart des civils, *“ mais pas toujours les mêmes ”*, participe aux cérémonies comme les couleurs. Une évaluation qui est confirmée par les propos suivants :

“ Peu de civils participent aux manifestations militaires ouvertes, ils s’en foutent. Moi-même, j’y vais rarement. ” (Adjoint administratif, catégorie C)

Ces deux évaluations minorant la participation des civils sont pourtant contredites par plusieurs autres entretiens :

“ Les civils sont intégrés, ils participent aux activités sportives, ils participent aux pots de cohésion, aux cérémonies de remise des fourragères et le vendredi aux couleurs. ” (Sous-Officier)

“ Les civils sont très bien accueillis, ils participent aux couleurs, aux remises de fourragères, il y a des efforts des deux populations. Mais il y a des gens qui habitent loin et qui ne peuvent pas participer à tout. L’âge moyen de la population civile est de quarante-cinq ans. (...). Les couleurs, c’est l’endroit où on se retrouve. ” (Secrétaire, cadre B)

“ Les civils participent très majoritairement aux couleurs, mais à notre façon... par exemple les civils ne chantent pas La Marseillaise, mais ils sont présents. ” (Ouvrier d'État, groupe 7)

“ Je participe aux festivités, aux grandes couleurs... j'avais déjà un peu cette culture. Les civils sont nombreux à jouer le jeu. ” (Ouvrier d'État, groupe 7, anciennement à la manufacture de Tulle)

“ Oui, je vais aux couleurs et je trouve ça normal. Pratiquement tout le monde est présent. ” (Secrétaire administrative, cadre B, épouse d'un gendarme)

“ Les civils participent à la fête du régiment, aux bals de garnison, aux couleurs. Ils participent à soixante-dix ou quatre-vingt pour cent d'entre eux. (...) Les civils y participent selon leurs goûts. Il faut entretenir cet esprit. ” (Secrétaire, cadre B)

Parfois, c'est au sein d'un même entretien que l'on peut déceler des propos contradictoires relativisant le sens et la portée de cette participation. Comme cette Secrétaire administrative, cadre B, qui déclare :

“ Les trois quarts ou plus des civils participent aux couleurs. Je ne sais pas exactement combien on est, mais ils y participent de plus en plus. Les chefs de corps nous citent, il y a une volonté de nous intégrer. (...) Je participe aux pots au sein des services ou dans les compagnies, j'assiste au repas de la Saint Maurice... mais il y a aussi des militaires qui ne vont pas aux repas. (...) Il y a une volonté de nous accueillir. ”

Avant de poursuivre un peu plus loin, au cours de l'interview :

“ Presque tous les civils viennent des restructurations, du GIAT. Les gens se débarrassent pas facilement de leurs habitudes, ils ne font pas l'effort de s'intégrer. ”

Un relativisme confirmé par ce sous-officier, fils d'officier et époux d'une fille de militaire :

“ Certains ne viennent pas. Il y a le problème des enfants, la route... ceux qui viennent tout le temps, c'est ceux qui se sentent bien dans l'armée, des célibataires civils par exemple. ”

L'Enquête *Moral et opinions des personnels civils*, déjà citée, ne comporte aucune question concernant les attitudes des civils face aux diverses manifestations du rituel militaire. Il est par ailleurs difficile, à partir de nos seuls entretiens, d'établir un bilan objectif quantifié de la participation des civils au rituel des couleurs. Les propos recueillis sont comme on l'a vu sinon contradictoires, du moins loin d'être toujours concordants. Toutefois, parmi l'ensemble des personnes interrogées, les militaires sont un peu plus nombreux à minorer la participation des civils à un rituel comme celui des couleurs, les civils tendant au contraire à majorer leur participation.

2. Une participation recommandée, comprise ?

Les civils participent-ils spontanément à ce rituel des couleurs ? Ou bien sont-ils soumis à des pressions plus ou moins fortes, plus ou moins implicites, les incitant à y participer ? Là encore, les témoignages divergent d'un interviewé à l'autre.

Un point fait l'unanimité parmi l'ensemble des personnels civils rencontrés : **aucun ne fait allusion à des pressions assorties d'éventuelles sanctions** de la part de la hiérarchie militaire afin qu'il ou elle participe aux couleurs.

En revanche, plusieurs témoignages d'interviewés disent ou laissent entendre que c'est “ **vivement conseillé** ” :

“ Tout le monde y va, c'est vivement conseillé ” (Appelé)

“ Je cotise à l'amicale des sous-officiers et je participe aux réunions du régiment ouvertes aux civils, comme les couleurs, le rapport, les fêtes. Il y a une incitation forte du chef de corps pour qu'on y participe. ” (Ouvrier d'État, groupe 6)

“ Ils participent à la vie du régiment, des notes leur demandent. Avant, il n'y avait que quatre ou cinq civils, alors ils n'étaient pas convoqués aux couleurs. ” (Sous-Officier.)

Cette secrétaire administrative (catégorie B), fiancée à un militaire en poste dans le régiment où elle travaille déclare :

“ On participe aux grandes couleurs, ça montre qu'on fait partie du régiment comme eux, on est mieux assimilée ”

Mais poursuit, un peu plus loin dans son entretien :

“ On doit respecter par exemple les grandes couleurs, mon ami m'a fait comprendre que c'était bien vu. ”

Un témoignage confirmé par cet autre entretien :

“ Les grandes couleurs, les gens y vont pour s'informer... par obligation aussi. ”
(Agent administratif, catégorie C)

Il faut indiquer que, de l'aveu même des civils rencontrés, **cette incitation à participer** à un rituel comme celui des grandes couleurs ne vient pas forcément des militaires. Elle **provient** même le plus souvent **de civils, plus anciens dans le régiment** et soucieux de faciliter l'intégration de ceux qui arrivent :

“ C'est vrai qu'il y a un manque d'expérience pour l'accueil des civils. J'ai accueilli quatre personnels civils il n'y a pas longtemps. Je les invite à participer aux soirées organisées au mess des officiers, aux grandes couleurs. Il faut faire l'effort, c'est aux civils de le faire, les militaires en font moins. ” (Agent administratif, catégorie C, mais veuve de militaire, donc familiarisée avec l'institution)

“ Au début, les civils n’avaient pas la culture de l’armée. C’est par le bouche-à-oreille qu’on les met au courant, qu’ils viennent aux couleurs. ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

Si cette participation aux couleurs est “ recommandée ”, cette recommandation semble donc résulter moins d’une pression, même indirecte, de la hiérarchie militaire, que d’un **processus de cooptation entre pairs au sein des civils**, au pire pour être “ *biens vu* ” par la hiérarchie militaire, au mieux pour être “ *intégré* ” à la communauté qu’est le régiment.

3. Le poids et la légitimation des symboles.

D’un côté, on n’est pas, s’agissant des personnels civils, dans une situation très différente de celles que l’on peut observer avec les rituels informels existant dans les entreprises privées. Pour reprendre l’exemple du distributeur de café, ce n’est jamais une note de service qui recommande d’y assister, mais la norme induite par le comportement des pairs.

De l’autre en revanche, l’expression très formalisée d’un rituel comme celui des couleurs et l’obligation pour les militaires d’y assister introduisent une grande différence, par rapport aux rituels informels tels qu’on peut les observer dans le privé. Le rituel militaire ne vise pas seulement à renforcer la cohésion de la communauté. Sa formalisation vise aussi à rappeler les valeurs de l’institution en les illustrant de façon symbolique, des valeurs qui s’inscrivent par ailleurs dans une histoire.

Soulignons tout d’abord qu’il existe une différence irréductible entre d’un côté des militaires qui ont la vocation de servir la France, étant prêts à se battre et, le cas échéant, mourir pour le pays. Même si les pertes humaines en période de guerre, sont globalement moins fortes que par le passé. Et des civils qui sont, par nature, non projetables sur le théâtre des opérations.

Mais les civils détiennent-ils les clés de ces symboles leur permettant d’en comprendre le sens ? On se trouve ici, à l’évidence, en présence **d’un déficit d’information et d’explication** :

“ On ne connaît pas les carrières des militaires. On n’a aucune formation sur l’histoire de l’armée, ni sur les grades. Il y a une absence d’information sur la vie militaire interne. ” (Secrétaire, catégorie B)

“ On a très peu d’information concernant la vie militaire... l’information ne circule pas très bien. À l’atelier, on n’a pas un tableau ou un journal. Par exemple, j’ignore si le 14 juillet a été marqué au régiment. ” (Ouvrier d’État, groupe 7)

“ Mon chef m’a proposé de l’accompagner à une présentation d’étendard. J’y suis allée, mais on n’a jamais d’explication avant. ” (Secrétaire, catégorie B)

Ces cérémonies, “ *C’est un peu un théâtre du pouvoir. Par exemple, la Saint Maurice, c’est l’occasion d’un bon repas et d’une franche rigolade, plus que la fête du régiment. On n’a pas d’explication... pourquoi Maurice est le patron de l’Infanterie ?* ” (Ouvrier d’État, groupe 7)

A la décharge de la hiérarchie militaire, l’accueil des civils, leur initiation à l’histoire du régiment et à la dimension symbolique de son organisation ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre :

“ *Nous avons organisé une journée d’intégration quand il y a eu la vague d’arrivée des nouveaux civils. Elle comprenait la visite du régiment, une présentation du régiment et de l’armée en général, un repas avec le colonel et le chef de service.* ” (Officier, SRH)

Cette expérience a-t-elle été renouvelée avec les nouveaux arrivés ?

“ *Non. Quand ils arrivent au compte-goutte, on ne le fait pas.* ”

Si l’on en croit l’enquête *Moral et opinions des personnels civils*, l’ “ accueil et l’intégration ” sont la dimension qui intervient en dernier lieu dans leur “ satisfaction globale ”, la dimension la moins essentielle, qu’ils soient ouvriers d’État ou personnels administratifs et techniques ; les “ conditions matérielles de vie ”, la “ carrière ” et le “ travail effectué ” viennent largement en tête ⁶.

Il faut toutefois être prudent quant aux conclusions pouvant être déduites de ce constat.

D’une part, les questions fermées, consacrées dans cette enquête à l’accueil, concernent essentiellement “ l’accueil dans l’organisme d’emploi ”, c’est-à-dire la dimension professionnelle. L’accueil destiné à faciliter l’intégration à l’univers symbolique de l’institution n’est pas pris en compte.

D’autre part, en supposant que cette dimension soit intégrée à l’avenir dans cette enquête, il est probable que des considérations comme les conditions matérielles de vie et la carrière continueraient de l’emporter sur cette dimension symbolique.

De toute façon, que l’accueil professionnel et - plus encore - l’initiation et l’intégration à l’univers symbolique du régiment soient considérées, par les personnels civils, comme une dimension secondaire, en ce qui concerne leur satisfaction globale, est une chose, de leur point de vue. En revanche, si on prend en compte l’intérêt de l’institution, c’en est une autre.

Dès lors que les personnels civils sont appelés, dans le cadre de la professionnalisation, à être “ le socle ” ou “ la mémoire ” du régiment, leur intégration, même symbolique, cesse d’être secondaire.

⁶ Rapport cité, p. 14.

La question est alors celle de la **place du rituel dans cette intégration**, et des différentes **composantes symboliques** sur lesquelles il repose.

Une évidence, bien que plus ou moins clairement formulée, ressort de l'ensemble des entretiens des civils interviewés : ne plus les inviter à participer à un rituel comme celui des couleurs, même lorsque ce rituel les laisse apparemment indifférents, serait ressentie par eux comme une mesure d'exclusion.

En même temps, les couleurs ne sont qu'une manifestation, parmi d'autres, dans un ensemble de système de hiérarchisations et de différenciations symboliques, qui contribuent à préciser la place de chacun, tout en entretenant la spécificité de l'institution ⁷.

Presque tous les civils que nous avons rencontrés savent qu'ils appartiennent à une institution dans laquelle les symboles comptent énormément. En même temps, ils s'en sentent souvent, sinon exclus, du moins étrangers.

A commencer par la symbolique de l'uniforme et des galons :

“ Le plus difficile, c'est quand je dis 'bonjour', qu'on ne me réponde pas...ça...ça été très dur. Ils saluent le capitaine mais moi, pas. Si j'avais un galon, ça claquerait. ”
(Secrétaire administrative, catégorie B)

“ Je serais en uniforme, avec un code barre comme ils disent, je serais pris plus au sérieux par les militaires. ” (TSEF, catégorie B)

“ Ils viennent en rangers, ils vont aux W-C et ensuite ils piquent dans les plats. Ils s'en foutent, ils sont les rois... il y avait une boîte d'olives vertes périmées depuis un an. On m'a dit : Monsieur X..., vous les mettez dans le sauté'. Je les ai mis dedans, mais c'est la première et la dernière fois. Il y aurait pu y avoir une intoxication très grave. Mais apparemment, c'est cent fois plus important de dire 'mon adjudant'. ” (TSEF)

“ Il peut y avoir un problème avec certains militaires. Ils ont du mal à nous écouter. Nous, on n'a pas de décoration sur les épaules. Ils ont du mal, malgré l'appui du colonel, un appui réitéré. ” (Ouvrier d'État, groupe 7)

Une symbolique de l'uniforme qui structure l'occupation de l'espace :

“ Je déjeune tous les jours avec des civils techniciens, mais je ne suis jamais convié à la table des militaires. C'est la même chose pour mes collègues, à l'exception de quelques anciens au régiment qui partagent la table des militaires. Parfois, il y a des EVAT qui se mettent à table sans adresser la parole aux civils. ” (Ouvrier d'État, groupe 7)

⁷ “ Les règles, le rituel et le discours militaire sont un constant rappel de cette appartenance théoriquement totale du militaire à l'armée et, plus généralement, d'un système de valeurs original qui entretient la spécificité militaire d'une institution apparemment de plus en plus 'technicisée' ”, SCHWEISGUTH (Étienne), SINEAU (Mariette), SUBILEAU (Françoise), *Techniciens en uniforme, Les sous-officiers de l'armée de l'air et de la marine*, Paris, Presses de Science Po, 1979, p. 11.

“ Les appelés mangent à l’ordinaire alors que les civils ont droit au mess, mais ils ont tendance à se regrouper à partir de leur ancienneté à la DGA et plus encore à Tulle. ” (Appelé)

“ Les repas de corps, on se fait violence, on y va, mais on se retrouve en bout de table entre civils. ” (TSEF, catégorie B)

“ Il y a une amicale des officiers où peuvent participer les cadres B et une amicale des sous-officiers où peuvent participer les C et les ouvriers. Il y avait un blocage des sous-offs qui estimaient qu’on n’avait rien à y f....., un refus du président de l’amicale des sous-offs. Mais le chef de corps précédent n’avait aucun a priori, jamais, alors il a donné le ton au départ. Maintenant, il n’y a pas de ségrégation entre civils et militaires. ” (Secrétaire, SRH, catégorie B).

L’interviewée précédente, qui participe régulièrement au grand rapport, où elle représente les civils, nous explique qu’elle y annonce les mariages, les naissances, y parle éventuellement des problèmes de travail, avant de préciser à notre intention :

“ Le fait d’être assis à la table est très important ”.

Ainsi, les personnels civils **saisissent bien l’importance du système symbolique** qui organise la population militaire, mais **ils ne possèdent généralement pas les clés qui leur permettraient de comprendre la légitimation de ces différents symboles**. Leur restant largement étrangère - à l’exception des civils qui, à travers leur vie privée, sont amenés à côtoyer des militaires : conjoints, parents -, la logique de cette organisation symbolique leur apparaît plus ou moins hostile.

4. Une légitimation indirecte efficace : l’assistance aux manœuvres.

La légitimation, en dernière analyse, de ces rituels et de ces symboles, c’est l’efficacité de l’intervention des militaires sur le terrain. Or étant par définition non projetables, les personnels civils ne peuvent avoir accès à cette légitimation.

Une expérience a été faite à Brive, qui apparaît d’autant plus intéressante que les personnels civils qui y avaient participé et que nous avons rencontrés nous ont tous exprimé leur satisfaction. En juin 1999, le SRH du 126^{ème} Régiment d’Infanterie a organisé, à l’intention des 25 nouveaux civils recrutés par le régiment, un déplacement dans le Larzac, pour assister à des manœuvres sur un terrain de tir.

“ Pendant deux jours, on a pu connaître le régiment, et le soir, on a partagé le repas avec le colonel. J’estime que cette expérience a été très positive pour effacer les cloisonnements entre les deux populations. ” (Ouvrier d’État, groupe 6)

“ Il y a une chose bien : ils nous ont emmenés dans les camps d’entraînement, au Larzac. C’était intéressant de voir leur entraînement... ça ne se fait pas ailleurs. Il faut dire qu’on reste totalement étranger aux OPEX. On ne les voit ni partir, ni revenir. ” (Ouvrier d’État, groupe 7)

Soulignons par ailleurs, un exemple de même type : la projection d'un futur sur les conditions d'intervention dans les Emirats Arabes qui a été elle aussi extrêmement bien perçue. Permettant de sortir de la routine, de la vie en régiment, ces initiatives ont permis aux civils de mieux connaître les aspects les plus nobles des missions des militaires.

Ces exemples sont certes limités dans leur application, mais la satisfaction des civils par rapport à ces initiatives fournit des pistes de réflexion pour une meilleure intégration des civils. Si la "civilianisation" suppose effectivement une division sociale du travail entre ceux qui restent - le socle - et ceux qui partent - les éléments projetables -, et si l'on veut éviter que cette division du travail ne se dégrade en une opposition, **les pratiques professionnelles des uns et des autres doivent être mises en regard**. La seule participation à un rituel commun ou les proclamations abstraites sur une mission commune de défense associant personnels civils et militaires restent insuffisantes.

D'une façon ou d'une autre, les militaires doivent être plus associés au travail des civils, à son contenu, aux moyens dont ils disposent pour l'accomplir, et, réciproquement, les civils doivent être plus informés sur la spécificité de l'activité des militaires projetables, sur les raisons de leur organisation, de leur hiérarchisation, sur les contraintes de l'entraînement qu'ils effectuent pour maîtriser le terrain et se préparer éventuellement à affronter un adversaire.

Il y a probablement une **marge de manœuvre à explorer** entre le secret qu'impose la réussite des missions militaires et l'association des personnels civils à la préparation de ces missions :

" On pense à ceux qui sont au Kosovo. Les enjeux de la vie et de la mort sont lourds et doivent être partagés. Mes fonctions de préparation du matériel, y compris celui qui doit être projeté, me conduisent à prendre en compte la réalité des risques et à concourir à les diminuer. J'ai le souci de mettre à disposition l'intégralité du matériel nécessaire avec la qualité requise. Je m'inquiète des militaires partants et je suis soulagé et heureux quand ils reviennent. Mais c'est plus de ma part, car les officiers supérieurs, sauf le chef de corps, ne cherchent pas à intégrer les civils aux valeurs et aux missions du régiment. " (Ouvrier d'État, groupe 7)

Si cette confrontation réciproque et concrète des missions des uns et des autres n'est pas prise en charge, aucun rituel, aucun symbole ne pourront à eux seuls assurer une cohésion réelle de ces deux populations.

C) Une “ coexistence pacifique ” plus qu’un processus d’homogénéisation entre civils et militaires.

Quelles perceptions ont les militaires des personnels civils qu’ils croisent dans le cadre du régiment, ou avec lesquels ils travaillent ? Réciproquement, comment les personnels civils perçoivent-ils les militaires ? Ces perceptions des uns et des autres dépassent-elles le stade des **stéréotypes** traditionnellement liés à l’image des militaires et à celle des fonctionnaires ?

Quelles connaissances ont les uns et les autres de leurs statuts respectifs, de leurs possibilités de carrière, des différentes primes auxquelles ils peuvent avoir droit, du contenu et de leurs conditions de travail ?

Les civils comparent-ils leurs avantages professionnels avec ceux des militaires et réciproquement ?

Le poids inégal des civils dans les trois régiments étudiés induit-il ici des différences d’attitudes et de comportement ?

Enfin, cette coexistence de deux populations, dans un même univers professionnel relativement clos, se prolonge-t-elle à l’extérieur de la caserne ? Certains militaires entretiennent-ils, avec certains civils, des **relations privées** ?

Plus généralement, au-delà des différenciations fonctionnelles ou symboliques, les personnels civils et les personnels militaires constituent-ils aujourd’hui deux populations qui coexistent professionnellement, tout en restant largement étrangères l’une à l’autre ? Si oui, cette coexistence repose-t-elle sur un fond conflictuel, ou est-elle d’abord faite d’indifférence ?

1. Des perceptions croisées et une prégnance des stéréotypes.

Dans les trois régiments étudiés et à l’image de ce qu’on peut observer plus généralement dans l’ensemble de la société civile, l’autre, c’est l’inconnu, un “ monde à part ”, souvent “ intouchable ” et privilégié.

Comme le faisait remarquer un des trois Chefs de Corps interviewés, “ *L’herbe est toujours plus verte à côté* ”.

L’autre est un “ **monde à part** ” : c’est rigoureusement la même expression qui revient, tantôt dans la bouche des militaires pour désigner les personnels civils, tantôt dans celle des civils pour désigner les militaires :

“ *Les civils, c’est un monde à part, ils ne cherchent pas à s’intégrer.* ” (Officier supérieur)

“ Les officiers, c’est un monde à part, surtout dans la cavalerie. Le rapport au chef y est plus marqué mais mon véritable patron, c’est le chef de corps. ” (Ouvrier d’État, groupe 7)

“ Est-ce que des postes intéressants seront un jour confiés à des civils ? Il faudrait avoir des postes qu’ils donnent aux militaires, des postes de gestion. Aujourd’hui, les militaires c’est un monde complètement à part. ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

L’extrait d’entretien qui précède, d’une secrétaire administrative, associe, à ce monde à part que sont pour elle les militaires, l’exercice de prérogatives professionnelles dont elle se sent exclue. Un point de vue partagé par de nombreux civils, même si tous ne l’expriment pas aussi clairement que ce secrétaire administratif, de catégorie B :

“ Moi, mon chef ne m’informe pas complètement. Je n’ai pas beaucoup de délégations, de possibilités d’initiative. Ils ont peur que les gens prennent des prérogatives. Je pourrai lui parler de tout ça, à mon chef...mais ce n’est pas la peine, ça ne changerait rien ”.

De leur côté, chez certains militaires, surtout les moins gradés, ce monde “ à part ” des civils est identifié à un monde fonctionnarisé, **intouchable**, également **privilegié** par certains aspects :

“ On n’ose pas demander à un civil de nettoyer les chiottes. Les officiers considéraient que c’était normal que ce soit les appelés qui le fassent. Si on prend l’exemple des caporaux-chefs, est-ce qu’ils vont commander des civils ? Qui reste aujourd’hui pour faire cela ? ” (Officier, INFRA)

*“ Il y a **peu de sanctions possibles vis-à-vis des civils**. Seul le général de la circonscription peut, en fonction de la gravité, procéder à un avertissement ou à une mise à pied. ”* (Sous-Officier, SRH)

“ On le voit avec les sanctions : il y a une première différence entre les femmes et les hommes, et, d’une manière générale, les fautes professionnelles des civils ne sont pas relevées. ” (Sous-Officier, BPEI)

“ Nous, en cas d’erreur, on se fait taper dessus, on est puni, quelquefois avec des jours d’arrêt et de consigne. Les civils ont plus de facilités, ils ne se font pas engueuler. ” (Brigadier-chef, femme, 7 ans d’ancienneté).

“ Les civils ont des meilleures conditions. Les secrétaires ont la même paie en faisant quatre-vingt pour cent du travail. En plus, je devais faire son travail quand elle n’était pas là. (...) On donne des tâches différentes aux civils. Par exemple, quand il faut aller récupérer le linge sale des militaires du rang, c’est aux militaires qu’on demande de le faire, pas aux civils. Les civils ont la sécurité de l’emploi, la rémunération et ne font pas les travaux insalubres ou salissants. ” (Sergent, femme, 11 ans d’ancienneté dans l’armée)

“ Que faire contre un civil qui ne fait pas son travail ? Rendre compte au capitaine ? Au commandant ? En parler au chef des personnels civils ? Mais pourront-ils faire quelque chose contre lui ? (...) La notation, les salaires, la carrière ? Cela ne joue pas beaucoup. ” (Maréchal des Logis, à l’Ordinaire)

Les militaires les moins gradés sont souvent irrités devant leur impuissance quand ils ont affaire à ces civils “intouchables”, mais ils peuvent aussi, même s'ils sont rares à l'avouer, y voir un “**parapluie**” face aux exigences de leur propre hiérarchie. Aucun autre militaire interviewé ne s'exprime aussi clairement que cette femme sous-officier, mais on peut penser que son point de vue, s'il n'est pas exprimé, n'en est pas moins présent chez certains de ses collègues et chez une grande partie des militaires de rang :

“ La civilianisation, ça lui fait du bien au Commandant. Le civil, à dix-sept heures quinze, il s'en va. A moi, on dit : Déjà !'. Le civil, on lui ne fait pas ça. Le militaire, on lui tape plus dessus. C'est direct, on n'aura plus à revenir sur le sujet. Avec les civils, c'est la manière douce. ”.

A ce monde “intouchable” que sont les civils, aux yeux de nombreux militaires, les civils opposent leurs propres perceptions critiques des militaires, qui rejoignent souvent ici celle des appelés. Les militaires sont “**carrés**” :

“ C'est le maintien des traditions, l'ordre, c'est très statique, ça a du mal à s'adapter, ce n'est pas très ouvert... c'est très renfermé ” (Appelé)

“ C'est trop souvent 'carré dedans, carré dehors', mais il y a des différences selon les postes et le grade. Les officiers supérieurs, les colonels, les lieutenants-colonels, les commandants ont intégré la leçon, mais c'est plus difficile avec les capitaines. Par exemple les ADC on dit souvent tous les adjudants ne sont pas des c... mais tous les c... sont des adjudants'. Il y a des différences de personnes aussi : il y a des personnes formidables et des c... remarquables. ” (Ouvrier d'État, groupe 7)

Et “**machos**”. De fait, les femmes interviewées, qu'elles soient militaires ou civiles, font souvent état de leurs difficultés, en tant que femmes, dans cet univers essentiellement masculin :

“ Certains sont jaloux qu'il y ait des femmes. Ils voudraient qu'on fasse leur travail personnel. Il y a des gens aigris... pour certains, les femmes n'ont rien à faire dans l'armée. ” (Brigadier-chef, femme, 7 ans d'ancienneté dans l'armée)

“ Quelquefois, on a des réflexions du style 'Ah ! on a sorti la jupe aujourd'hui' ’ (...) Il y en a qui ne peuvent pas s'y faire. En exercice, on essaie de leur montrer qu'on est bonne, qu'on est à la hauteur... le sport, c'est important, sinon on rate plein de trucs. ” (EVAT, femme, un an d'ancienneté)

“ L'esprit des militaires, c'est un peu macho... ce n'est pas toujours facile de se faire comprendre. Être une femme, en plus... ” (Agent administratif, femme, BCRP)

D'autres femmes, tant civiles que militaires mais moins nombreuses, reconnaissent en même temps bénéficier d'un traitement privilégié :

“ La présence de femmes, ça les calme, ça calme la vulgarité, les grossièretés, ça les rend plus humains. Quand ils en voient une qui galère avec quelque chose à transporter, ils viennent l’aider. Jamais ils ne feraient cela avec un homme. ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

“ En tant que femmes, le commandant est un peu plus cool. ” (EVAT, femme)

Parmi l’ensemble des militaires interviewés, un seul, le Chef de Corps déjà cité, s’est félicité de l’arrivée des femmes, à l’heure de la *“parité”*. Ne reproduisant pas avec les femmes des rapports d’autorité équivalents à ceux qu’ils entretiennent avec des hommes, les militaires expriment plus ou moins leur embarras ⁸. De leur propre aveu, ils tolèrent plus les femmes qu’ils ne les acceptent.

Ainsi cet officier :

“ Les femmes à outrance, ce n’est pas possible. Le décret de loi dit quelque chose comme on ne peut mettre des soldats féminins à des postes qui les mettent au péril de leur vie de manière récurrente’. Moi, je dis à mes hommes : ‘les femmes imposent à l’homme de sentir bon et de ne pas être vulgaires’. Mais il y a des limitations naturelles. Une femme peut être conductrice de P4 mais pas de char. ”

Qui poursuit pourtant ensuite :

“ Ceux qui ne veulent pas de femmes dans l’armée, c’est un problème de capacité de réflexion. C’est une population en voie d’extinction ”...

Ou cet autre officier, qui nous confie, à propos de sa secrétaire :

“ Elle est un peu stressée. Je monterai ses charges de travail petit à petit. J’ai commencé, elle ne s’en rendra même pas compte. C’est vrai qu’une femme, c’est fragile ”.

Mais ce sont souvent les hommes de rang qui sont encore les plus catégoriques :

“ Les femmes dans l’armée, ça ne devrait pas exister. Elles ont des privilèges pour le parcours du combattant, elles ne sont pas assez fortes. ” (EVAT)

Nous n’avons toutefois pas rencontré que des perceptions et des stéréotypes à consonance négative. On entend aussi **des jugements positifs, plus fréquemment il est vrai chez les civils** que chez les militaires.

Dans ce cas, chez les civils, c’est souvent **la rigueur** qui prime dans la perception positive qu’ils ont des militaires :

“ Le militaire aime ce qui est rigoureux, ce qui est bien défini. En ce moment, avec la professionnalisation, on est dans une période de transition. Il faut que ce soit cadré. ” (Adjointe administrative, catégorie C)

⁸ L’arrivée des femmes dans l’armée a fait l’objet d’une étude spécifique : REYNAUD (Emmanuel), *Les femmes, la violence et l’armée*, Paris, FEDN, 1988, en particulier p. 105 et suiv.

Une rigueur, il faut le souligner, revendiquée spontanément avec force par la quasi-totalité des sous-officiers et des officiers rencontrés.

L'**humanité** des militaires est également mise en avant par certains civils, en comparaison avec ce qu'ils peuvent connaître des relations de travail qui existent dans le secteur privé :

“ C'est rigoureux, mais ce n'est pas plus inhumain que dans le privé (...). Ce qui choque les civils, c'est le vocabulaire. Les militaires ont leur langage. C'est souvent un vocabulaire de charretier qui peut choquer... c'est qu'une histoire de vocabulaire, parce que pour le côté humain, ils l'ont souvent plus que dans le privé. ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

De leur côté, les militaires qui ont une perception positive des civils se rencontrent plus souvent chez les officiers et chez les sous-officiers que chez les militaires de rang, ces derniers y voyant des concurrents potentiels. Dans ce cas, c'est la **disponibilité** et le **professionnalisme** des civils qui est généralement mis en avant :

“ Chez les civils qu'on a, il y a beaucoup de disponibilité. Il y a une soif de savoir, de connaître. Ceux qu'on a, ils sont abordables, ils sont de bonne composition. Il faut dire qu'on a pu les choisir au départ. ” (Officier, SRH)

“ Les relations avec les civils se passent bien quand ils sont compétents, qu'ils se sentent bien et s'adaptent professionnellement, qu'ils ont un peu d'engagement professionnel, pas pour faire des heures mais pour réaliser quelque chose. ” (Officier, Commandant de Corps en second)

“ Les personnes civiles font correctement leur travail, on a confiance en elles. Certaines prennent des initiatives, des responsabilités. ” (Sous-Officier, trésorerie)

Les perceptions et les stéréotypes que nous venons de recenser se rencontrent dans les trois régiments étudiés. **Le pourcentage de personnels civils recrutés par rapport au personnel militaire semble donc n'avoir ici aucune incidence.** A Brive, comme à Olivet ou à Sourdun, le monde des civils et celui des militaires ne se connaissent guère, en dehors des rapports interpersonnels qui peuvent s'établir dans le cadre du service. Nous reviendrons ultérieurement sur ce dernier point.

Cette prégnance des stéréotypes, plus souvent négatifs que positifs, n'est pas propre à l'armée. On trouve dans le privé des stéréotypes proches, tendant à opposer les gens des bureaux et ceux des ateliers, ou ceux du siège et ceux des établissements, etc. Adhésion aux stéréotypes est pourtant confortée ici par l'ignorance des uns et des autres en ce qui concerne

la connaissance de leurs statuts réciproques, un statut dont le contenu est pourtant plus décisif que dans le privé, si l'on veut comprendre le déroulement des carrières.

2. Une ignorance générale des statuts des uns et des autres.

“ Il y a une grande ignorance du statut des uns et des autres. On n'en parle pas ”. Cette adjointe administrative résume semble-t-il assez bien la situation que nous avons rencontrée, alors même qu'elle se trouve dans un régiment faisant un réel effort d'information dans ce domaine : des brochures existent, qui fournissent une présentation détaillée des principaux corps de fonctionnaires et des principaux groupes d'ouvriers qui y travaillent, précisant leurs droits, leurs obligations et les règles de leur avancement. **Des brochures qui existent mais qui restent généralement ignorées :**

“ Les statuts, ils ne sont pas évidents à comprendre. Il y a eu une information sur les statuts mais il n'y a pas de brochure ” affirme un Adjudant chef de ce même régiment.

L'enquête *Moral et opinions des personnels civils* montre qu'en 1996, une grande majorité des sous-officiers sont demandeurs d'une “ formation aux statuts des civils ”⁹. Presque tous **les militaires rencontrés évoquent leurs difficultés face à la complexité des statuts** des personnels civils :

“ Le plus difficile, dans les relations entre civils et militaires, c'est de comprendre les statuts. Leur faire admettre la disponibilité, lorsqu'il y a des coups de bourre. Et puis il y a des choses obsolètes dans le statut des civils : la prime d'insalubrité, la prime de chaussure. Nous, on n'hésite pas à remettre en cause le statut. (...). Cela crée un décalage. ” (Officier, SRH)

“ Sur les statuts des civils, je n'ai pas encore tout compris, sur les primes acquises et le reste... je ne sais pas encore quel est le rôle du chef de corps dans la notation (...). Je reconnais que j'ignore tout du statut de ma secrétaire, mais je vais m'y mettre. ” (Officier, INFRA)

“ Il y a plusieurs statuts... on ne connaît pas exactement leurs droits, il n'y a pas assez d'information sur les civils, sur leurs statuts, sur leur progression de carrière. ” (Sous-Officier, Trésorerie, plus de 20 ans d'ancienneté dans l'armée)

“ La civilianisation, pourquoi pas ? Ce n'est pas un problème, mais il faudrait que ce soit plus cadré. On n'a aucune information sur eux, sur leurs contrats, sur leurs droits, sur leurs obligations ” (EVAT, Maréchal des Logis)

Pour un Sous-officier, cette ignorance partagée a, *a contrario*, le mérite d'éviter des comparaisons qui pourraient être sources de conflit :

“ J'ignore le niveau de rémunération des civils et je préfère ”.

⁹ Document cité, p. 89.

D'autres militaires ont tendance à sur-valoriser le niveau de formation des civils :

“ Les catégories B sont sur qualifiées pour un régiment... ce sont des Bacs + 5, ils ont des attentes plus fortes. Ici, il n'y a pas de fonction de conception, mais seulement d'application. ” (Officier, SRH)

De leur côté, **les civils ignorent le plus souvent les droits et les obligations des militaires, mais ils ignorent aussi souvent les leurs**, leur carrière reposant sur des notions lointaines pour eux, sur lesquelles ils ont l'impression de n'avoir aucune prise, d'abord l'**ancienneté** et, accessoirement, le choix :

“ Les fonctionnaires sont recrutés par concours. Au choix, ça reste très centralisé au niveau de Paris et du ministère. Dans les commissions paritaires, c'est l'âge et l'ancienneté qui sont pris en compte, plus que le boulot. L'avancement, c'est 'à votre tour'. C'est démoralisant pour ceux qui se décarcassent et qui sont loin du Bon Dieu. ” (Secrétaire administrative, catégorie B).

“ La note, plus on vieillit, plus elle monte... on n'attend pas grand-chose pour l'avancement, dans l'administration. Que vous travaillez ou pas, vous êtes payés à la fin du mois. La note importe peu. ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

“ Je ne connais pas l'avenir de ma carrière. Je sais qu'eux, ils sont assujettis à pas mal d'examens. Nous c'est à l'ancienneté et au choix. Eux, c'est plus stressant, ils ont toujours la menace d'un retour à la vie civile. Nous, on n'a pas ce problème, à part changer de poste ou d'affectation. ” (Secrétaire administrative, cadre B)

Le seul syndicaliste rencontré déplore cette passivité :

“ Les gens sont des assistés à la défense nationale. Ils viennent de la DGA à cent pour cent. Ils sont des assistés. Ils ne s'intéressent pas, ne se renseignent pas. Ils se contentent de faire confiance. C'est quand même une des rares élections professionnelles où l'on compte quatre-vingt-dix à quatre-vingt-quinze pour cent de votants. ” (Ouvrier d'État, groupe 7)

Quel que soit leur malaise vis-à-vis de leur statut - un malaise loin d'être limité aux personnels civils de l'armée, partagé aujourd'hui par l'ensemble de la fonction publique - les civils reprochent pourtant aux militaires d'ignorer ce statut :

“ Les militaires ne connaissent pas le statut des civils, ils ne sont pas informés sur les niveaux des différentes catégories. Il y a une méconnaissance par les militaires des statuts des civils, je le vois avec ma supérieure. Pour les ouvriers d'État, c'est plus spécialisé, mais le secrétariat est plus polyvalent. ” (Agent administratif, catégorie C)

“ Il y a une communication à faire sur le statut des civils. Certains cadres militaires ne comprennent pas ce monde-là. Cela a déjà été fait mais il faudrait le refaire. Les sous-offs disent souvent : C'est quoi, un TSEF ? ’. ” (TSEF, catégorie B)

Cette ignorance réciproque des règles qui organisent et sanctionnent le travail, les responsabilités et les carrières d'individus appelés à collaborer quotidiennement au sein d'un

même collectif est, au vu de l'ensemble des entretiens réalisés, une source, sinon de conflits larvés, du moins d'aigreur, tant chez les militaires que chez les personnels civils.

C'est cette ignorance qui est principalement la cause de l'importance des stéréotypes souvent négatifs que nous avons relevée.

La surmonter n'est pas facile. Ces règles sont complexes, diversifiées. Pour certaines, les conditions qui leur ont donné naissance ont disparu mais les règles demeurent, n'étant pas amendables au niveau des régiments. Dans certains de ces régiments, des fascicules ont été élaborés afin d'établir une plus grande transparence dans ce domaine.

Ces fascicules ne sont apparemment guère lus, sinon ignorés, faute probablement d'un manque d'intérêt et du caractère rébarbatif de la question.

Cette ignorance risque de perdurer. Ce n'est en tout cas pas dans le cadre de leur vie privée, hors les murs de la caserne, que les personnels civils et militaires pourraient être amenés à confronter les avantages et les inconvénients de leurs carrières respectives.

3. Une absence quasi-totale de fréquentation dans la sphère privée.

En dehors de leur travail, les personnels civils et les militaires, quels que soient leur niveau, leur fonction ou leur grade, ne se fréquentent pas :

“ Où j'habite, il y a des militaires comme voisins mais j'ai très peu de relations avec eux en dehors du régiment. Je ne mélange pas la vie au travail et la vie à la maison. Je rentre déjeuner chez moi et je ne fréquente donc pas le mess. ” (Ouvrier d'État, groupe 6)

“ Je suis devenu ami avec mon ancien chef, mais sinon, je ne fréquente pas les militaires en-dehors. ” (TSEF, catégorie B)

Ce constat n'est guère étonnant, si l'on se souvient que, déjà à l'intérieur de la caserne, dans un lieu comme le mess, l'espace reste compartimenté en fonction du port ou pas de l'uniforme.

Mais on ne se fréquente pas davantage entre civils travaillant dans l'armée ou entre militaires.

Ainsi cet ouvrier d'État, groupe 7, qui habitait auparavant un logement de fonction du GIAT, environné de collègues, n'est pas tenté de résider à nouveau parmi ses collègues de travail, qu'ils soient civils ou militaires :

“ Il faut séparer la vie au travail de la vie privée. (...) Il y a un club sportif au régiment et également un club hippique. Les deux sont ouverts aux civils, mais j'essaie de ne pas vivre le week-end dans le milieu militaire. ”.

D'après l'enquête *Moral et opinions des personnels civils en 1996*, 15 % seulement des officiers disent avoir “ parfois ” des relations avec des collègues ou subordonnés civils en dehors du travail. La vie du collectif de travail s'arrête aux portes de la caserne. Après tout, il

y a là un constat qui ne fait que rejoindre celui qu'on observe dans l'ensemble de la société. Partout, les attributs socioprofessionnels qui s'inscrivaient dans le territoire ont disparu. L'habitat s'est dispersé, en même temps que les loisirs s'individualisaient. Le contenu sociologique des quartiers ou des lotissements est de plus en plus hétérogène et brouillé, entraînant une disparition des rapports de voisinage et de la vie de quartier. Le succès de la maison individuelle a accentué cette atomisation.

Les ouvriers et les employés recrutés par l'armée n'ont fait que suivre l'évolution de la consommation et des modes de vie de leur groupe socioprofessionnel. De leur côté, quel militaire, aujourd'hui, se vanterait d'avoir "échappé", en exerçant son métier de soldat, "à la construction d'une maison", "à la possession d'un jardin", "aux week-ends" ou "au salon de l'automobile" ¹⁰ ?

4. Une "coexistence pacifique"

Un ouvrier d'État, groupe 7, nous expliquait qu'à un militaire qui lui disait que "*vous, les personnels civils, vous avez des avantages*", il avait répliqué "*chaque statut a ses avantages et ses inconvénients*".

Mais toutes les personnes rencontrées - tant civiles que militaires - ne partagent pas ce relativisme. L'ignorance réciproque des statuts peut être source de malentendus et de tensions. Les deux extraits qui suivent illustrent de façon caricaturale, à partir d'un exemple concret, ces malentendus croisés :

*"Le malaise entre militaires et civils vient de ce que les seconds, originaires du GIAT, bénéficient des mêmes rémunérations et des mêmes avantages que chez leur ancien employeur, alors qu'ils assument d'autres fonctions dans le régiment. Par exemple les mutations : elles donnent droit à des **primes** pour les civils, alors que les militaires ne perçoivent aucune prime pour leur mobilité. (...) Les civils ne sont pas assez informés de la vie militaire. Ils pensent que nous ne payons pas d'impôts et que nous sommes logés et nourris gratuitement."* (Sous-Officier, chancellerie)

¹⁰ "Je ne suis pas fonctionnaire, je ne fais pas la guerre de 9 heures à midi, ni dans un bureau ; les congés payés ne m'intéressent pas, ni l'allocation de salaire unique. Je me contrefous de la retraite vieillesse, attendu que je serai tué avant... Je n'ai pas de maison à me faire construire, ni en banlieue ni au bord de la mer, et pas de jardin à cultiver le week-end. Je n'ai ni le temps, ni la possibilité de jouir de tous ces avantages qui sont devenus le but unique de l'existence de mes compatriotes... Je n'ai ni amertumes, ni regrets... J'ai la passion de mon pays et la passion du métier que je fais. C'est peut-être le seul qui m'ait permis d'échapper aux neuf heures-midi, aux week-ends et au salon de l'automobile", BASSOT (Hubert), *Les silencieux*, cité dans GIRARDET (Raoul), "Pouvoir Civil et Pouvoir Militaire", *Revue Française de Science Politique*, X, 1, mars 1960, p. 14 et 15. Ce texte permet de prendre la mesure de l'évolution de l'institution militaire, des motivations de certains de ses membres, qui n'échappent pas à l'évolution plus générale de la société.

*“ Mon **déménagement** a été un parcours du combattant. Au contraire des militaires, les civils ne bénéficient d’aucun organisme pour les aider dans leurs mutations, ils doivent tout prendre en charge ”* (Ouvrier d’État, groupe 7)

Le manque de transparence nourrit cette prégnance de stéréotypes souvent négatifs. Pourtant, quels que soient les avantages dont les militaires créditent les civils, à tort ou à raison, et quels que soient les privilèges réels ou imaginaires attribués aux militaires par les civils, ces malentendus et ces procès d’intention n’engendrent pas un climat véritablement conflictuel au sein des trois régiments étudiés :

“ Il y a aussi des jalousies, des tensions, avec les différences de statut, les vacances, mais pas beaucoup ici, les gens sont habitués... mais les jeunes seraient étonnés. ” (Secrétaire administratif, catégorie B)

Ils nourrissent plutôt **des rapports d’indifférence**. Civils et militaires cohabitent sans se fréquenter, tant à l’intérieur de la caserne qu’à l’extérieur.

Sans que cela soit toujours explicitement formulé, il ressort clairement de nos entretiens que le climat des relations au quotidien, entre personnels civils et personnels militaires, dépend d’abord de la personnalité de chacun :

“ C’est un problème de vocabulaire. Après, c’est des histoires de personnes : le courant passe ou ne passe pas... (...) Les rapports individuels sont très importants, c’est la personnalité individuelle qui compte. Parfois, il faut répondre à certains militaires mais c’est vrai qu’il faut parfois aussi répondre à certains civils. ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

La “ civilianisation ” est comprise, par une grande majorité des militaires et des civils rencontrés, **comme le complément nécessaire de la professionnalisation** ¹¹. Elle est **dans l’ensemble acceptée, sans toutefois qu’une véritable osmose des personnels civils et militaires soit réalisée**. Chez ces derniers, ce sont les militaires de rang qui sont proportionnellement les plus réticents, et les officiers les plus acquis à cette évolution.

En l’état actuel des choses, le rituel et la symbolique renforcent la cohésion des personnels militaires, mais ils tendent en même temps à isoler les civils.

Des points de friction existent pourtant entre personnels civils et militaires, nous l’avons vu, entretenus par l’ignorance réciproque de leurs statuts respectifs. Ces points de friction, que nous allons maintenant recenser, pourraient à terme devenir des sources de conflit.

¹¹ Dans l’optique des deux sous-systèmes qui, selon Hubert Jean-Pierre THOMAS, traversent l’institution militaire en voie de professionnalisation, coexistant de façon dialectique : le sous-système organisationnel et le sous-système opérationnel. Voir “ Fonction militaire et système d’hommes ”, Les hommes de la défense, *Les cahiers de la FEDN*, N° 21, pp. 19-41.

II. DES SOURCES DE CONFLITS POTENTIELS

Une première source de conflits, immédiate celle-là, risque de se poser avec la législation sur les 35 heures. Son application aux personnels civils risque en effet, à l'instar de ce qui se passe dans la gendarmerie, d'agir comme un révélateur du malaise latent provoqué par l'ignorance, chez les militaires et chez les civils, des avantages et des inconvénients de leurs statuts respectifs.

Un deuxième problème, moins immédiat mais non moins réel à terme, renvoie aux questions soulevées par la représentation des civils et des militaires – fondée sur des traditions et des histoires différentes – auprès d'une même autorité hiérarchique. Ce problème est indissociable de celui de la reconnaissance du travail, elle-même avivée par le recours croissant à des technologies de plus en plus sophistiquées et par le renouvellement des générations, tant chez les civils que chez les militaires.

A) Une source de conflit dans l'immédiat : les horaires.

Entre “intouchables” et “porteurs de l'uniforme”, s'il n'y a donc pas vraiment osmose mais plutôt coexistence, fondée la plupart du temps sur l'indifférence, cette coexistence n'est pas exempte de tensions potentielles mais aussi de tensions d'ores et déjà existantes. Quand des griefs sont formulés par les civils ou par les militaires, ils le sont certes en termes mesurés ou, sinon, émanent d'éléments relativement isolés au sein des personnes rencontrées. Pourtant, parmi ces griefs, l'un d'entre eux revient de façon particulièrement récurrente, qui tourne autour de la disponibilité ou pas des civils et se focalise de part et d'autre sur la question des horaires.

Que cette dimension vienne au premier plan s'explique aisément.

D'un côté, les personnels civils et les personnels militaires relèvent d'un même employeur et cohabitent quotidiennement au sein d'une même communauté de travail, en l'occurrence, ici, dans le cadre de chaque régiment. Civils et militaires partagent en cela une même identité au travail.

De l'autre, des considérations fonctionnelles, sanctionnées par des règles et accompagnées par des rituels formalisés distinguent, voire opposent, ces deux populations. À une identité commune tend alors à se substituer une identité du socle et une identité des éléments projetables, une identité des civils et une identité des militaires, ces deux sous-

systèmes identitaires renvoyant en définitive à l'ensemble des statuts qui les organisent et les sanctionnent.

Or ces statuts restent – nous avons suffisamment insisté sur ce point - largement ignorés, comme reste souvent ignoré aussi le contenu différencié du travail des uns et des autres. Dans ce dernier domaine, au “ secret militaire ” répond l'opacité des services, qu'il s'agisse du monde de l'atelier ou de celui du bureau.

Dans ces conditions, on comprend que la question des horaires et de la durée de travail constitue la manifestation la plus immédiatement perceptible, la plus concrète, la plus sensible, à travers laquelle chacun peut comparer au quotidien les avantages dont bénéficie l'autre, ou les pénalisations qu'il subit.

1. Le manque de “ disponibilité ” des civils tel que les militaires l'appréhendent et le critiquent.

Lorsque les militaires déclinent une image positive des civils, c'est leur “ disponibilité ” qui est la qualité qu'ils mettent le plus souvent en avant. *A contrario*, c'est ce manque de disponibilité qui est le plus spontanément dénoncé lorsque ces mêmes militaires critiquent les civils. Nos entretiens rejoignent cette fois encore les indications fournies par l'enquête *Moral et opinions des personnels civils en 1996*, selon lesquelles 77 % des officiers et 56 % des sous-officiers critiquent le “ manque de disponibilité des civils ”¹².

Cette notion de disponibilité revêt, chez nos interlocuteurs militaires qui la mettent en avant, deux contenus différents.

Pour certains, presque toujours des officiers supérieurs, la disponibilité n'est pas dissociée du problème des horaires, mais elle renvoie d'abord à **la conscience professionnelle**, à **l'organisation du travail**, à son **efficacité** :

“ Le problème des civils, c'est qu'ils font des heures, ils ne remplissent pas d'objectifs, ils sont fonctionnarisés, syndicalisés. (...) Les relations avec les civils se passent bien quand ils sont compétents, qu'ils se sentent bien et s'adaptent professionnellement, pas pour faire des heures mais pour réaliser quelque chose ” (Officier, Commandant de Corps en second)

“ Le matin, par exemple, les civils attendent que les militaires arrivent, mais le militaire n'est pas toujours disponibles à huit heures. Alors que fait le civil pendant ce temps ? C'est une vraie préoccupation. (...) A S..., les civils avaient des horaires réduits, mais ils n'arrêtaient pas deux heures à midi. On avait une organisation du travail adaptée. Pour le secrétariat, c'est possible, mais pour les chantiers ? Là, on est obligé de travailler en binômes, civils et militaires.” (Officier, INFRA)

¹² Rapport cité, pp. 86-88.

“ Le plus difficile, c’est de leur faire admettre la disponibilité lorsqu’il y a des coups de bourre. (...) Je m’insurge contre ceux qui se bornent à faire leurs heures.” (Officier, SRH)

“ Il y a un problème d’horaire, puisque les civils font de neuf heures à dix-sept heures, alors que les militaires commencent à sept heures quarante-cinq. Il faudrait éviter des trous dans le passage de l’information. ” (Sous-Officier, Bureau Planification, Emploi, Instruction)

Dans l’armée plus encore qu’ailleurs, aux dires de plusieurs militaires rencontrés, les **femmes**, bien qu’elles occupent souvent des fonctions inférieures, sont en général **plus motivées** que leurs homologues masculins :

“ Les femmes acceptent de prendre des fonctions d’un niveau inférieur et elles sont travailleuses et s’accrochent beaucoup. Elles sont plus fonctionnaires, plus tatillonnes mais plus réglos. ” (Officier, Commandant de Corps en second)

“ Je n’ai qu’une civile sous mes ordres, la coiffeuse. (...) Il n’y a aucun problème avec elle. Elle gère tout : le carnet des rendez-vous, etc. Elle a des créneaux de travail. S’il y a des imprévus, elle est disponible pour faire des heures supplémentaires, compensées par des congés. Elle est volontaire, elle ne rechigne pas. Je ne la vois que deux fois par jour. ” (Sous-Officier, gérant de foyer)

Cette plus grande conscience professionnelle, chez certains personnels civils féminins, rejoint les observations faites par Emmanuel REYNAUD à propos des femmes soldats : “Les personnels féminins ne sont pas les bienvenus : ils ont à gagner leur place. Ils doivent d’abord et avant tout faire leurs preuves, sans que le bénéfice du doute leur soit accordé”¹³.

L’investissement dans le travail reste toutefois une notion subjective, difficile à mesurer, alors que l’attitude envers les horaires est plus immédiatement lisible. De fait, la très grande majorité des militaires rencontrés, lorsqu’ils se plaignent du manque de disponibilité des civils, l’illustrent d’abord à partir de la question des horaires.

A en croire ce témoignage d’un appelé, “ *les militaires n’arrêtent pas de leur dire ‘vous êtes en retard’ ou bien ‘vous partez juste à l’heure’* ”.

De tous les militaires interviewés, un seul, sous-officier et chef de secrétariat, nie à l’inverse qu’il y ait un problème d’horaire :

“ Il n’y a pas de problème d’horaires, les civils et les militaires ont les mêmes horaires. C’est un facteur d’intégration important ”.

Cette attention particulière aux horaires recouvre-t-elle **un clivage générationnel** ? Pas vraiment si l’on en croit les civils rencontrés. De leur côté, parmi les militaires interviewés, un seul, adjudant-chef, engagé en 1968 à 19 ans, “ *parce que je n’étais pas bon au lycée* ”, évoque cette hypothèse :

“ Pour moi, ce qui est important, c’est la ponctualité, la disponibilité, les horaires. Il y a peut-être une différence, chez les militaires, entre ceux qui ont été formés sur le tas, en

¹³ Ouvrage cité, p. 80.

gravissant les échelons, et ceux qui sont sortis des écoles. Ces derniers sont peut-être moins exigeants ”.

Cette critique du comportement attribué aux civils face à leurs horaires est en revanche **d’autant plus fréquente et vive que l’on descend dans la hiérarchie** militaire :

La question des horaires des civils est un problème, “ *L’herbe est toujours plus verte à côté, les militaires sont plus contraints par les horaires mais ils ont quarante-cinq jours de permission.* ” (Chef de Corps)

“ *Le Français regarde chez son voisin. Les horaires, les permissions, ça envenime les choses* ” (Officier, SRH)

“ *Le civil, il a ses horaires fixes. L’EVAT, s’il le faut, il restera jusqu’à vingt et une heures ou vingt-deux heures.* ” (Sous-Officier, Trésorerie)

“ *Dans les civils, ils partent du travail quand l’horaire est fini. À l’armée, le travail doit être fait avant de partir. (...) Par exemple, un jour, une civile est partie en avance sans prévenir alors que le travail n’était pas fait. L’ouvrier d’État, il est rigide sur les horaires, il va se plaindre au Capitaine quand il y a un problème.* ” (Maréchal des Logis)

“ *Mes collègues secrétaires civiles, elles arrivent plus tard et elles quittent plus tôt* ” (EVAT, femme, un an d’ancienneté)

“ *Les civils sont un peu intouchables, ils prennent une heure par ci, une heure par là.* ” (Brigadier-chef, femme, 7 ans d’ancienneté)

Ce phénomène est à mettre en relation avec le fait qu’en bas de la hiérarchie, les civils peuvent apparaître comme d’éventuels concurrents aux yeux des militaires. Ainsi pour cet EVAT, qui nous déclare :

“ *Il n’y a pas beaucoup de différence de relation avec les civils, mais eux, ils sont sûrs de rentrer chez eux le soir. Nous, on a des tirs au Famas, on peut partir en OPEX. (...) Le vendredi, ils débauchent à dix-sept heures* ”,

Avant de poursuivre, plus loin dans son entretien :

“ *Les civils, c’est bien tant qu’il n’y en a pas trop, tant qu’ils ne piquent pas nos places* ”.

2. Les réactions des civils.

Les civils rencontrés sont tous, sans exception, parfaitement au courant des critiques formulées à leur encontre par les militaires, en ce qui concerne cette question des horaires.

Certains ont tendance à minimiser la portée de ces critiques, y voyant surtout **un motif de plaisanterie** :

“ *Il y a toujours des plaisanteries sur les horaires, alors les gens sont choqués. Mais actuellement, je n’en entends plus parler.* ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

“ Je l’ai entendu : ‘l’heure c’est l’heure, vous les civils !’ mais j’ai travaillé après l’heure quelques fois. Ils disent ‘mais ce n’est pas de la chance’. Il y avait même une sonnerie, où je travaillais avant. Aujourd’hui, c’est un reproche que j’entends moins, sauf sous forme de plaisanterie, mais il n’y a pas d’arrière pensée. ” (Adjointe administrative, catégorie C)

“ Il y a surtout le problème des horaires. Eux, ils doivent être disponibles. Nous, on a trente-neuf heures et c’est tout. Ils ne doivent pas avoir la même approche, et puis nous, on peut quand même aménager nos horaires... ça dépend des générations et surtout des fonctions et de l’expérience qu’ils ont. (...) Les horaires, c’est l’occasion de plaisanteries qui reviennent constamment : Vous, les heures, c’est pas plus, pas moins, Pour les pauses, vous êtes toujours là’. Mais c’est jamais bien méchant. ” (Adjointe administrative, catégorie C)

Quelques personnels civils, administratifs, se saisissent de cette question des horaires pour se démarquer des ouvriers d’État :

“ Le personnel civil a l’avantage de déclarer ses heures : huit heures-douze heures, quatorze à dix-huit heures, mais je ne ressens pas un problème d’horaires. Peut-être que s’il y en a un, c’est par incompréhension ou par ignorance. (...) Les civils doivent réaliser qu’ils ont affaire à des militaires bon enfants. Ils doivent s’adapter, évoluer, ne pas rester dans un couloir de huit heures à douze heures et de quatorze à dix-huit heures. Les gens du GIAT sont très montre : il est six heures, il faut que tu partes’ ” (Adjointe administrative principale, 1^{ère} classe)

Mais la plupart des civils interviewés prennent les devants en invoquant les dépassements d’horaires fréquents qu’ils acceptent. “ **Je ne compte pas mes heures** ” revient comme un leitmotiv :

“ Question horaires, je donne. Je mange au Mess en une demi-heure et puis je reviens à mon bureau. C’est rare qu’on parte à dix-huit heures. Je fais souvent entre une heure et une heure trente de rab. ” (Ouvrier d’État, groupe 7)

“ Les horaires... bien sûr, on n’a pas des horaires extensibles. Moi, par exemple, j’ai dû faire des heures supplémentaires, mais c’est reconnu. Mon chef de corps le sait, mais en haut lieu, on n’a pas conscience de ces problèmes. (...) Pendant un an et demi, j’ai fait du huit heures-dix-neuf heures. Ils en ont pas conscience là-haut. ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

“ Etre qu’un fonctionnaire, c’est ne faire que son compte d’heures. Moi, j’ai essayé de casser cette image, je ne compte pas mes heures. ” (TSEF, catégorie B)

“ Les horaires, moi je ne compte pas mes heures. ” (TSEF, catégorie B, chef de BRCP)

“ Ils nous jalourent mais ils ont fait un choix de carrière, comme les infirmières ou les boulangers. Et puis je suis prêt à faire des heures supplémentaires, si c’est nécessaire. ” (Ouvrier d’État, groupe 7)

Quelques civils, très minoritaires toutefois, reconnaissent spontanément que les horaires sont moins durs que dans le privé :

“ Pour les horaires, sept heures trente-quinze heures trente, c’est appréciable. C’est moins dur que dans le privé. ” (Agent administratif, catégorie C)

Ou que les militaires sont objectivement pénalisés, sur cette question des horaires, par rapport aux civils :

“ Eux, ils n’ont pas d’heure, ils sont amenés à rester alors que nous, on fait nos trente-neuf heures... ça ne m’est arrivé qu’une fois de faire des heures supplémentaires, pour rattraper une c... qu’avait faite un EVAT sur l’informatique. ” (Agent administrative, catégorie C)

D’autres civils enfin, également très minoritaires, se plaignent à l’inverse de ne pas pouvoir récupérer les heures supplémentaires.

3. L’aménagement des horaires et les “ 35 heures ”.

L’aménagement des horaires est une question qui se présente tantôt sur le plan individuel, tantôt dans un cadre collectif.

Sur le plan individuel, les horaires peuvent être aménagés à la demande d’un subordonné, dans le cadre d’arrangements négociés avec le chef de service.

Comme dans les entreprises privées, ce sont en général des femmes qui en font la demande, afin de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle. Des femmes qui appartiennent aux personnels civils mais qui, bien que plus rarement, peuvent être militaires :

“ Les horaires sont aménagés pour la civile. Elle a son mercredi. Mon adjoint, qui est un sergent féminin, a aussi des horaires aménagés : elle est décalée d’une demi-heure. Cela ne pose aucun problème. La civile est parfaitement intégrée au service et appréciée. ” (Sous-Officier, Trésorerie)

“ Moi, je bénéficie le vendredi d’une sortie à dix-sept heures trente, mais je recommence à une heure trente. C’est vrai que, souvent, les chefs ne sont disponibles pour traiter les problèmes qu’à partir de dix-huit heures. J’ai une collègue militaire qui a demandé un aménagement d’horaires. Elle est à temps partiel le mercredi. Elle a son après-midi. ” (Adjointe administrative principale, 1^{ère} classe)

De l’aveu même des civiles rencontrées, ces aménagements individuels ne posent guère de problème :

“ En fait, les horaires, ça dépend du chef de service. J’ai de la chance, le mien est humain. Si j’ai un problème, par exemple avec mes enfants, je m’arrange avec lui et je rattrape le lendemain. ” (Agent administrative, catégorie C)

Sur le plan collectif en revanche, les aménagements d'horaires sont plus délicats.

D'abord parce que les personnels civils sont loin d'être d'accord entre eux quant aux modalités souhaitées pour d'éventuelles modifications.

Certains civils rentrent chez eux pour déjeuner et sont donc favorables au maintien d'une coupure entre midi et quatorze heures. D'autres au contraire, qui mangent au Mess, trouvent cette coupure trop longue et souhaiteraient une journée continue :

“ Moi j'ai un horaire aménagé mais la coupure de douze à quatorze heures ennuie beaucoup de gens. On devrait la réaménager... on en parle tous les ans. ” (Adjointe administrative, catégorie C)

Les ouvriers d'État, peut-être parce qu'ils se sentent moins intégrés, sont plus nombreux à partager ce dernier point de vue que les administratifs :

“ Tout le monde souhaiterait un aménagement des horaires avec la journée continue. À la CMD de Limoges, après dix-sept heures, il n'y a plus personne. ” (Ouvrier d'État, groupe 7)

“ La coupure de deux heures, à midi, est trop longue. ” (Ouvrier d'État, groupe 6)

Dans un des régiments étudiés, le représentant de la CFDT a demandé une audience sur cette question.

Ensuite, parce que l'adoption d'une journée continue aviverait le contentieux qui existe déjà entre les personnels civils et les personnels militaires au regard de leurs horaires respectifs, tout en compliquant encore les difficultés de coordination dans leur travail :

“ Si on modifie les horaires, il faudrait changer en même temps les horaires des civils et ceux des militaires, sinon ils nous croiront privilégiés... ça serait mieux que de se chamailler. ” (Secrétaire administrative, catégorie B)

L'application des 35 heures risque d'accroître encore les tensions :

“ Les différends entre civils et militaires sont sous-estimés. Au niveau des trente-neuf heures, il n'y a pas de tensions mais avec les trente-cinq heures, si les militaires restent à trente-neuf ou quarante heures, je ne sais pas comment ça va se passer. Le ministre devra compenser. ” (Ouvrier d'État, groupe 7)

Mais cette application pourrait être à l'inverse une opportunité à saisir :

“ Il faudrait procéder à un aménagement des horaires et des congés des civils et des militaires dans le cadre des 35 heures, afin d'harmoniser les deux populations et de les rendre plus attentives réciproquement. ” (Ouvrier d'État, groupe 5)

Une adjointe administrative évoque spontanément, à la fin de son entretien, la perspective des 35 heures, qu'elle imagine concrétisée par des jours de congés supplémentaires. Une secrétaire administrative résume quant à elle l'incertitude général qui entoure l'application à venir de cette loi :

“ Les 35 heures, ça va se traduire par des congés en plus, mais on ne sait pas comment ça va se faire... pour l’administration, c’est pas clair ”.

Tous les civils rencontrés sont dans l’incertitude et attendent les décisions prises au niveau national.

Plus généralement, il apparaît, au regard de tout ce qui précède, que cette question des horaires intervient différemment selon qu’on l’aborde dans sa dimension collective ou dans sa dimension individuelle.

Dans sa dimension collective, elle apparaît comme un sujet de cristallisation des rivalités qui existent entre les personnels militaires et les personnels civils, des rivalités d’autant plus vivement ressenties qu’on descend dans la hiérarchie militaire. Que cette rivalité soit vécue sur le registre de la simple plaisanterie ou qu’elle laisse des traces plus profondes chez les civils, ceux-ci se défendent en déclarant “ ne pas compter ” leurs heures et en mettant en parallèle les permissions plus longues dont bénéficient les militaires.

Cette question des horaires, avec l’aspiration témoignée par certains civils, à l’encontre des préférences de certains autres, de passer à la journée continue, révèle aussi l’hétérogénéité de leurs attentes dans ce domaine. Le personnel civil embauché dans les régiments n’échappe pas au processus de segmentation et de diversification qui caractérise aujourd’hui l’ensemble de la société civile.

En revanche, traduits dans leurs applications individuelles, les aménagements d’horaires s’opèrent à l’amiable, dans le cadre du service. Ils ne constituent alors qu’exceptionnellement une cause de friction entre les partenaires civils et militaires.

B) Un problème à terme : la représentation

1. Les perceptions des militaires

S’il est évident que les militaires ont besoin d’être représentés et qu’ils ont une réponse avec la fonction de président, pour autant on ne peut estimer que celui-ci joue le même rôle qu’un délégué syndical pour les civils. L’armée existe pour défendre la Nation et son territoire :

« Nous, on sert avant de se servir. » (Chef de Corps)

Elle n’est pas une entreprise, ce qui signifie que **les logiques, les organisations et les besoins sont différents**. Cette situation spécifique est pourtant confrontée à un autre élément : parmi les civils qui servent dans les régiments, ils sont nombreux à être issus des établissements du type GIAT, où le taux de syndicalisation est traditionnellement élevé et favorable à la CGT.

Il y a donc, au sein des régiments observés, une coexistence de traditions professionnelles très hétérogènes, qui pourraient être des sources de conflits potentiels, même s'il n'y a pas actuellement de conflit ouvert :

« Chez les militaires, on a peur du civil, du côté syndical, de la mobilisation » (officier)

Certains militaires rencontrés font état d'une forme de méfiance de la part de l'institution vis-à-vis des syndicats, héritée d'une période durant laquelle les antagonismes se manifestaient dans des contextes politiques et sociaux très marqués :

« ...de plus, les civils sont souvent perçus comme des 'syndicalistes briseurs de guerre', comme au temps de la guerre d'Indochine ou de celle d'Algérie » (Sous-officier administratif)

On peut remarquer que ce militaire fait - involontairement ? - un parallèle entre 'guerre' et 'grève'.

Cette image des civils et de leurs organisations syndicales, circulant dans l'institution militaire, est désormais minoritaire selon notre interlocuteur. Mais, on doit la prendre en compte, en relevant d'abord qu'elle est émise par un sous-officier et non par un officier, et qu'elle met l'accent sur une difficulté particulière éprouvée par le personnel militaire, lorsqu'il s'agit d'intégrer certaines évolutions de la société, dans le cadre d'un processus de civilianisation appelé à se développer encore, comme l'indiquent les différents documents officiels du Ministère de la Défense.

Cette réaction ne traduit pas seulement des réactions vis-à-vis du fait syndical. Elle révèle en même temps un certain malaise autour de la représentation des officiers et plus encore de celle des sous-officiers.

Le même interviewé insiste sur les différences entre officiers et sous-officiers, que ce soit pour les carrières :

« Il n'y a pas de logique puisque ce sont les diplômés qui comptent et non pas les compétences et les qualités des personnes. Le jugement est fondé sur l'école suivie et non sur la valeur de l'homme. » (Sous-officier, BRCP)

ou pour les rémunérations :

« les primes des officiers et des gendarmes sont intégrées dans les retraites, et pas pour nous. Et les augmentations des soldes sont appliquées immédiatement pour les officiers, au contraire de celles pour les sous-officiers. »

2. Les présidents de catégorie des militaires

L'hétérogénéité de traitement entre officiers et sous-officiers soulignée dans ces propos renvoie à une réflexion sur le rôle, le poids et le pouvoir des présidents des deux hiérarchies.

Les textes officiels les définissent clairement :

*« Vis-à-vis du chef de corps, les présidents sont **des conseillers techniques** pour tous les problèmes de leur catégorie.... Leur **avis est sollicité** pour les décisions d'affectation, d'orientation,Ils sont également **entendus** à l'occasion des récompenses et punitions.*

*Vis-à-vis du personnel de leur catégorie, et sans se substituer à leur chef hiérarchique, **les présidents sont à la fois des guides et des animateurs.** »*

E.M.A.T., Instruction N°3126/DEF/EMAT/EMP/ du 3.08.1990

On voit donc qu'un président ne saurait être confondu avec un délégué du personnel ni avec un représentant syndical. **Leur rôle repose plus sur l'aide à la décision** auprès du chef de corps et sur le **conseil** au sein de leur catégorie. On peut dire que leur pouvoir est beaucoup plus limité que celui des représentants des civils et que leur espace d'intervention est contenu dans l'enceinte du régiment. Chez les civils, au contraire, le délégué syndical entretient généralement des relations avec l'extérieur ; il a la possibilité de s'appuyer sur des organisations syndicales implantées localement sur une base interprofessionnelle, ou dans le cadre vertical de sa fédération. En revanche, les présidents n'ont essentiellement comme interlocuteur que leur chef de corps et les membres de leur catégorie, dans le strict cadre du régiment. Enfin, les délégués civils peuvent avoir accès aux autorités supérieures de l'Armée de Terre, dès lors qu'ils sont investis d'un mandat national par leur organisation syndicale. Différents comptes-rendus de la FEAE/CFDT le démontrent régulièrement :

« La commission d'information et de concertation des personnels civils de l'État-Major de l'Armée de Terre s'est déroulée sous la présidence du Général... » (compte-rendu de la CIPC EMAT)

« A sa demande, une délégation CFDT a été reçue à l'EMAT par le Général Barrie, son adjoint le général Richard, le colonel Varenne-Paquet et M. Cadillac, chef du bureau personnel civil. » (compte-rendu d'audience à l'État-Major de l'Armée de Terre)

Notre étude ne portait pas sur la question des présidents de catégorie, mais, suite aux conseils donnés par nos interlocuteurs militaires locaux, nous en avons rencontrés. Dans le contexte d'une civilianisation accrue, cette différence de pouvoir et de rôle entre délégués et présidents pourrait avoir des effets négatifs, dans la mesure où les seconds seront amenés à comparer et à évaluer des objectifs, des moyens et des applications moins favorables à leur fonction.

« Les sous-officiers ont un élu confirmé par le chef de corps, enfin ce n'est pas une réelle élection mais il y a quand même une consultation....C'est une création récente mais artificielle. Ça garde un caractère moral, c'est pour la bonne ambiance, pour assurer la cohésion, mais ce n'est jamais revendicatif. C'est quelques hommes qui vont se réunir pour étudier un problème ou pour aider le président à les défendre auprès du chef de corps. Mais ce n'est jamais une consultation globale. » (Officier, Chancellerie)

Durant nos entretiens – on l’a déjà noté – nous avons rencontré un malaise diffus, exprimé par les sous-officiers qui s’estiment être moins bien considérés et traités que les officiers. Par exemple, les décisions positives les concernant semblent nécessiter des délais plus longs :

« Nos augmentations sont plus longues à venir que celles des officiers » (Sous-officier, corps de troupe)

Et cela alors même que les textes officiels insistent sur le rôle particulier de président des sous-officiers :

« Le président des sous-officiers revêt traditionnellement dans l’armée de terre une importance particulière et a reçu une considération singulière du fait de sa place au sein des unités tout au long de leur histoire. »

E.M.A.T., Instruction N°3126/DEF/EMAT/EMP/ du 3.08.1990

Définition contrebalancée par la propre perception d’un président quant au rôle et à l’efficacité de cette fonction :

« Les présidents se cantonnent à organiser certaines activités et à relayer les messages du Chef de Corps. On est proche d’un comité des fêtes »

Il y aurait donc un décalage entre ce rôle et son pouvoir afférent, d’une part, et la perception qu’en ont les sous-officiers et le bénéfice attendu, d’autre part. D’ailleurs, la commission parlementaire de la défense souligne deux éléments alarmants, à en croire des informations publiées récemment dans la presse :

« Il existe bien une fracture sociale entre officiers et sous-officiers dans l’armée française » Jacques Isnard, *Le Monde*, 14 avril 2000

« ...L’institution militaire n’ambitionne pas pour autant, (...), de confier ses revendications à une médiation syndicale, à l’instar de ce qui existe chez les personnels civils de la défense. » idem

« En réalité, s’il y a bien fracture sociale, la question qui a surgi récemment est plutôt celle de la représentativité et de l’efficacité des instances de concertation dans les armées, censées détecter et résoudre les difficultés avant qu’elles n’éclatent. » idem

Ce que relativise toutefois un officier lors d’un entretien :

« Ce n’est pas nécessaire de faire évoluer les présidents vers le rôle de délégué du personnel. »

3. La présence des syndicats dans les régiments

Pour la plupart des militaires rencontrés, **la présence de syndicats pour le personnel civil ne produit pas d’état d’âme particulier**. Ils en reconnaissent généralement la nécessité pour que l’osmose civils-militaires réussisse. Ce ne sont plus les ennemis d’hier mais, au contraire, des appuis pertinents :

« Il ne faut pas de décalage avec la société civile. En les interdisant, on se mettrait en marge de la société civile. De notre côté, il faut que l'on connaisse les statuts, le fonctionnement, anticiper les problèmes. » (Officier supérieur)

Du côté des civils, la présence des syndicats est appréciée mais dans une autre configuration que celle de l'entreprise ou même de la fonction publique. Les syndicats doivent apprendre à s'adapter à l'univers du régiment, ils doivent accepter de prendre en compte la co-existence avec une autre logique que celle qui régit habituellement le monde du travail. Les organisations syndicales doivent, de l'aveu même des civils, se considérer comme des partenaires, à la différence du climat conflictuel qui pouvait régner sur les lieux de travail où ils se trouvaient précédemment :

« Le syndicalisme tel qu'il se pratique au GIAT serait certainement mal ressenti. Mais un syndicalisme intelligent qui lève le doigt quand ça dérape...Il y a les problèmes du quotidien, le manque de respect, la façon de commander. Je les vois aussi côté avancement, règles, code du travail. » (Civil, cadre C)

Ces convergences positives restent limitées dans les faits. Sur les trois régiments observés, Olivet, Sourdun et Brive, seul ce dernier emploie suffisamment de civils pour se sentir plus concerné. D'ailleurs, la question du rapport proportionnel entre civils et militaires est posée clairement par un Chef de Corps :

« Le seuil à ne pas dépasser en recrutement des civils ? C'est à l'évidence par crainte des syndicats. »

Au 126^e R. I. de Brive, l'existence et l'intervention régulière d'un syndicaliste sont officielles et reconnues de tous. Il affiche des informations syndicales sur le tableau *ad hoc* et il exerce des responsabilités à l'échelon national sans aucune restriction de la part de la hiérarchie militaire immédiate. Il circule dans l'enceinte du régiment et il remplit son mandat sans qu'aucun militaire n'essaie de le gêner. Mais, il attribue aux militaires une représentation de son rôle qui, évidemment, ne coïncide pas avec la sienne :

« C'est un message difficile à faire passer. Les militaires, ils réagissent quand il y a une revue groupée, quand il y a un contrôleur, et puis après ils se relâchent. On a un deuxième handicap, les militaires ont du mal à nous écouter. Nous, on n'a pas de décoration sur les épaules. Ils ont du mal, malgré l'appui du Colonel, un appui réitéré. Et puis, on a un autre handicap, c'est la fonction même, on est un peu des 'fouille-merde'. »

De son côté, il joue pleinement le jeu du respect de l'organisation interne et des rôles respectifs. C'est ainsi qu'il communique au Chef de corps des informations opportunes quant à la vie du régiment et qu'il lui fait part des informations recueillies à l'occasion des réunions auxquelles il participe à Paris souvent avant même que celui-ci ne les reçoive de son canal hiérarchique habituel. En revanche, il est demandeur pour assister au Grand Rapport, à l'instar de la responsable désignée du personnel civil. Il a une fonction reconnue comme utile par le

Chef de corps, mais il nous a confié son souci d'être légitimé, en étant présent lors des réunions significatives pour la vie du régiment. Dans sa propre perception, il ne s'agit pas de se substituer au responsable du personnel civil, mais de pouvoir proposer une autre analyse et d'autres pistes d'amélioration de la vie des civils et des rapports de ceux-ci avec les militaires. Cette distinction subtile - entre une représentation désignée par le syndicat voire élue par les civils ou et une représentation des civils désignée par l'autorité militaire – poserait forcément à l'usage et à terme, si elle était retenue, des conflits de compétence ou des rivalités de personnes.

Au total, on constate donc dans ce régiment une pratique non codifiée qui satisfait globalement l'ensemble des parties car elles s'appuient sur la volonté partagée que le régiment fonctionne avec le moins possible de heurts et de freins. C'est, sans doute, la politique de civilianisation mise en œuvre par le précédent Chef de corps, puis affirmée et développée par l'actuel, qui favorise cette distribution positive des rôles et cette confiance réciproque. *A contrario* de ce que l'on pourrait penser, l'intégration de membres du GIAT de Tulle dans le 126^e de Brive ne s'est pas accompagnée d'une crispation conflictuelle entre les militaires et les civils quant à la question de la présence syndicale. L'établissement de Tulle était pourtant un site fortement syndicalisé, qui a traversé de nombreux conflits sociaux. Les salariés qui ont rejoint le 126^e sont sortis d'une usine destinée à l'armée, où les militaires étaient très minoritaires en termes d'effectifs, mais dans laquelle les logiques sociales étaient celles communes aux établissements publics. En entrant dans le régiment d'infanterie de Brive, ils ont dès le départ admis que les enjeux et les positionnements ne pouvaient pas être du même ordre, acceptant du coup que leur rapport au syndicalisme et les objectifs de celui-ci soient modifiés.

Par ailleurs, il n'y a pas forcément une continuité entre le métier exercé avant l'arrivée au sein du régiment et le métier actuel. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin. Enfin, les civils concernés arrivent pour la plupart à Brive avec une perspective de carrière relativement limitée, puisqu'ils ont souvent plus de quarante ans.

Autant de facteurs qui expliquent la faible implantation des syndicats, plus exactement du syndicat puisqu'un seul d'entre eux existe au 126^e R.I. de Brive, la CFDT. La perception qu'ont les civils d'une action syndicale limitée, pour l'essentiel, à un travail d'information, traduit **une situation qui ne peut pas être considérée comme exemplaire et généralisable dans le futur :**

« Le délégué syndical procède à de l'information générale, par exemple sur les salaires, mais il n'intervient jamais sur la vie du régiment. » (Adjoint administratif, cat. C)

Les périmètres d'intervention, ici, sont connus de chacun et donc respectés, ce qui autorise des relations équilibrées et l'acceptation des contraintes et des marges de manœuvre respectives. Mais, les départs à la retraite et l'arrivée de jeunes civils avec d'autres cultures, d'autres références et d'autres impatiences pourraient avoir des effets importants sur le

syndicat qui pourrait être contraint de changer de stratégie. Un dernier facteur supplémentaire de tension pourrait à l'avenir résulter de l'implantation d'autres syndicats : on sait en effet que le pluralisme syndical débouche souvent, dans notre pays, sur une surenchère revendicative entre les différentes organisations.

Il est difficile de traiter de la même façon la question de la représentation syndicale dans les régiments d'Olivet et de Sourdun. En effet, dans le premier, la présence d'un délégué syndical a été évoquée mais celui-ci est resté non identifié et donc non rencontré. Et, son rôle n'apparaît pas significativement dans les entretiens avec les civils comme avec les militaires.

Un ouvrier d'Etat à Olivet insiste sur la différence qu'il perçoit entre les deux populations, pointe ce qu'il estime être un corporatisme propre aux militaires, mais il ne prolonge pas ce constat en se posant la question de la différence de modes de représentation des uns et des autres :

« Chez les militaires, c'est corporatiste. Il y a le président des Capitaines, des Lieutenants, des sous-officiers...Pas pour les civils, il n'y a pas de corps. » (fonctionnaire)

Si cette dimension syndicale est absente dans presque tous les entretiens réalisés à Oliver, **le transfert de certaines activités vers la sous-traitance peut avoir des effets chez les civils en termes d'inquiétudes** et peut-être même de revendications, qui pourraient entraîner à terme une nouvelle donne quant à la syndicalisation :

« L'avenir de mon métier au régiment ? Il va être mangé par les entreprises. On s'arrange pour qu'il y ait toujours du travail à faire mais ça coûterait moins cher. » (Ouvrier d'Etat, groupe 6)

Quant au 2^e Régiment de Hussards de Sourdun, les civils n'étant que treize lors de notre intervention, la représentation syndicale n'est pas d'actualité. La montée en puissance des civils, quatre étaient attendus dans l'immédiat, pourrait éventuellement changer la situation. Il faut prendre en compte, de toute façon, la fonction militaire spécifique de ce régiment blindé de recherche et de renseignement qui pourrait fortement obérer toute présence syndicale.

Par ailleurs, il y a pour certains militaires des trois régiments, un doute quant à la pertinence d'une représentation syndicale interne. La fonction de 'Responsable du personnel civil' leur semble satisfaire aux attentes des civils. Ils confondent, alors, les attributions et les objectifs de deux fonctions, 'représentant syndical' et 'responsable des civils', et ils estiment n'est pas utile, sauf à créer un doublon dans la représentation des civils.

S'il ne semble pas que, jusqu'à présent, les personnels aient envisagé d'exercer le droit de grève, la limitation de celui-ci est posée par des chefs de corps. Ce qui est mentionné dans

un document de la Circonscription Militaire de Défense de Bordeaux, État-Major –S/C PC, du 16 mars 1999 :

«En revanche, celles (les questions posées par des chefs de corps et des chefs de BGRH) relatives à la disponibilité du personnel civil : possibilité d'imposer des tâches non prévues par la nomenclature, demandes de mise en place d'horaires variables, travail de nuit et des fins de semaines, astreintes à domicile, limites du droit de grève demeurent sans véritable réponse. »

De même le monopole des organisations syndicales représentatives pour la représentation des personnels civils ne semble pas toujours justifié pour certains commandants. Le même document y fait référence :

« Si les chefs de corps sont convaincus de la nécessité d'instaurer un véritable dialogue avec le personnel civil, ils estiment que le monopole de la représentation du personnel civil dont bénéficient les syndicats revêt un caractère excessif. En effet, n'étant pas toujours convaincus de leur réelle audience, ils peuvent parfois en contester la légitimité. Cette question est d'autant plus importante qu'en raison des recommandations de l'I.D.O.T., l'exercice de tout droit syndical est désormais interdit au sein des régiments puisque le CFAT les a entièrement classés en zone protégée. »

Ces deux extraits tendent à montrer que des interrogations existent chez certains chefs de corps alors que ceux qui commandent les trois régiments étudiés, la question est plus ou moins résolue et de la manière la plus satisfaisante pour les civils et pour les militaires.

Par ailleurs, si les conflits sociaux n'ont pas traversé l'Armée de Terre jusqu'à présent, l'hypothèse ne peut en être écartée, en particulier lorsque une nouvelle génération de civils sera embauchée dans les régiments.

Le processus de civilianisation va continuer dans les régiments et certaines catégories de militaires pourraient y trouver matière à comparaison et à revendication. Déjà, la situation des EVAT vis-à-vis de leur hiérarchie génère des regards et des propos critiques de la part de civils plus habitués à parler et à s'unir.

« Pour les EVAT, le travail n'est jamais fini, en sortant des cuisines, ils ont encore les corvées et les exercices militaires. Pour moi, ça n'a pas évolué depuis cinquante ans. Par exemple, les relations entre officiers et EVAT. Et ceux-là, ils n'osent pas porter plainte. »

(Civil, ouvrier d'état, groupe 6)

Là encore, **les changements générationnels** prochains peuvent produire des configurations inédites où des formes de solidarité spécifiques civils-militaires pourraient se manifester.

Ce qu'il faut également noter c'est qu'il n'y a pas de relation institutionnelle entre présidents militaires et représentants syndicaux. Ils ne sont pas en conflit mais ils s'ignorent.

Il n'y a aucun échange entre eux, ni sur leur rôle respectif, ni sur les problèmes qu'ils rencontrent, ni sur les possibilités d'actions communes qui intéresseraient les deux populations et renforceraient éventuellement leur cohésion. Il y a là une perte en termes de savoir-faire, d'échange d'informations et d'expériences, de métier, etc., qui est regrettable mais sûrement remédiable si le chef de corps et le responsable du personnel civil organisent des rencontres et des échanges sur des questions plus ou moins partagées.

4. Une question à relativiser dans la conjoncture récente

Les entretiens réalisés sur les trois régiments montrent que la civilianisation se met en place sans difficulté majeure et sans heurt significatif entre personnels civils et militaires pour le moment. Des facteurs structurels et d'autres conjoncturels contribuent à ce climat. Les premiers sont conséquents à l'apaisement des relations entre la société civile et l'Armée. La tradition de méfiance et même d'inquiétude envers les militaires qui dominait chez les civils a disparu presque totalement. Les traces des guerres d'Indochine et d'Algérie sont effacées, le rôle de l'Armée est mieux compris, ses interventions à caractère humanitaires en Bosnie, au Kosovo ou sur d'autres fronts et aussi lors de crises comme les tempêtes de fin 1999 ou les successives marées noires la créditent positivement auprès de l'opinion publique.

La professionnalisation des armées supprime la conscription obligatoire qui n'était pas toujours facilement acceptée chez les jeunes et par leurs familles, et ce d'autant plus avec des générations poussant leurs études beaucoup plus loin.

En résumé, on peut dire que la diminution des risques de conflits généralisés s'accompagne d'une meilleure acceptation de l'Armée.

Les facteurs conjoncturels à la qualité de la civilianisation ont été déjà pointés plus avant :

1. Un processus récent encore
2. Une proportion encore faible de civils dans les régiments
3. Des civils reconvertis, pour la plupart, des établissements industriels du Ministère de la Défense, donc, des salariés souvent déjà familiers avec l'institution militaire
4. Ces mêmes personnels civils ont, en forte majorité, une moyenne d'âge qui diminue les attentes en termes de carrière
5. Des conditions matérielles de mutation relativement convenables si ce n'est confortables
6. Un accueil favorable des civils par les militaires
7. Une définition partagée et positive du rôle des civils : *« assurer le socle et donc la mémoire du régiment qui lui est projetable »*

C) Une reconnaissance incomplète du travail.

Ces différents éléments concourent à un bilan rassurant. Mais certains problèmes peuvent surgir dans des délais plus ou moins rapprochés.

Des difficultés, si ce ne sont même des conflits, peuvent s'affirmer car déjà on en trouve des signes dans les entretiens.

1. Univers civils et militaires : la différence des modes de commandement

L'amélioration des relations entre civils et militaires ne passera pas, selon nous, seulement par une meilleure connaissance et par une plus grande information entre les différentes populations. Ce qui est en cause est plus profond : **il s'agit de différence et parfois de divergences dans les modes de fonctionnement et de commandement des différentes populations.**

Le monde militaire : *commander*

Il est clair en particulier, suivant les principes mêmes de fonctionnement de l'armée que la notion d'obéissance est fondamentale chez les militaires. Du moins, en apparence puisque de nombreux civils, justement, se disent "sidérés" par le manque de suivi, voire de respect par rapport à des ordres de chefs lorsqu'ils sont jugés non pertinents. Mais, en apparence en tout cas, *"on ne discute pas les ordres du chef"*. **Il s'agit de bien exécuter les ordres**, voire d'aller au-delà, en faisant le plus souvent attention de *"faire plaisir au chef"* comme le relatent les personnes rencontrées. Au total, il s'agit d'un monde fondé sur l'ordre, plus "carré" que le monde civil, même s'il est aussi paradoxalement aussi moins dur, plus humain, plus familial que celui de l'entreprise privée.

Le monde civil : *demander*

Le monde civil ne se situe pas aux antipodes du monde militaire de ce point de vue. Lui aussi connaît les chaînes hiérarchiques, la discipline, la nécessité d'obéir. Mais il est vrai aussi que **les modes de management de l'entreprise ont évolué**, avec des principes de réalité économique immédiats et l'influence de la concurrence extérieure. L'autorité ne s'exerce plus de la même manière, les entreprises ont dû s'adapter à la demande de "sens" (clarté des objectifs), et d'autonomie des individus.

Au sein des régiments, c'est notamment pour les quelques civils de plus haut niveau (catégorie B) que comptent les régiments que la question se pose avec le plus d'acuité. Ces fonctions sont peu nombreuses (de 1 à 3 personnes suivant les régiments) mais représentent des postes non négligeables : infrastructure, prévention, chef de service personnel. C'est dans ces cas-là que naissent le plus les frustrations sur les responsabilités, l'absence d'autonomie

avec en particulier le cas des civils adjoints de militaires qui changeant tous les 2 à 3 ans et sans compétence professionnelle spécialisée, à l'inverse d'eux-mêmes. Se posent également par ailleurs les syndromes classiques des grandes institutions : blocage de la carrière étant donné le peu de postes disponibles dans le régiment, donc l'obligation d'être muté pour être promu. Ce sont aussi ces catégories qui sont les plus attachées aux décisions éclairées et rationnelles, à la compétence et au professionnalisme, caractéristiques qui ne sont pas toujours les plus fréquentes dans le monde militaire.

Il serait d'ailleurs simpliste de s'en tenir sur ce sujet à une opposition civils-militaires. Les différences tiennent également aux situations. En particulier, **il existe des différences importantes entre les styles de commandement des militaires des campagnes de combat et des militaires dans les fonctions "support"** administratives, dans lesquelles se trouvent le plus souvent les militaires en fin de carrière ou moins aptes physiquement. À titre d'exemple, il est reproché à beaucoup de commandants de compagnies de combat de ne pas prendre suffisamment en compte les conditions sociales des militaires du rang, pour les envoyer auprès de l'assistante sociale ou en visite médicale par exemple. Pour eux, les nécessités de service en compagnie priment sur ces questions.

C'est d'ailleurs chez ces derniers que les résistances les plus fortes vis-à-vis de l'entrée de civils dans l'armée s'expriment (comme d'ailleurs vis-à-vis du processus de féminisation). Il ne s'agit pas seulement des anciennes générations traditionnelles qui s'expriment contre la civilianisation. Même si ce sont des cas isolés, on a entendu des discours quelquefois violemment anticivils de la part de militaires du rang ayant un faible niveau d'éducation, mais aussi chez des jeunes commandants de régiment de combat.

Cependant, il est important de signaler que ces oppositions isolées dans les discours sont contredites dans les expériences de travail. Ainsi, à Brive, le cas d'un chef de service civil commandant à des militaires existe et cela sans difficulté particulière. Le civil en question a su s'imposer par ses compétences et le "doigté" dont il a fait preuve pour ménager les susceptibilités en mettant en avant l'objectif majeur consistant à remplir les objectifs du service.

Les différences en termes de style de management sont également doublées d'une peur latente des militaires par rapport aux civils, comme si les derniers représentaient une menace aux yeux des premiers. Cette "peur" porte sur plusieurs aspects :

- La menace de perdre des possibilités de poste en deuxième partie de carrière dans la "base arrière" non projetée, avec l'arrivée de civils plus nombreux car "*moins chers*". Certains pensent d'ailleurs que le nombre de civils est appelé à doubler pour atteindre le cap des 100 personnes (!).

- Le malaise de ne pouvoir donner des ordres aux civils comme on les donne aux militaires. Sans livret militaire et protégés par leur statut, les civils apparaissent "intouchables" aux yeux des militaires. Les grades, non apparents sur les vêtements, sont plus flous. Il s'agit donc d'établir des **correspondances entre les hiérarchies** militaires et celles civiles (niveau B avec officiers, niveau C avec sous-officiers etc) et de les diffuser **afin de favoriser les contacts et les cohésions**
- La peur également, pour les militaires, de dépendre de leur professionnalisme dans quelques fonctions spécifiques, et de ne pas être à la hauteur dans les discussions avec les civils étant donné un niveau de formation initiale souvent plus élevé chez ces derniers. Crainte aussi que les civils ne se regroupent et qu'ils "*fassent des noyaux entre eux*" alors que pour eux le syndicalisme est interdit et souvent connoté péjorativement.

Une information et une explication de la hiérarchie militaire s'imposent donc sur la politique de civilianisation de l'armée : **jusqu'où et pourquoi ?**

2. La question des marques matérielles et symboliques de reconnaissance

« Les critères des militaires ? C'est l'efficacité du travail et le comportement. On ne dit pas quand le travail est bien fait et quand il y a des reproches, ils portent plutôt sur les questions d'horaires que sur la qualité du travail. Je n'ai jamais entendu : 'tel travail a été mal ou bien fait'. » (un appelé)

Il existe dans les trois régiments un accord implicite entre les personnels civils et les personnels militaires. **Il porte sur une demande partagée de reconnaissance.** Dans les deux populations pointe le sentiment que le travail n'est pas assez reconnu, que les investissements individuels et collectifs ne suscitent aucun retour. Chez les militaires, ce serait dans la culture de l'institution, mais cette culture évolue avec l'intégration de nouvelles générations et cette évolution peut s'accroître avec la professionnalisation. En effet, elle peut déclencher des attentes habituelles dans le monde de l'entreprise. La question peut se poser du rôle de valeurs comme « la Nation », « la Défense du territoire », « le Drapeau » dans une armée organisée autour de professionnels, face à des valeurs concurrentes comme la « reconnaissance », la « compétence », la « performance », la « carrière », etc.

Pour les civils, les marques de reconnaissance réelles et/ou symboliques font partie des modes de fonctionnement de l'entreprise. Pour ceux qui sont actuellement dans les régiments, nous avons vu précédemment que l'évolution de carrière ne se pose pas avec la même acuité pour tous, même si des inquiétudes s'expriment aussi chez des plus anciens :

« Maintenant, on monte moins qu'avant, pour passer en groupe 7 et 8, par exemple. Il y a moins de possibilité qu'avant, c'est peut-être au niveau du budget. » (Ouvrier d'Etat, groupe 6).

Cette réaction n'est pas propre à l'institution militaire. **Elle s'inscrit dans une logique propre à un secteur public traversé de doutes**, atteint dans son identité par les vagues de privatisation concernant certaines entreprises publiques, incertain quant à son avenir et aux moyens humains, matériels et financiers mis à sa disposition.

« *Ma rémunération a été reconduite au même niveau que dans mon ancien établissement. Avancement ? On m'a fait comprendre que ce serait assez difficile. Je suis presque au maximum de la hiérarchie du groupe 7 et il y a très peu de groupe 8* » (Ouvrier d'Etat, groupe 7)

On trouve des propos aussi désabusés et porteurs de démotivation dans l'entretien avec certains fonctionnaires :

« La note, plus on vieillit, plus elle monte....L'avancement ? On n'attend pas grand-chose dans l'administration. Que vous travaillez ou pas, vous êtes payés à la fin du mois. La note importe peu. »

Ce sont surtout les moins de 40-45 ans qui s'interrogent et là aussi, l'arrivée de nouveaux embauchés peut changer la donne. Il en est de même pour les **salaires** qui restent acceptables pour les civils venant du GIAT ou d'autres organismes de la Défense, d'autant que les primes de reconversion constituent un complément financier sensible. Mais, les rémunérations sont un sujet de questionnement et d'insatisfaction plus marquée chez les cadres B ou C, comme d'ailleurs le **déroulement de carrière**. Il y a dans ces segments des attentes plus fortes que chez les ouvriers, relativement fatalistes :

« *Il n'y a pas de motivation particulière par rapport au salaire. L'avancement se fait à l'ancienneté surtout, et par concours.* » (cadre B)

Ces insatisfactions en matière salariale, largement partagées aujourd'hui par l'ensemble de la fonction publique, s'accompagnent parfois d'un sentiment d'injustice qui voudrait que les civils travaillant dans les Etats-Majors parisiens soient « *mieux servis* » que ceux qui sont affectés aux régions militaires, les civils en poste dans les régiments venant en dernier. Bref, « *il vaut mieux être près du Bon Dieu que de ses saints* » comme le formulera une civile, secrétaire administrative, catégorie B. Un *a priori* qui là encore n'est pas propre à l'institution militaire.

Les **militaires**, surtout les sous-officiers, à partir de comparaisons avec les civils, expriment également des attentes sur ces mêmes thèmes, en particulier sur le déroulement de carrière et sur la solde qu'ils estiment ne pas correspondre à la qualité de leur travail et à au degré de leur disponibilité :

« *Par exemple, les mutations donnent droit à des primes pour les civils alors que nous on ne reçoit rien pour notre mobilité.* » (Officier)

Ils estiment ne pas avoir toujours les moyens de comprendre les modes d'évaluation et que celle-ci peut reposer sur de l'arbitraire :

« *Pour les militaires, il faut faire plaisir au chef.* » (Officier)

« Beaucoup se sentent sous-évalués, ils ont tendance à dire ‘on ne m’a pas donné ma chance’... Sur la masse des officiers, il y a trois voies, la voie royale, la voie spécialisée et la voie de garage. » (Officier, Infra)

« Sur la notation, je trouve qu’il y a des a priori. Le noteur avait 89 personnes à noter. Il ne pouvait connaître tout le monde. » (Sous-officier)

Actuellement, l’absence de revendications explicites et publiques sur ces questions fait que les deux personnels ignorent les situations respectives et leur communauté de point de vue en ce qui concerne leurs carrières respectives. Mais des événements même mineurs peuvent amener à une prise de conscience d’un malaise partagée, aux conséquences imprévisibles.

3. Les questions de la qualité et de l’erreur

En ce qui concerne les civils, le manque de reconnaissance s’accompagne de celui d’une absence de sanction. Rares sont ceux qui ont mentionné avoir été averti ou même sanctionné à la suite d’une faute. Il y a là un trait propre à la culture française, que l’on retrouve dans certaines grandes organisations productrices de biens ou de services : l’erreur n’est pas relevée ni traitée, elle reste en général plus ou moins passée sous silence, par un accord tacite des parties concernées, héritage lointain mais vivace de la « communauté délinquante » dans le système scolaire :

« La note, c’est symbolique. On a une note sur 20. C’est comme à l’école ? Oui, sauf qu’on n’est pas puni..., ne le mettez pas dans le rapport avec mon nom, s’il vous plait. » (ouvrier d’Etat)

Ce besoin de reconnaissance et le rôle de la notation sont confirmés dans un autre entretien :

« On ne m’a jamais dit ‘c’est bien’ ou ‘ce n’est pas bien’ ou comment il faut faire. C’est seulement au niveau de la notation qu’on le sait et encore.... » (ouvrier d’Etat, groupe 6)

« Je ne suis pas démotivé mais presque, si ça dure. Je venais avec des idées, mais il faudrait déplacer des montagnes. Les militaires sont-ils intéressés par un travail de qualité ? En fait, ça ne les intéresse pas plus que ça. » (ouvrier d’Etat, groupe 7)

Ce type de réaction s’appuie sur la relation hiérarchique qui existe dans les faits entre civils et militaires :

« Les ouvriers sont notés par leur chef de service mais le chef de corps a un droit de vie et de mort sur l’avancement des ouvriers. » (ouvrier d’Etat, groupe 7)

L’organisation hiérarchique ne facilite pas toujours pour un militaire responsable de civils l’analyse et la résolution d’une faute ou d’une erreur. En effet, le rapport hiérarchique entre un militaire et un civil est établi officiellement, mais il est moins facile à exercer

qu'avec un subordonné militaire qui a appris à ne pas discuter un ordre, au contraire d'un civil.

C'est s'autant plus le cas lorsque ce civil a le statut de fonctionnaire ou d'ouvrier d'Etat, avec le sentiment de protection qui accompagne souvent ce statut. Ce qui entraîne chez des militaires l'idée qu'une sorte d'impunité est accordée systématiquement aux civils (cf. supra, les stéréotypes croisés des uns et des autres) :

« Un civil qui a quitté le service était au bord de la sanction. Il a été changé de service pour éviter les problèmes »

Il se constitue alors une représentation de l'inégalité qui n'est sans doute pas validée par les faits mais qui ne contribue pas une réelle homogénéisation des deux personnels et qui peut devenir progressivement une source de conflits.

4. Des questions avivées par le développement des nouvelles technologies et le renouvellement des générations.

Une autre question pourrait être rapidement critique dans le contexte économique et sociale présent.

Les régiments s'appuient fortement sur des métiers et sur des compétences à haute valeur ajoutée surtout dans les domaines des systèmes d'information, de l'électronique, des automatismes, etc. Les appelés pouvaient parfois compléter les ressources internes. De plus, durant la période récente, la crise de l'emploi pouvait inciter certains jeunes à trouver des solutions au travers de l'offre faite par l'Armée. La communication sur l'accès et l'apprentissage de métiers de pointe dans l'Armée de Terre illustre cette démarche.

« Les civils sont mal reçus, insultés. Pour un adjudant-chef, ce sont tous des incapables. Ils considèrent détenir tous les savoirs mais ils sont bons à rien sur un logiciel. »
(Ouvrier d'Etat, groupe 6)

Si les entreprises prolongent et affirment leur recrutement d'ingénieurs, de techniciens et d'opérateurs formés aux expertises nouvelles, il est possible que les débouchés proposés par l'Armée soient alors moins attractifs et que les civils aux compétences affirmées préfèrent tenter leur chance hors de l'armée. Dans le même temps, la fin de la conscription supprime une source ponctuelle et limitée mais utile.

Il y a là deux risques éventuels :

- Raréfaction des compétences parce qu'il y aurait moins de candidats aux métiers de l'Armée de Terre
- Amoindrissement des innovations par une diminution des populations jeunes et récemment formées et dans le même temps perte des savoir-faire et des expériences par absence des transferts intergénérationnels avec une possible stagnation des connaissances.

Nous avons souligné **les changements que va apporter l'arrivée prochaine, à 3-5 ans, de populations nouvelles et plus jeunes**. Les départs programmés des civils issus du *baby boom* nécessitera son remplacement par une génération qui entrera dans les régiments sans avoir travaillé auparavant dans les établissements du Ministère de la Défense. Elle sera constituée majoritairement de femmes et d'hommes de 20 à 30 ans, avec un cursus scolaire et universitaire significatif, sans tradition de travail, de métier, de relations hiérarchiques et, si la tendance économique actuelle se confirmait, en ayant moins d'angoisse face au chômage.

Une culture différente et peu homogène à l'intérieur même de ces populations rencontrera alors celle des personnels militaires. Les aspirations, les revendications, les point de vue, les pratiques des nouveaux arrivés peuvent modifier sensiblement le phénomène de civilianisation. D'autant si les effectifs civils augmentent dans le même temps. La suppression de la conscription ajoute un élément supplémentaire dans ce processus. En effet, il n'y aura plus d'apprentissage de la vie des régiments comme jusqu'à présent. Et, la confrontation des deux personnels sera, sans doute, moins aisée qu'actuellement.

III. UNE INTROUVABLE IDENTITÉ DE MÉTIER

Un des objectifs de cette étude sur la civilianisation était de répondre à une question qui peut être formulée ainsi : dans la cohabitation, au sein d'un même régiment, de ces deux communautés professionnelles que sont les militaires et les civils, **la recherche de l'excellence dans le métier peut-elle être un facteur de rapprochement et d'émulation ?**

Cette interrogation repose sur une hypothèse implicite, en amont, qui suppose que l'identification à un métier fasse sens, tant en ce qui concerne les militaires que les civils qui travaillent avec eux.

Pour les premiers, cela suppose que leur identité professionnelle déborde de plus en plus le contenu traditionnel de l'« engagement militaire », avec ses valeurs, ses contraintes et ses symboles propres. Plusieurs raisons paraissent militer pour cela.

En premier lieu, le recours croissant à des technologies de pointe dans les armées est un facteur de renouveau. On peut penser qu'on assiste, à l'intérieur d'une matrice commune qui est celle de l'engagement militaire, à l'émergence d'identités spécifiques et diversifiées. Des identités qui renvoient à des savoir-faire professionnels « pointus », à l'image de ceux qui sont désormais exigés dans le privé. Concrètement : un militaire engagé, informaticien de haut niveau, se sentira-t-il plus proche d'un de ses homologues professionnels dans le civil que d'un autre militaire sans formation scientifique ?

Ensuite, en regard avec ces évolutions technologiques, il faut prendre en compte leurs conséquences quant à la mise en place d'une armée de métier, telle qu'elle est programmée à moyen terme. L'indispensable renouvellement, en permanence, des compétences suppose un raccourcissement des carrières. Cette évolution suggère la présence d'une identification renforcée aux compétences d'un métier reconnu sur le marché du travail, un métier qui est la meilleure garantie pour une reconversion facilitée.

Enfin, les efforts poursuivis par l'armée de terre, dans sa communication avec l'extérieur, pour valoriser « ses métiers », vont dans le même sens : le recours au pluriel renvoie bien à la diversité des savoir-faire de métier requis, là où l'unicité du corps était auparavant exclusive.

Pour les civils, la stabilité de l'emploi, des conditions de travail souvent moins stressantes que dans le privé et un outillage en général performant, paraissent également favorables à un renforcement des identités de métier.

Un dernier facteur, extérieur celui-là à l'institution militaire, s'ajoute aux précédents : on assiste en effet, depuis une dizaine d'années, à une réhabilitation du métier, tant dans les préoccupations des chefs d'entreprise que dans celles des syndicats.

1. Identité de métier et condition militaire.

Les entretiens effectués confirment l'étude réalisée par Sylvain Broyer dans le Premier Régiment d'Infanterie ² : que l'on prenne le discours des militaires sur eux-mêmes ou que l'on retienne ce qu'en disent les civils travaillant avec eux, **l'identité de métier** au sens où la sociologie du travail retient ce concept ³, **est une dimension qui reste étrangère à l'univers militaire.**

Dans les trois régiments étudiés, la prégnance d'une conception traditionnelle de l'engagement fait l'unanimité dans les deux populations : « Ainsi, dans l'état actuel de la définition et de la gestion des carrières, le travail militaire ne peut prétendre correspondre au concept sociologique de métier » ⁴. Ce constat, déjà relevé à propos des EVAT ⁵, reste vrai pour ceux que nous avons rencontrés.

L'évocation du métier par un militaire, dans les termes utilisés dans la vie civile est extrêmement rare. Cet adjudant trésorier qui nous déclare « *dans ma mobilité, j'ai donné la priorité au métier, la comptabilité* » fait figure d'exception.

Ce constat s'explique avant tout par le fait que la professionnalisation en cours est récente. Les enquêtes disponibles soulignent l'invocation de l'arbitrage professionnel - « acquérir un métier » - dans les motivations mises en avant par les EVAT, mais ce désir de métier reste en l'occurrence ambigu et doit être interprété avec prudence ⁶. Il est toutefois plus probable que cette situation évoluera à terme, sous les besoins d'une politique de recrutement de personnel aux compétences techniques étendues.

2. L'identité de métier chez les civils.

On pouvait en revanche supposer que cette identité de métier, absente chez les militaires, est plus répandue chez les civils, en particulier chez les ouvriers d'Etat, dont le

² Broyer (Sylvain), *La reconversion des Engagés Volontaires de l'Armée de Terre*, Paris, Les documents du C2SD, 1998, p. 63-70.

³ Pour une présentation synthétique de cet apport, voir Osty (Florence), *Le désir de métier. L'entreprise et ses dynamiques professionnelles*, Thèse pour le doctorat de sociologie de l'IEP de Paris, sous la direction de Renaud Sainsaulieu, Paris, 2000, doc. Multigr., tome 1, 345 p.

⁴ Broyer (Sylvain), *op. cit.*, p. 67.

⁵ Voir Benoit-Guilbot (Odile), Pfirsch (Jean-Vincent), *La décision d'engagement volontaire des militaires de rang : l'armée de terre*, Paris, Les documents du C2SD, mai 1998, 140 p.

⁶ *Idem*, p. 35-40.

travail rappelle davantage celui de l'ouvrier de métier traditionnel que celui de l'opérateur taylorisé. Il n'en est rien.

Il faut en effet souligner qu'il n'y a pas toujours un lien entre le métier exercé antérieurement dans une manufacture, et leur nouveau métier exercé dans le cadre du régiment, après avoir suivi une formation spécifique. Un mécanicien expérimenté à la Manufacture de Tulle se retrouve cuisinier, cet autre coiffeur, celui-ci chargé de la prévention. Ce détenteur d'un Baccalauréat professionnel en installation électrique industrielle est barman de Foyer. Les obligations imposées aux autorités militaires en matière de reconversion des personnels civils de la Défense nationale hypothèquent l'adéquation normalement attendue, du point de vue du métier, entre leur ancien et leur nouvel emploi. En dépit de cette discontinuité fréquente, la possession d'un métier, quel qu'il soit, avec sa dimension relationnelle, est un facteur facilitant la reconversion. On retrouve, avec ces ouvriers d'Etat reconvertis, un constat déjà fait dans la Marine à propos des militaires ⁷. La plupart des ouvriers d'Etat interviewés le confirment :

« la maîtrise d'un métier facilite la reconversion » (ouvrier d'Etat, groupe 6).

Ainsi ce mécanicien fraiseur à la Manufacture de Tulle et aujourd'hui cuisinier, après avoir suivi un stage AFPA, qui reconnaît spontanément dans son entretien :

« Posséder un métier, ça aide pour la reconversion, surtout si on a appris à travailler en équipe. Ça rend plus souple » (Ouvrier d'Etat, groupe 6).

La plupart des ouvriers que nous avons rencontrés confirment que c'est moins l'acquisition d'un savoir-faire de métier au sens strict qui est un atout important pour la reconversion, que l'expérience professionnelle au sens large, l'aptitude relationnelle développée à l'occasion de l'exercice du métier.

Du fait même de leur reconversion fréquente dans un nouveau métier n'ayant que peu de rapport avec l'ancien, on comprend que **l'identification au service l'emporte**, lorsqu'ils ne se raccrochent pas à leur ancienne identité sur un plan moins professionnel que **statutaire**, pour revendiquer alors le maintien de leur appartenance à un statut de l'emploi jugé plus protecteur que le métier en lui-même. Ainsi cet ancien mécanicien-monteur d'armement, bien qu'aujourd'hui coiffeur, nous déclare spontanément et fièrement : *« Je suis ouvrier d'Etat »*.

Ce qui est vrai des ouvriers d'Etat l'est a fortiori des employés. S'agissant de postes où prédominent les tâches de secrétariat, le contexte militaire n'ajoute ni ne retranche rien à ce qu'on observe dans le privé : en dépit du « caractère transversal du métier », les « disparités sectorielles » et les compétences relationnelles priment et s'opposent à une

⁷ Dufoulon (S.), Saglio (J.), Trompette (P.), *L'influence des métiers et des cultures professionnelles militaires sur les stratégies de reconversion : deux études de cas*, Paris, Les Documents du C2SD, 1998, p. 70.

« identité de métier » des secrétaires⁸. Rares sont ceux ou celles qui privilégient une appartenance indifférenciée à la fonction publique - « *fonctionnaire administrative* » - , plus rares encore ceux ou celles qui se réfèrent à un métier : secrétaire, comptable, juriste, informaticien, etc.

Cette épouse de militaire, « *entrée par accident dans l'administration militaire* », détentrice d'une formation en comptabilité, est d'abord « *secrétaire adjointe à la Chancellerie* ».

Ils ou elles sont d'abord et avant tout membres à part entière, à côté des militaires, de leur service : au Matériel, à la Chancellerie, au BCRP, à l'Infrastructure, etc. L'environnement de travail immédiat l'emporte sur l'identification à un savoir-faire professionnel.

Conséquence de ce qui précède : on n'observe que très rarement des échanges de savoir-faire professionnels entre civils et militaires, et, quand ils existent, ils reposent sur la qualité des échanges interindividuels entretenus dans le cadre du service.

⁸ Voir sur ce point Hamon-Cholet (Sylvie), Topiol-Bensaid (Agnès), Viney (Xavier), « Secrétaire, un métier qui s'est adapté à la généralisation de la bureautique », *DARES-Premières informations et premières synthèses*, 8, février 2000, 8 p.

IV. QUELQUES PISTES POUR CONCLURE

La civilianisation ne pose pas de problèmes majeurs dans les trois régiments étudiés. Pour résumer la situation, on peut indiquer qu'elle en est à un stade peu avancé au 2^e régiment de Hussard de Sourdan, avec seulement une dizaine de civils présents, au manuel de l'étude, occupant des postes subalternes, qu'il existe une bien plus grande intégration au régiment de Brive où trois civils participent à ce moment fort de la vie du régiment qu'est le grand rapport. Et qu'Olivet occupe une place intermédiaire

Mais il faut distinguer les situations respectives. Au 126^e R.I. de Brive, le processus est en voie de réussite pour plusieurs raisons :

- Une présence des personnels civils stabilisée au point de vue du nombre. Les objectifs chiffrés sont en cours de réalisation
- Ces civils sont issus majoritairement du GIAT de Tulle, donc déjà sensibilisés au monde militaire et ils restent localisés dans la même région
- Un fort investissement et une disponibilité marquée du Chef de Corps et de son Etat-Major dans la démarche
- Un représentant syndical qui joue le jeu
- Une politique d'accueil et d'information avec des actions concrètes comme la présence des civils au Grand Rapport ou aux couleurs
- Une participation progressivement élargie à la vie quotidienne militaire par les civils, en particulier, leur présence aux manœuvres.

Ce recensement n'est pas exhaustif et il n'est, sans doute, pas limitable à Brive. D'autres régiments de l'Armée de Terre sont, sûrement, au même niveau. Le 6-12 et d'Olivet s'est engagé sur cette même voie et il est possible de penser que lorsque les effectifs civils seront atteints, les mesures en cours atteindront leur but. Le cas de Sourdan doit être considéré à partir de ses spécificités déjà énoncées. C'est-à-dire, un faible nombre de civils et une spécialisation du métier du régiment qui limitent les facteurs favorables de civilianisation.

A partir de ce constat, nous pensons que trois séries de mesures pourraient toutefois améliorer encore la situation existante. Elles pourraient remédier en particulier à l'ignorance qui existe actuellement encore entre la condition des civils et celle des militaires.

Cette ignorance se manifeste d'abord, nous l'avons vu, dans la méconnaissance réciproque des statuts des uns et des autres. Améliorer cette situation n'est pas simple, tant ces

statuts sont divers et complexes, notamment en ce qui concerne les civils. Une communication, fondée sur la seule remise d'une documentation écrite, n'est apparemment pas suffisante, si l'on en juge par les expériences réalisées dans les régiments. Il faut, nous semble-t-il, organiser périodiquement des réunions d'information sur ce thème, en invitant les participants à débattre, à exprimer oralement leurs stéréotypes et leurs préjugés dans ce domaine pour aboutir à une vision meilleure.

Cette ignorance recouvre par ailleurs une méconnaissance fréquente du contenu concret du travail des uns et des autres. Le succès, au dire même des personnes interviewées, rencontrée par l'initiative du 126^e R.I. de Brive, incite à reproduire et à systématiser cette initiative. Rappelons que, dans ce régiment, les autorités militaires ont invité des personnels civils à assister à leurs manœuvres sur le Larzac.

Dans cette optique, les opérations menées par le régiment sur les théâtres extérieurs doivent être mieux communiquées, expliquées et justifiées en soulignant alors le rôle du « socle » vis-à-vis du « projetable ». En effet, les mutations profondes opérées par les Armées et plus particulièrement l'Armée de Terre nécessitent une inscription forte et un investissement significatif des civils dans celle-ci afin qu'ils participent pleinement à ses missions tout en respectant leur statut, leur rôle et leur apport.

La professionnalisation et la civilianisation de l'Armée de Terre seront ainsi légitimées comme moyens d'assurer et de développer la place et le rôle de celle-ci dans la Nation.

Enfin, l'institution militaire doit clarifier, explicitement et communiquer sur sa politique de civilianisation :

- Pourquoi des civils dans l'armée : le xxx non projeté, la mémoire, le lien armée-nation
- Quelles fonctions sont visées :
 - Des fonctions administratives et de support
 - Quelques professionnels spécialisés : techniciens, informaticiens
- Jusqu'où ira la civilianisation ? Certains dans les régiments, pensent que le nombre de civils est appelé à atteindre 100 personnes.

Par ailleurs, l'armée a traité des problèmes de fond, complexes et de long terme, comme la question des carrières des militaires comme des civils, en particulier lorsqu'il y a perception de concurrence entre elles (fonction supports pour les militaires en fin de carrière). Enfin, la sensibilisation à l'évolution, la « modernisation » des modes de commandement et de management apparaît nécessaire pour certains cadres. Ces dernières seront indispensables pour la gestion des quelques cadres de haut niveau (très peu nombreux) spécialistes de données spécifiques dont pourraient avoir besoin les régiments.

Il est absolument nécessaire de répéter, à chaque nouvelle arrivée de civils, une visite intégrative des différents quartiers et services du régiment, leur permettant de mieux appréhender leur rôle en tant que socle de celui-ci.

ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN UTILISE

1. Présentation de l'interlocuteur et de l'enquêteur

- Age, ancienneté, corps de rattachement, fonction
- Circonstances de l'entrée dans l'Armée, parcours

2. Situation actuelle

- Fonction, tâches, mission : faire décrire, de façon non-directive, en relançant pour qu'ils l'expriment très concrètement, les tâches exercées actuellement.
- Organisation hiérarchique
- Relations avec d'autres régiments (tous organismes)
- Faire préciser ensuite, si ça n'a pas été abordé :
 - La formation initiale : Laquelle ? Dans quel cadre ? Où ? Avec quel diplôme ?
 - Qu'est-ce que vous préféreriez et qu'est-ce que vous aimiez le moins à l'école ?
 - Les formations acquises après cette formation initiale : apprentissage sur le tas ? Stages et de quel type, avant ou après l'arrivée ici, dans quel cadre ?
- Est-ce que vous avez travaillé ailleurs, avant de venir à l'armée ?
- Quelles sont les raisons qui vous ont orienté vers votre travail actuel ? Les influences éventuelles dans ce choix ?
- Est-ce que vous avez déjà été inscrit à l'ANPE ?
- Est-ce que vous connaissez des chômeurs dans votre entourage proche ?
- Quelles sont vos conditions de logement actuelles ? logement privé ou logement relevant du Ministère de la Défense ?
- Est-ce que vous étiez déjà dans cette région avant votre de venir travailler ici ? Sinon, faire retracer l'itinéraire de mobilité géographique.
- Est-ce que vous êtes marié ou vivant maritalement ? Si oui, est-ce que votre femme ou votre compagne travaille ? Dans quoi ? Et si oui, avez-vous des enfants ? Quelles études font-ils ? Souhaitez-vous qu'ils travaillent dans l'Armée ? Le souhaitent-ils ?
- Est-ce que vous avez gardé des amis d'école que vous continuez de voir ? quelles sont leurs activités professionnelles ?

3. La civilianisation

- Depuis quand les civils sont-ils plus présents dans les Armées et plus particulièrement dans l'Armée de Terre ? Quelles en sont les raisons ? D'où viennent ces civils ?
- A quelles fonctions sont affectés les civils ? Ont-ils remplacé des militaires ou des appelés à ces fonctions ?
- Que signifie le terme de 'civilianisation' ? intégration d'un plus grand nombre de civils ? ou mutation des armées par la prise en compte de la logique des 'civils' ?
- En se professionnalisant, la défense change-elle dans ses principes et dans ses objectifs ?
- Quel rôle est attendu des civils ? Comment leur effectif en croissance modifie-t-elle l'organisation et les relations internes ?
- Quelles sont les valeurs communes et quelles sont celles spécifiques ?
- Dans votre travail, est-ce qu'il y a des femmes ? Est-ce que ça créé une ambiance particulière ?
- Est-ce que vous trouvez que, du point de vue de l'armée, de son efficacité, c'est une bonne ou une mauvaise chose de recruter des civils ? Relancer si nécessaire : en quoi ?

Est-ce que, dans vos loisirs, vous êtes amenés à fréquenter plutôt :

- Des militaires ?
- Des civils qui travaillent ici ?
- Des civils qui travaillent ailleurs ?

Si ça n'a pas été abordé spontanément, pourquoi ?

4. La relation entre les militaires et les civils

- Comment s'organisent les rapports entre les deux populations ?
- Quels sont les moments significatifs de rencontre : réunions régulières, participation conjointe à une mission, à un chantier ?
- Qui est responsable de cette organisation : un militaire, un civil ou les deux ensemble ?
- Comment sont rémunérés les civils ? Comment est dénommée leur rémunération : salaire, solde, pécule, etc. ? Autre élément de la G.R.H. ?
- A niveau hiérarchique comparable, existe-t-il des différences de rémunération ?
- Par qui êtes-vous représenté ? quel est le rôle des délégués syndicaux dans le contexte d'un régiment ? Peuvent-ils et doivent-ils faire la différence entre un militaire et un civil ?
- Comment se font les avancements- promotions et rémunérations. Quels sont les critères : "excellence, obéissance", aptitude au commandement
- Quelles qualités sont recherchées : autorité, sens relationnel, sens de la discipline etc. ?
- Etre militaire, pour vous, ça représente quoi, d'abord ? Et de façon plus secondaire ?

- Est-ce que pour vous, les militaires sont des gens comme les autres ? Si oui ou si non, en quoi sont-ils différents ?

5. Les métiers

- Des métiers sont-ils exercés conjointement par des militaires et des civils ?
- Existent-ils des métiers réservés aux civils ?
- Comment les savoirs et les compétences des civils sont évalués et pris en compte ?
- Quel rapport existe-t-il entre le statut et le métier ?
- Quel déroulement de carrière peut espérer un civil ?
- De quels éléments de comparaison avec un militaire dispose-t-il ?
- En pratique, l'exercice d'un métier par un civil s'accompagne-t-il d'une relation régulière avec des militaires ? Ou peut-il y avoir un cloisonnement fort ?
- le regard croise sur la pratique des métiers : extériorité ou co-travail ? l'échange des savoirs est-il possible et s'exerce-t-il dans le cadre d'un régiment ?
- De qui les civils relèvent-ils pour la réalisation de leur travail ? connaissent-ils leurs responsables militaires ? Ou ne rapportent-ils qu'à leur chef civil ?
- Les civils sont-ils évalués par des militaires quant à la pratique et la qualité de leur travail ?
- Réciproquement, les civils ont-ils leur mot à dire ?
- Existe-t-il des instances d'évaluation mixte ? Les civils bénéficient-ils d'un arbitrage spécifique ?
- Comment s'organise la hiérarchisation des responsabilités et des pouvoirs entre civils et militaires dans le quotidien ?
- Les modes de *management* des civils sont-ils définis, en terme d'objectifs et de moyens, en commun par des militaires et par des civils ?
- Utilité ou pas des formations dans votre travail actuel ?
- Est-ce que vous avez des motifs de satisfaction, dans le travail que vous effectuez ? Relancer pour faire préciser.
- Et à l'inverse, des difficultés ? Relancer.
- Pour vous et d'après les gens qui travaillent autour de vous, un type qui fait bien son boulot, qui est consciencieux, comment le définiriez-vous d'abord ?
- Relancer : Précision du savoir-faire ? Ponctualité ? Savoir prendre des initiatives ? Sens du groupe ? Sens de la discipline ?
- Est-ce qu'il y a un autre métier que vous auriez aimé faire, si tout était possible ?
- Est-ce que vous trouvez que le travail qu'on vous demande ici correspond plutôt ou plutôt pas à votre métier ? Relancer.
- Qu'est-ce qui, selon vous, pourrait vous aider à mieux exercer votre métier ?

- Relancer : Plus de moyens, lesquels ? Plus d'autonomie, moins de contrôle tatillon ? Plus de temps ? Moins de formalités, de paperasserie ?
- Relancer encore si un de ces thèmes apparaît plus fort que les autres : en quoi ?
- Dans l'exercice de votre métier, est-ce que vous trouvez que, pour bien le faire, c'est plus facile ou plus difficile que lorsque vous avez commencé à l'exercer ?
- Est-ce qu'on dit suffisamment aux gens comme vous si leur travail est bien fait ou, au contraire, si il n'est pas satisfaisant ?
- Est-ce que la bonne maîtrise d'un métier, ça s'apprend d'abord sur le tas ou d'abord dans les écoles ?

6. Conclusion

- Par quelle filière êtes-vous informé des situations civils-militaires dans les régiments ?
- Quelle est votre appréciation de cette situation ?
- De votre point de vue, quelles sont les convergences et quels sont les points de friction ?
- Quelles sont les informations disponibles pour les civils concernant la vie de leur corps de rattachement ? Et pour les militaires en ce qui concerne la présence de civils ?
- Pour les sous-officiers et officiers : avez-vous des interlocuteurs relais chez les civils ? Qu'en attendez-vous, que leur transmettez-vous ? Sinon, voudriez-vous avoir des interlocuteurs civils identifiés et permanents ? quelle en serait l'utilité ?
- Pour les soldats : que pensez-vous des syndicats de civils dans le régiment ?
- Comment voyez-vous votre avenir et l'avenir de l'Armée et surtout sa professionnalisation ? Que pensez-vous qu'il faille faire pour améliorer la relation entre les militaires et les civils ?
- Quelles questions vous posez-vous ? Lesquelles aimeriez-vous poser à votre supérieur hiérarchique et au Commandant du Régiment ?

BIBLIOGRAPHIE

- **Bassot Hubert** « *Les silencieux* » cité dans Girardet Raoul « *Pouvoir civil et pouvoir militaire* » - Revue Française de Science Politique X » (01.03.1960)
- **Benoit-Guilbot Odile, Pfirsch Jean-Vincent** « *La décision d'engagement volontaire des militaires de rang : l'armée de terre* » Paris – Les documents du C2SD (05.1998)
- **Broyer Sylvain** « *La reconversion des engagés volontaires de l'Armée de Terre* » Paris – Les documents du C2SD (1998)
- **Boëne Bernard** « *Permanence et relativité de la spécificité militaire, dans la spécificité militaire. Actes du colloque de Coëtquidan* » - Paris A. Collin (1990)
- **Dufoulon S., Saglio J., Trompette P.** « *L'influence des métiers et des cultures professionnelles militaires sur les stratégies de reconversion : deux études de cas* » Paris – Les documents du C2SD (1998)
- **EMAT/CRH** « *Moral et opinions des personnels civils en 1996* » n°1329/DEF/EMAT/ORH/CRH/DR (31.10.1996)
- **Hamon-Chollet Sylvie, Topiol-Bensaid Agnès, Viney Xavier** « *Secrétaire, un métier qui s'est adapté à la généralisation de la bureautique* » DARES-Première informations et premières synthèses (02.2000)
- **Jankowski Barbara** « *La professionnalisation : un défi pour les armées* », dans un nouveau profil pour l'armée – Compte rendu du séminaire entre le CEMISS et le C.E.S.S.D. Rome le 25 et 26 juin 1997, Document du C2SD (03-1998)
- **Osty Florence** « *Le désir de métier. L'entreprise et ses dynamiques professionnelles* » Thèse pour le doctorat de sociologie de l'IEP de Paris sous la direction de Renaud Sainsaulieu – Paris (2000)
- **Reynaud Emmanuel** « *Les femmes, la violence et l'armée* » - Paris FEDN (1988)
- **Schweisgutgh Etienne, Sineau Mariette, Subileau Françoise** (techniciens en uniforme) « *Les sous-officiers de l'armée de l'air et de la mer* » - Paris Presse de Science Po (1979)
- **Thomas Jean-Pierre** « *Fonction militaire et système d'hommes, les hommes de la défense* » - Les cahiers de la FEDN n°21
- **Vennesson Pascal** « *Le triomphe du métier des armées : dynamique professionnelle et société militaire en France* » - La Revue Tocqueville, Volume XVII, N°1 (1996)

LES PUBLICATIONS DU C2SD

A paraître :

- Pascal Vennesson, « **La nouvelle armée : la société militaire en tendances, 1962-2000** », *Les rapports du C2SD*.
- Actes du colloque « **Métamorphose des missions : le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'intervention** », *Les documents du C2SD*.

Rapports et documents du C2SD :

1996

- Serge Gadbois, « **Recrutement, mobilité et reconversion des militaires : un état des recherches menées au Centre de Sociologie de la Défense Nationale (1969-1994)** », mars 1996, *Les documents du C2SD*, 51 pages plus index bibliographique.

1997

- Serge Dufoulon, Jean Saglio, Pascale Trompette, « **La mémoire de la mer : mobilités des hommes et capitalisation des savoir sur un bâtiment de combat** », janvier 1997, *Les rapports du C2SD*, 85 pages (épuisé).
- « **L'esprit de défense : définition, évolution et mesure** », mars 1997, *Les rapports du C2SD* 58 pages (épuisé).
- André Thieblemont, « **Les Français et le service national : ses fonctions et ses représentations dans la société contemporaine (1970-1996)** », 1997, *Les documents du C2SD*, 131 pages (épuisé)
- Bernard Paquetteau, « **Analyse des termes du débat sur la réforme du service national (1996-1997). Jeux rhétoriques et enjeux idéologiques** », septembre 1997, *Les documents du C2SD*, 141 pages (épuisé).
- « **Actes de la journée d'étude sur la mesure du moral dans les armées** », septembre 1997, *Les rapports du C2SD*, 73 pages (épuisé).

1998

- Pierre Azoulay, « **Un nouveau profil pour l'armée, compte rendu du séminaire entre le CEMISS et le CESSD à Rome les 25 et 26 Juin 1997** », mars 1998, *Les documents du C2SD*, 44 pages.
- Barbara Jankowski, « **L'armée professionnelle : quels changements pour l'institution militaire ? Enquête auprès des officiers stagiaires de la cinquième promotion du Collège interarmées de défense** », mars 1998, *Les rapports du C2SD*, 38 pages (épuisé)
- Sylvain Broyer, « **La reconversion des engagés volontaires de l'armée de Terre : le cas du premier régiment d'infanterie** », mars 1998, *Les documents du C2SD*, 187 pages.
- Odile Benoît-Guilbot et Jean-Vincent Pfirsch, « **La décision d'engagement volontaire des militaires du rang : l'armée de Terre** », mai 1998, *Les documents du C2SD*, 140 pages.
- Pascale Combelles-Siegel, « **La communication des armées : bibliographie commentée** », juin 1998, *Les documents du C2SD*, 83 pages.

1999

- Emmanuelle Lada et Chantal Nicole-Drancourt, « **Images de l'armée et insertion des jeunes** », janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 128 pages.
- Françoise Kogut-Kubiak, Emmanuel Sulzer, Bernard Tabuteau et Marie Vogel, « **La reconversion des EVAT: les savoir-faire acquis dans les spécialités de combat** », janvier 1999, *Les rapports du C2SD*, 90 pages.
- Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette, « **L'influence des métiers et des cultures professionnelles militaires sur les stratégies de reconversion : deux études de cas** », janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 110 pages.
- Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette, « **La différence perdue : la féminisation de l'équipage du Montcalm** », février 1999, *Les documents du C2SD*, 182 pages.
- Olivier Galland et J.V Pfirsch, « **Les jeunes, l'armée et la nation** », novembre 1998, *Les rapports du C2SD*, 58 pages (en réimpression).
- Pascal Boniface, « **La jeunesse et la défense, génération tonton David** », janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 56 pages (épuisé).
- Pierre Azoulay, « **Minorités et forces armées** », compte-rendu d'un séminaire organisé dans le cadre de l'Académie de défense nationale des forces armées autrichiennes à Vienne, mai 1999, *Les documents du C2SD*, 43 pages.

- **Actes du séminaire sur la notation des officiers du 8 Avril 1999**, *Les rapports du C2SD*, 132 pages, (épuisé).
- Jésus M. Paricio, « **Le monde méconnu de nos militaires** », traduction du livre espagnol « Para conocer a nuestros militares », paru en 1983 aux éditions Tecnos, mai 1999, *Les documents du C2SD*, 154 pages.
- Pierre Azoulay, « **Les enjeux de la réforme du service national : transition, reconversion, motivation** », septembre 1999, *Les rapports du C2SD*, 43 pages.
- **Actes du séminaire Recrutement et Reconversion du 9 avril 1999**, *Les rapports du C2SD*, 81 pages.

2000

- Dominique Efros et Nicole Fouilleul, « **Les unités de combat en intervention humanitaire : une activité de travail particulière** », décembre 1999, *Les documents du C2SD*, 291 pages.
- Sylvie Clément, « **Femmes et forces armées** », janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 41 pages.
- Nathalie Woock, « **La réforme du service national : la mise en place des journées d'appel de préparation à la défense** », janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 44 pages.
- Alain Gras et Caroline Moricot, « **Expérience simulée et savoir-faire réel : le travail en équipage dans l'entraînement par simulation de la patrouille maritime** », janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 38 pages.
- Olivier Galland et Jean-Vincent Pfirsch, « **Analyse comparée du rapport des jeunes à la nation et à l'armée : le cas de l'Italie, de la Grande-Bretagne et de l'Allemagne** », janvier 2000, *Les rapports du C2SD*, 84 pages.
- William Genieys, Jean Joana et Andy Smith, « **Professionnalisation et condition militaire : une comparaison France-Grande Bretagne** », *Les documents du C2SD*, 212 pages.

N.B : les ouvrages épuisés sont consultables à la bibliothèque du C2SD sur rendez-vous.

Si vous êtes intéressés par ces publications, vous pouvez vous les procurer **gratuitement** en écrivant à notre adresse :

Centre d'études en sciences sociales de la défense

24 rue de Presles – 7 5 0 1 5 P A R I S –

tél. : 01 53 69 69 94 (95) (Division Recherche, Barbara Jankowski ou Guillaume Pichard)

fax : 01.53.69.69.73

E-mail : C2sd01@wanadoo.fr

Enfin, le C2SD publie à l'ADDIM les actes des colloques qu'il organise :

- *L'esprit de défense à l'épreuve des ruptures*, 1998, ADDIM, 280 pages.
- *Les influences psychologiques*, 1999, ADDIM, 214 pages.
- *Bilan et perspectives de la coopération militaire franco-allemande de 1963 à nos jours*, 1999, ADDIM, 305 pages.

Le C2SD publie également à la **Documentation Française** une revue semestrielle, *les Champs de Mars* (110 F. le numéro).

- *Les Champs de Mars*, n° 1, « La réforme de la défense : enjeux et société », automne-hiver 1996.
- *Les Champs de Mars*, n° 2, « Les jeunes et la défense » ; « Opinion publique et service militaire », printemps-été 1997.
- *Les Champs de Mars*, n° 3, « Le langage des militaires » ; « Les opérations de maintien de la paix », premier semestre 1998 .
- *Les Champs de Mars*, n°4, « Civilisation, complexité et stratégie » ; « L'armée professionnelle : rôle d'insertion et modes de socialisation », second semestre 1998.
- *Les Champs de Mars*, n°5, « Métier militaire et identité féminine », « Puissance nucléaire et pouvoir politique en Russie », premier semestre 1999.
- *Les Champs de Mars*, n°6, « La sociologie militaire en France ; Les jeunes, l'armée la nation », deuxième semestre 1999.
- *Les Champs de Mars*, n°7 *numéro spécial*, « Actes des premières rencontres Sciences Sociales et Défense des 15 et 16 mars 2000 », premier semestre 2000.

Documentation Française

29 quai Voltaire - 7 5 3 4 4 P A R I S C E D E X 0 7 -

tél. : 01 40 15 70 00