

CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES  
DE LA DEFENSE

~~L'Armée, un alliage dissymétrique de militaires et de civils~~

**LA PRESENCE DES CIVILS DANS LES  
ARMEES**

**Travailler ensemble ?**

**Exercice du métier et interactions**

Jacques CAPDEVIELLE  
Luc CHELLY  
Avec la contribution de Marc LEBRET

Juillet 2002

*Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée  
à l'agence d'études Entreprendre et comprendre par le C2SD,  
CCEP 2000 – 72/SOC, Conv DEF/C2SD 2000 n° 35*

## **SOMMAIRE**

<b>I. La civilianisation : un processus en voie de banalisation</b>	<b>5</b>
1. Sur le terrain : une bonne adaptation réciproque	5
2. La distinction entre “socle” et “projetables” vue par les militaires	10
3. Des civils s’identifiant plus rarement à la “mémoire” du régiment	13
4. Un moule plus ou moins commun : les identités professionnelles	15
<b>II. Les effets pervers d’une fonctionnalité techniciste</b>	<b>28</b>
1. Des civils perçus comme des concurrents par les militaires	28
2. La différenciation par le port de l’uniforme : un facteur d’exacerbation de la concurrence	30
3. Un malaise partagé et fort face au recours croissant à la sous-traitance	35
<b>III. La co-existence mise à l’épreuve des statuts respectifs</b>	<b>40</b>
1. Les statuts : une visibilité insuffisante	40
2. L’actualité de la question des 35 heures	44
3. La représentation des personnels militaires et civils	50
<b>Conclusion</b>	<b>57</b>

## PREAMBULE

### Rappel de la demande

En 2001, le C2SD a confié à Entreprendre et Comprendre une mission d'étude portant sur " Le personnel civil dans les armées ". Celle-ci a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs conduits dans trois unités de l'Armée de Terre (Etablissement du Génie de Belfort - 8ème R.T. Mont-Valérien - 11ème BSMAT, Veyres) ainsi que sur les bases aériennes 132 à Colmar, et 102 à Avord (voir en annexe les caractéristiques de ces unités).

En 1999 déjà, Entreprendre et Comprendre avait réalisé pour le C2SD nous a missionnés afin d'étudier une étude sur les processus de civilianisation dans trois unités de l'Armée de Terre (6-12 de Cuirassiers, Olivet – 2ème Hussards, Sourdun – 126 ème R.I. de Brive).

Sur l'année 2001, le C2SD nous a confié une étude portant sur " Le personnel civil dans les armées " qui a été réalisée dans trois unités de l'Armée de Terre (Etablissement du Génie de Belfort – 8ème R.T. Mont-Valérien – 11ème BSMAT, Vayres) ainsi que sur les bases aériennes 132 à Colmar et 102 à Avord. Réalisées à deux ans d'intervalle, il était tentant, à partir de ces deux études, de procéder à une comparaison dans le temps, pour essayer de faire un premier bilan du processus de professionnalisation et de civilianisation des forces armées. Malheureusement, la finalité et le fonctionnement des régiments étudiés en 1999 et en 2001 n'autorisent guère cette approche comparative.

En effet, élément déterminant, alors que la première étude portait uniquement sur des régiments de force, alors qu'ici, nous avons, pour l'étude qui suit, travaillé aussi avec l'Armée de Terre, mais cette fois sur des régiments de soutien, très différents des régiments des forces. L'autre armée étudiée, l'Air, repose sur des traditions bien spécifiques et distinctes de celles de l'Armée de Terre. qui pour elle

## LE TERRAIN RETENU

Au total, nous avons fait plus de 80 entretiens.

Sur le terrain, notre étude s'est déroulé étalée de juin à novembre 2001. Au total, nous avons fait plus de 80 entretiens (voir les caractéristiques en annexe)

C'est à dire pour les ~~Les~~ derniers entretiens, ~~se sont donc déroulés~~ quelques jours avant que des mouvements, que l'on peut qualifiés de sociaux, ne traversent, d'une part, la police, et, d'autre part, la gendarmerie. Ces mouvements se sont traduits par des prises de parole, et par l'organisation de ~~démonstrations-manifestations~~ publiques sur l'ensemble du territoire. Le suivi de ces manifestations montre que certaines revendications des gendarmes sont relativement proches de celles parfois exprimées par les personnels rencontrés dans le cadre de notre étude.

Ici, nous soulignons en particulier les propos tenus sur la question de la représentation des militaires comparées à celle des civils, qui bénéficient de la présence d'organisations syndicales; ~~— Mais~~ surtout, nous pensons à la question des 35 heures, appliquées aux civils, et aux attentes de nature comparables qu'elle suscite chez les militaires. Ce qui peut être résumé par les propos tenus par une sous-officier :

*“ Avec la construction du nouvel atelier, on devrait faire un atelier pour les militaires et un pour les civils. Ce qui éviterait les conflits par rapport aux avantages qu'ont les civils, la RTT, les 35 heures. ”*

L'expression de ce malaise, ou de ces malaises, car ils peuvent être différents, et dans leur origine, et dans leur forme, était latente déjà au moment de notre travail, et elle n'a pas échappé aux autorités militaires avant même que les gendarmes se soient manifestés.

*“ Il est évident que les récentes décisions en faveur de la gendarmerie posent avec une acuité renforcée le problème de l'équité entre les armées. (...) connaître la lassitude de beaucoup et les attentes de tous en matière de condition du personnel (...) je me fais l'interprète de (mes hommes) auprès des autorités responsables. ”* Général Crène, Chef d'Etat-major de l'Armée de Terre, 10 décembre 2001.

Mis en forme

C'est dire que nous sommes intervenus au moment du basculement entre d'une situation relativement de calme relatif et de dialogue, à une période de crise qui traduit les inquiétudes, les désarrois et les incompréhensions des personnels militaires.

~~Une distinction entre “soe” et “projetables” moins pertinente que dans les régiments des forces~~

## **I. LA CIVILIANISATION : UN PROCESSUS EN VOIE DE BANALISATION**

La réforme en cours dans les armées, si elle n'est pas la première, surprend par son ampleur et par la rapidité avec laquelle elle a été conduite, comme le relevait Pascal VENNESSON à l'occasion d'un colloque récent consacré aux premiers enseignements de la réforme de la Défense <sup>1</sup>.

Au cours de ce même colloque, Jean-Michel PALAGOS, directeur de la fonction militaire et du personnel civil, soulignait qu'au terme de ce processus de professionnalisation, on comptera près de 50 % de contractuels militaires, ce qui ~~peut risquer~~ d'engendrer un phénomène de banalisation de la condition militaire et, ce faisant, de la distinction civils/militaires <sup>2</sup>.

Dans les bases aériennes étudiées ici et plus encore dans les régiments de soutien, cette banalisation est d'ores-et-déjà perceptible, plusieurs causes y contribuant. D'une part, la présence de civils y est plus ancienne que dans les régiments des forces et proportionnellement beaucoup plus importante. D'autre part, les opportunités quant à une participation à des ~~opérations extérieures~~OPEX et la nature de celles-ci ne sont pas comparables. Enfin, dernière différence et non des moindres : les savoir-faire professionnels des militaires rejoignent souvent ceux des civils avec lesquels ils cohabitent, pour s'aligner sur des critères de compétence comparables à ceux en vigueur pour l'exercice d'un métier civil.

### **1. Sur le terrain : une bonne adaptation réciproque**

---

<sup>1</sup> Colloque organisé les 3 et 4 octobre 2001 par le ministère de la Défense et le ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'État.

<sup>2</sup> Voir également Sylvain Meyet, “ La société militaire française est-elle en voie de ‘banalisation’ ? ”, in Pascal Vennesson (dir.), *Les relations armées-société en questions*, Les forums du C2SD, Paris, ministère de la Défense, cycle 2000, p. 55-68.

Dans les régiments des forces, nous avons vu qu'une des justifications avancées à l'appui du recrutement d'un nombre croissant de personnels civils était de relayer un regard extérieur issu de la société civile, après la suppression de ~~la conscriptions appelés~~. Ce jugement était toutefois minoritaire. Il le reste dans les deux bases aériennes et les régiments de soutien étudiés ici, mais avec une différence importante : dans les régiments des forces, cette ouverture sur la société grâce à la présence des civils était évoquée quasiment par les seuls officiers supérieurs. On rencontre cette mention de l'apport des civils cette fois moins souvent chez les officiers supérieurs que chez les officiers subalternes ou les civils :

Mis en forme

*“C'est positif d'avoir des civils dans la vie quotidienne. Ils apportent autre chose. Ils sont moins carrés que les militaires. Ils ne sont pas passés par Rochefort ou Saintes. Ils sont moins conditionnés, moins dans le moule”* (Officier subalterne, B.A. 702, Avord).

*“La féminisation, ça change beaucoup. (...) Les femmes sont autant capables. Les militaires deviennent un peu moins rustres grâce à notre présence”* (Officier subalterne femme, B.A. 702, Avord).

*“La présence des civils amoindrit le caractère conservateur des militaires. Les civils amènent une ouverture par rapport au vase clos habituel”* (Officier subalterne, B.A. 702, Avord).

*“L'avantage de la civilianisation, c'est que l'extérieur de la base nous comprend mieux (...) ça rend les militaires moins bêtes”* (Officier subalterne, B.A. 132, Colmar).

A contrario, ~~Un~~ officier supérieur du 8<sup>ème</sup> Régiment de transmissions regrette le lien avec le monde extérieur que les appelés apportaient, ~~mais il ne pense pas, sans toutefois penser~~ que le regard des civils puisse constituer un substitut :

*“Avec la disparition des appelés, ce qui va manquer, c'est le lien avec le monde extérieur, avec la société civile, mais pas au niveau compétence. Les appelés apportaient beaucoup aux gens et ça leur apportait aussi à eux, notamment cela leur apprenait à respecter l'autre. (...) Très vite, le civil se met dans la bulle... alors que l'appelé restait en dehors de la bulle”*.

Parmi les autres officiers supérieurs rencontrés, un seul – femme, il faut le relever - sur une base aérienne, déclare que la présence des civils dans les régiments et les bases aériennes fait de l'armée un reflet plus fidèle de la société française, en même temps que cela contribue à améliorer l'image de l'institution militaire, une image souvent dévalorisée selon cette interviewée par le statut et le traitement qui étaient réservés aux appelés. Pourquoi cette différence entre d'une part les régiments des forces et, d'autre part, les bases aériennes ou les régiments de soutien ? Cette même interviewée avance une explication confirmée par les observations que nous avons pu faire pendant l'enquête sur le terrain, la primauté de la fonction par rapport au grade :

*“La barrière entre les grades est beaucoup plus forte dans l'armée de terre que dans celle de l'air où la fonction prime sur le grade. La discipline s'y exerce sans rigidité”*.

A l'opposé, parmi les militaires faiblement gradés que nous avons rencontrés, plusieurs femmes ~~—contrairement à toute attente—de leur côté~~ regrettent cette pratique moins formalisée de la discipline tout en estimant dans le même temps que leur présence féminine “humanise” les militaires :

*“Ce qui me plaît le moins, c'est le manque de discipline. Dans l'armée de l'Air, c'est trop souple par rapport à la Marine. La tenue, le respect des gens... certaines personnes n'ont aucun respect pour les MTA. Il n'y a aucune formation là-dessus à Saintes. Des MTA non plus n'ont pas de respect dans la façon de parler, dans la tenue, l'obéissance. Les gradés ne réagissent pas assez... je ne suis pourtant pas à fond militaire, mais il y a un minimum à avoir... Je l'ai tout de suite senti à Saintes. Au bout d'une semaine, je voulais partir de l'armée! (...) La féminisation, ça change beaucoup. C'est supérieur à douze pour cent dans l'armée de l'Air. Les femmes sont autant capables. Les militaires deviennent un peu moins rustres grâce à notre présence”* (MTA, femme, B.A. 702, Avord).

En effet, pour ne retenir qu'un type de fait, anecdotique mais révélateur, quiconque séjourne sur une base aérienne constate par exemple que le salut militaire n'est pas systématiquement pratiqué comme c'est le cas dans les régiments des forces et que la hiérarchie y est beaucoup moins ostentatoire.

Cette moindre rigidité dans l'exercice des rapports hiérarchiques se traduit par une moindre importance des stéréotypes véhiculés par les militaires vis-à-vis des civils et réciproquement.

Le sentiment que les civils sont “intouchables”, souvent exprimé par les militaires des forces, n'est mentionné que par un seul militaire, commandant d'une unité dans les transmissions :

*“La civilisation, ça pose des problèmes. D'abord, les civils, on n'a pas le même poids sur eux. Le civil est inamovible. Il faut le garder même si il est mauvais, mais je n'en ai pas ici. On n'a pas de moyens de pression et là, c'est très embêtant... oui... il y a des punitions comme la prime de rendement, mais c'est très lourd et l'effet est modéré. Le militaire puni, cela le suit toute sa carrière et on peut le faire muter. Un civil, c'est moins souple qu'un militaire”.*

Du côté des civils également, les visions stéréotypées des militaires sont rares. Les déclarations qui suivent restent marginales, peu représentatives de l'ensemble des civils interviewés :

*“La civilisation, c'est bien, ça permet d'échanger différemment. C'est un peu plus facile de discuter de choses et d'autres avec des civils. C'est moins militaire. Des fois, on apprécie aussi : c'est plus agréable, plus souple, moins à la baguette. On parle normalement, plus ouvertement. On est moins sur ses gardes. (...) Avec un militaire, si c'est quelqu'un d'important, je ressens la pression. Avec les civils, il y a moins de rituel à respecter. Le salut, le garde-à-vous, ça me gêne. A chaque fois, j'ai peur de mal faire. Quelquefois, on a des*

Mis en forme

*réflexions sur notre tenue, notre position. Par exemple : les chaussettes blanches, le rasage, les cheveux*” (Agent de catégorie C, B.A. 702, Avord).

*“La vie militaire est plus sensible au quotidien qu’à X... où il y avait peu de rituels. Ici, on sait qu’on est là pour la Défense du pays. Et ça marche, les militaires sont très carrés par rapport à leur mission. Aux couleurs, il y a régulièrement une quinzaine de civils”* (Ouvrier d’Etat, groupe 8, 8<sup>ème</sup> R.T.).

| De nombreux civils, en particulier dans le Génie, vont même à l’inverse jusqu’à assimiler leur lieu de travail à une entreprise :

*“Je ne me plains pas de mon environnement. Ici, on n’est pas un régiment, on est en service. En régiment, les relations sont plus difficiles”* (Adjointe administrative, 1<sup>ère</sup> classe).

*“On n’est pas dans une logique militaire. C’est plus une logique d’entreprise publique”* (IEF).

| Il faut souligner que le titre officiel du Lieutenant-colonel commandant cet établissement, “Directeur”, contribue à conforter cet assimilation.

Encore une fois, ce qui apparaît plus généralement et de façon immédiate à l’observation sur le terrain, tant sur les bases aériennes que dans les régiments de soutien retenus par cette seconde enquête, c’est une place bien plus réduite du rituel militaire par rapport à celle que nous avons relevée dans les régiments des forces. L’unité du 8<sup>ème</sup> régiment de Transmissions localisée à Favières fait de ce point de vue figure d’exception <sup>3</sup>, et cela s’explique probablement par l’isolement géographique de cette unité et le caractère hautement sensible des missions qu’elle assure et du matériel utilisé.

La plupart des civils passés par les régiments des forces de l’armée de Terre s’accordent ainsi pour reconnaître une discipline moins formelle dans leur nouvelle affectation :

*“Dans l’armée de Terre, c’était différent... encore que ça remonte à quelques années et que ça a dû changer depuis. Ici, depuis que je suis arrivé en 87, je constate que c’est toujours la rigueur, mais c’est différent. Il y a une autre manière de faire passer l’autorité, de commander les gens, de manager. Dans la manière de discuter, d’aborder les questions, on sent moins le poids de la hiérarchie”* (TSEF, B.A. 702, Avord).

| De nombreux civils s’accordent à constater aussi une amélioration de leur intégration, par rapport aux débuts de la civilianisation, qu’ils ont souvent vécus comme particulièrement difficiles :

---

<sup>3</sup> C’est le seul endroit où un interviewé nous déclare de façon abrupte : “ Les couleurs, il faut montrer qu’on est là ”

*“Mon intégration sur la base ? Je l’ai mal vécue. A mon arrivée sur la base, on m’a laissé en plan. J’ai dû tout découvrir tout seul : les horaires, le mess, les vacances... rien... rien... c’était exécérable. On nous jette là-dedans et débrouillez-vous ?” (TSEF, B.A. 702, Avord).*

A ~~Pappu~~ Refler de cette intégration qu’ils estiment s’être améliorée avec le temps, plusieurs civils attachent une grande importance à la satisfaction de revendications purement symboliques, alors même qu’ils se félicitent de ce que la place des ~~ees~~ symboles et des rituels soit bien moins présente-grande dans les régiments de soutien ou sur les bases aériennes que dans les régiments des forces. L’importance accordée à l’accès ou pas au mess des officiers illustre ce poids persistant des rétributions d’ordre symbolique :

*“Aux débuts de la civilianisation sur la 132, les civils, et surtout les cadres B, ont été rejetés par des militaires qui refusaient l’assimilation des civils sur la base. Ce comportement était plus fréquent chez les sous-officiers qui exerçaient des brimades à l’encontre des civils. Par exemple, X... n’a pas obtenu de bureau pendant quelques mois, et il devait se contenter d’une chaise. Trois ou quatre civils, anciennement adjudants-chefs, sont partis car ils ne supportaient plus ces comportements. Les militaires ont appréhendé l’arrivée des civils. Ils les ont considérés comme des intrus non légitimes. (...) Beaucoup de militaires ont pensé qu’ils allaient perdre des avantages. D’autant qu’il semble que le commandement d’alors ne se soit pas trop investi dans le processus d’accueil. Aucune réunion civils-militaires n’a été organisée pour présenter et expliquer la professionnalisation. Dans le même temps, il y eut des inspections, en particulier des sénateurs, portant sur la situation des militaires mais qui n’auditionnaient pas les civils. L’attention était portée essentiellement sur les bacs pros. Cette période difficile dura deux ans, le temps de la mise en place du système. (...) Maintenant, les personnels civils sont très bien intégrés sur la base de leurs compétences. Le tournant a été pris avec le balayage des postes mal positionnés en catégorie B. Symboliquement, cela s’est traduit par la décision du commandant d’intégrer les fonctionnaires B au mess des officiers, ce qui était une grande revendication” (Fonctionnaire, catégorie B, B.A. 132, Colmar).*

*“Pour avoir accès au mess, cela a été épique. On ~~nous~~ a interdit le mess des officiers, ça les aurait perturbés. En 2000, un représentant de FO est venu visiter la base. Deux jours après, on a eu accès au mess ?” (Secrétaire administrative, catégorie B, B.A. 132, Colmar).*

Parmi ~~l’ensemble de e~~ les civils interviewés dans cette seconde enquête et ayant été affectés auparavant dans un régiment des forces, il n’en est qu’une, secrétaire administrative sur une base aérienne, pour regretter la disparition d’un formalisme qui permettait selon elle une meilleure intégration :

*“Quand on arrive à l’armée de l’air et qu’on vient de l’armée de terre, on tombe de haut ! Il y avait une autre considération, beaucoup plus de convivialité et de sympathie dans l’armée de terre... il y avait une adhésion... ici, on est un petit pion. On avait la visite du chef, le matin... le salut. Ici, on a un chef qui ne vient jamais nous dire bonjour. Il ne vient pas nous voir sur le terrain”.*

~~Indépendamment de cette~~ ~~Au-delà du constat d'une~~ plus grande importance des rituels et des stéréotypes qui les accompagnent ~~dans les régiments des forces de l'armée de terre~~ ~~dans les régiments des forces de l'armée de terre~~, la perception de la civilianisation comme ouverture sur la société civile ~~y~~ restait minoritaire. Elle l'est encore davantage dans la présente enquête :

*“Je ne crois pas vraiment que la civilianisation aidera au lien Armée-Nation. Peu de civils parlent de la Défense à l'extérieur. Il y a de la confidentialité, on ne s'épanche pas sur son métier. Pour beaucoup de gens à l'extérieur, l'armée ne sert à rien. Il n'y a pas de conflit et ils ne voient pas les aspects humanitaires. Les valeurs militaires se perdent. C'est un métier à part plus qu'un engagement. Les militaires sont devenus militaires comme ils auraient pu prendre un autre métier”* (TSEF, 8<sup>ème</sup> R.T.).

La justification de la professionnalisation ~~mise le plus souvent en avant~~ par les personnels des forces interrogés – tant civils que militaires - ~~reposait se fondait~~ sur la nécessité d'une division sociale du travail, faite à la fois d'opposition et de complémentarité, entre “ceux qui restent” et “ceux qui partent”. L'existence d'un “socle”, ~~constitués par les premiers, renvoyait~~ dans ces régiments, renvoie à la nécessité de disposer d'éléments “projetables” à tout moment. Cette complémentarité ~~est-était~~ rendue d'autant plus nécessaire, si l'on en croit les personnels civils et militaires que nous avons alors rencontrés, que le processus de professionnalisation des armées se traduit par un raccourcissement, plutôt accepté, des carrières et par une accélération de la mobilité d'un certain nombre de militaires. Les militaires rencontrés dans la présente étude sont conscients de cette évolution qu'ils approuvent dans l'ensemble :

*“Normalement, je quitte à cinquante-deux ans, mais je vais préparer ma reconversion avant, vers quarante-sept ou quarante-huit ans. (...) Cela étant, c'est normal qu'on parte plus tôt. L'armée doit être jeune.”* (Officier supérieur, 8<sup>ème</sup> R.T.).

Cette division sociale du travail entre ceux qui “restent” et ceux qui “partent” ou qui “passent” concerne aussi les bases aériennes et les régiments de soutien étudiés dans la présente recherche, mais à un degré bien moindre ~~et qui doit être relativisé~~, dans un contexte très différent, abordé presque deux ans après la première enquête, dans un domaine où les enjeux évoluent rapidement.

## **2. La distinction entre “socle” et “projetables” vue par les militaires**

Mis en forme

Dans les deux bases aériennes étudiées, cette distinction fonctionnelle entre “socle” et “projetables” n'est certes ~~certaines~~ jamais contestée dans son principe

par les militaires rencontrés, ~~mais~~. Elle n'est ~~toutefois aussi que très~~ ~~minoritairement~~ mise en avant de façon explicite ~~que très minoritairement~~, en ce qui concerne la ~~B.A. base aérienne~~ 132, et ~~encore l'est-elle en général~~, dans ce cas, ~~elle l'est en général~~ par des officiers supérieurs :

*“Avec la professionnalisation, des militaires ont craint l'arrivée des civils sur certains postes. (...) Pour un chef militaire, un civil peut pourtant être plus justifié sur un poste, car il représente alors le socle par rapport aux projetés”* (Officier supérieur, B.A. 132, Colmar).

~~Dans le cas de la B.A. 702, à Avord, les~~ Les officiers supérieurs rencontrés n'hésitent pas à comparer ~~la base aérienne~~ à une entreprise, d'une part parce qu'elle comprend différentes activités et, d'autre part, parce qu'elle n'est pas projetable :

*“La différence entre le socle et les projetables est moins marquée ici que dans l'armée de terre. C'est le problème de la spécialisation de l'Air qui est liée elle-même à la sécurisation. (...) Il faut voir que la grande révision des avions est confiée à des civils, et que cela ne pose aucun problème puisqu'ils ont la qualification nécessaire”* (Officier subalterne, B.A. 702, Avord).

~~La remarque qui suit émane~~ ~~Cet d'un~~ Cet d'un officier subalterne qui en admet le principe, ~~de façon jusqu'à adopter une position~~ radicale, en estimant que les civils devraient pouvoir partir en OPEX dès lors qu'ils sont volontaires, ou qu'ils devraient pouvoir partager les plus hautes responsabilités avec des militaires; ~~fait figure d'exception~~:

*“Il faut plus discuter entre civils et militaires. Les civils devraient pouvoir être projetés en opération s'ils sont volontaires (...). Moi, je pense qu'il pourrait très bien y avoir un adjoint civil au commandant de la base, de catégorie A. Il garderait la mémoire de la base, ça serait plus profitable. Le commandant de base change tous les trois ans”* (Sergent chef, B.A. 132, Colmar).

A l'extrême opposé de ce regard reconnaissant la nécessité d'assurer une mémoire collective mais assimilant jusque dans leurs ultimes conséquences les capacités des civils à celles des militaires, d'autres, parmi ces derniers, contestent le bien-fondé d'une distinction qui aboutit à recourir, de façon injustifiée selon eux, à des civils :

*“Les raisons de la civilianisation ? Non, je ne les connais pas vraiment. Pourquoi recruter des civils s'il y a des militaires qui pourraient faire le boulot à leur place ? (...) Les civils assurent la stabilité ? Oui, mais si notre travail, c'est tout le temps la même chose, quel est l'intérêt d'avoir des civils ?”* (Sergent, femme, B.A. 702, Avord).

C'est probablement cette femme, également sergent sur la base aérienne d'Avord, qui révèle le mieux une des raisons de cette référence moins fréquente à une distinction entre "socle" et "projetable" :

*"Non, je ne fais pas de distinction entre le socle et la projection. L'Armée de l'Air ne pense pas la distribution de ces deux termes car, à la différence de l'infanterie, il y a moins de monde sur le terrain".*

Dans les deux bases aériennes étudiées, la plupart des militaires partagent avec les civils un sentiment, non exempt de frustration, d'être une majorité au service de ~~cette~~ l'élite minoritaire et privilégiée que sont pour eux les pilotes et les personnels militaires qui gravitent directement autour d'eux <sup>4</sup> :

*"Ils sont éduqués différemment. On leur dit : 'faut pas vous mélanger'. Certains pilotes se croient au-dessus des gens... ils sont intouchables. En mission, ils sont mieux payés et pour eux, tout est gratuit. Moi, je préfère prendre du recul par rapport à eux. On leur apprend dès le début à être comme cela. Moi, j'ai entendu un pilote qui disait : 'Regardez tout ce monde qui travaille . Je lui ai dit : 'Non, on travaille pour les avions, c'est tout'. Ils ont un manque de respect" (Sous officier, B.A. 132, Colmar).*

*"On est un peu isolé. Nous, on n'est pas le noyau de la base... moi, je ne connais pas les rapports avec les escadrons" (Sous officier, B.A. 132, Colmar).*

*"On risque d'arriver à un travail à deux vitesses : le travail normal et le travail des escadrons" (Sous officier, B.A. 132, Colmar).*

Dans les régiments de soutien, c'est encore un autre cas de figure. On n'est pas ici en présence de ce qui est perçu comme une minorité privilégiée, mais plusieurs militaires regrettent que leur unité soit pour l'essentiel inscrite dans un rôle de socle, de parquand bien même ce rôle découle de la nature de ses activités. Pour eux, cela a pour conséquence de réduire leurs possibilités de partir en OPEX sur la base du volontariat :

*"On a réduit le format des militaires alors qu'on multiplie les OPEX. Les gens ne peuvent pas partir parce que les trois quarts de l'armée sont déjà dehors en Yougoslavie, au Kosovo. Alors nous, on ne peut plus suivre..." (Adjudant-Chef, femme, établissement du Génie, Besançon).*

De fait, ceux qui sont partis en OPEX en conservent tous un souvenir positif :

*"Je suis parti au Tchad, à Djibouti et dans l'ex-Yougoslavie. Professionnellement, je repartirai bien. C'est marrant... on vit des choses qu'on ne peut pas vivre ici" (Adjudant chef, 11<sup>ème</sup> BSMAT, Montauban).*

---

<sup>4</sup> Sur la formation historique de cette élite, voir Pascal Vennesson, *Les chevaliers de l'air. Aviation et conflits au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Presses de Sciences Po & Fondation pour les études de défense, 1997.

Cet engagé volontaire, maréchal des logis au 11<sup>ème</sup> BSMAT, avoue une forte rancœur vis-à-vis du SIRAT et regrette de ne pas avoir opté dès le départ pour les parachutistes :

*“J’ai choisi l’armée pour l’aspect militaire pur. L’aspect opérationnel sur le terrain me manque. Ici, ça ressemble plus à une usine qu’à une caserne. On ne va penser à être militaire que si l’on a le temps... c’est un peu regrettable (...). Moi, je suis prêt à partir dans l’heure, j’ai signé pour ça. Mais alors qu’il y a des régiments qui ont du mal à fournir, nous, on ne bouge pas. Oui, je suis prêt à partir n’importe où... à partir n’importe quand. C’est mon métier !”.*

Un officier supérieur en charge d’une unité du 8<sup>ème</sup> R.T. légitime d’ailleurs, d’un certain point de vue, ces ressentiments en reconnaissant ~~confirme cette~~ intervention le caractère exceptionnelle des affectations en OPEX, qui prennent ~~ainsi alors~~ “un caractère de récompense individualisée”.

### **3. Des civils s’identifiant plus rarement à la “mémoire” du régiment**

Dans l’étude précédente portant sur les régiments des forces, civils ~~comme et~~ militaires ~~se retrouvaient étaient~~ nombreux à justifier la présence des premiers au sein des forces en invoquant leur rôle de “mémoire”. Ce terme n’est en revanche guère mentionné dans les propos recueillis chez les civils par la présente enquête, que ce soit dans les bases aériennes ou dans les régiments de soutien, à de très rares exceptions près :

*“Les civils, c’est la mémoire d’un bureau, d’un service, mais ils bloquent le poste, ce qui est vrai. La mobilité quinquennale imposée aux fonctionnaires de catégorie A et B, cela a rassuré les militaires” (Fonctionnaire, catégorie B, B.A. 132, Colmar).*

Un ou deux civils ~~rejoignent vont jusqu’à exprimer même~~ les mêmes attentes ~~de que~~ certains militaires ~~pour désireux de~~ partir en OPEX ; ce peut être, d’abord pour des raisons financières, comme l’exprime clairement ce TSEF du Génie à Besançon, qui nous dit envisager un détachement pour aller à l’étranger :

*“Les militaires, quand ils partent en OPEX, c’est intéressant sur le plan pécunier. Ils partent six mois, et au retour, ils peuvent faire construire leur maison. Il faut dire qu’on n’a pas beaucoup d’informations sur les OPEX... c’est le secret militaire, on est informé par les collègues”.*

Ce type de demande lorsqu’il émane de civils reste toutefois isolé. La référence à une division du travail entre le socle et les éléments projetables existe aussi chez les civils employés dans l’armée de l’Air mais elle reste minoritaire,

implicite, jamais formulée en tant que telle, comme c'était en général le cas dans la précédente étude consacrée aux forces :

*“La civilianisation, c'est bien que ça se développe. (...) Cela va avec la professionnalisation. C'est pour donner plus de disponibilité aux militaires, pour les envoyer sur le terrain, pour les libérer des bureaux. Les civils, c'est pour quand ils sont absents”* (femme, agent public contractuel, B.A. 132, Colmar).

*“Le civil, il reste stable dans son poste. Le militaire, il va faire cinq ans d'infra et il va bouger”* (Ouvrier d'Etat, groupe 8, B.A. 702, Avord).

*“Les militaires ne peuvent pas tout faire. Le civil est plus présent, constamment, sur son lieu de travail, que le militaire”* (Chef d'équipe, catégorie B, B.A. 132, Colmar).

Dans une des bases aériennes étudiées, cet ouvrier d'Etat – dont il faut préciser qu'il s'agit d'un ancien militaire ayant démissionné pour éviter une mutation à Paris - reconnaît la nécessité de recourir à des civils pour assurer une permanence, à condition toutefois de limiter leur nombre :

*“Avoir un petit peu de civils, c'est une bonne idée, mais pas trop non plus. Il faut garder l'esprit militaire. Les militaires défilent. En OPEX, les gars partent six mois, alors les civils assurent la continuité”.*

Dans les régiments de soutien, peut-être parce que leurs fonctions n'entretiennent que des liens très indirects avec les OPEX, les civils qui acceptent spontanément la pertinence de cette distinction sont plus rares encore que sur les bases aériennes :

*“Les raisons de la civilianisation ? Je n'en sais trop rien... je pense que c'est pour avoir de la stabilité, du savoir, du suivi. La fonction première du militaire, avec ~~la~~ professionnalisation, c'est d'être encore plus mobile, de les projeter”* (Contrôleur, 8<sup>ème</sup> R.T.).

Certains civils vont à l'inverse jusqu'à nier la pertinence de cette opposition socle/projetables pour ce qui concerne leur unité, au motif que leurs collègues militaires partant en OPEX ne sont de toute façon jamais en première ligne :

*“La séparation entre socle et projetable n'existe pas ici, à la différence des régiments des forces. Et le sort des militaires en ~~Ope~~OPEX, sur le terrain, ne suscite pas d'inquiétude, car est toujours prégnante l'idée que le militaire de carrière n'est pas face au danger. (...)*

*Les valeurs militaires ne sont pas sensibles ici, c'est plutôt la culture de bureau d'étude”* (Ouvrière d'Etat, groupe 6, établissement du Génie, Besançon).

*“Les militaires vont en ~~Ope~~OPEX pour des raisons pécuniaires... pas par idéal. Les valeurs militaires sont plus sensibles dans un régiment de forces. Pas ici, on est plus fonctionnaire que militaire”* (Contrôleur, 8<sup>ème</sup> R.T.).

D'autres civils en contestent également le bien-fondé, mais en estimant cette fois que, compte tenu de leur spécificité fonctionnelle au sein des services de l'armée, les militaires qu'ils cotoient relèvent autant qu'eux du socle :

*“La civilianisation ? Ici, on ne la voit pas beaucoup. On nous a servi la différence entre projetable et socle, mais ici ? De toute façon, tant que le commandement sera un passage obligé pour les militaires, il n’y aura pas de commandement civil... alors qu’on est en fait une compagnie socle” (IEF, 11<sup>ème</sup> BSMAT, Montauban).*

Les civils rejoignent ici les perceptions des militaires, dans un consensus qui n’est pas contradictoire avec celui que nous avons observé dans les régiments des forces, mais qui est très différent dans son contenu. Dans les régiments de soutien et, à un degré moindre, dans les deux bases aériennes étudiées, civils et militaires se vivent moins en termes de complémentarité qu’en termes d’interchangeabilité. Au point que certains civils, comme ce TSEF - qui regrette par ailleurs de ne pas pouvoir partir en OPEX, par exemple quand il y a des marchés avec l’Arabie Saoudite ou les Emirats - vont jusqu’à envisager une interchangeabilité hiérarchique avec les militaires :

*“Ici, il y a de plus en plus de civils, comme TSEF ou comme IEF. Moi, ça ne me générerait pas qu’il y ait un civil à la tête d’une compagnie” (TSEF, 11<sup>ème</sup> BSMAT).*

Ce premier constat conduit à relativiser les dimensions que nous mettions en avant, initialement : une présence plus ancienne des civils et dans des proportions plus importantes expliqueraient que l’on soit confronté à une justification différente du processus de civilianisation dans cette nouvelle étude, par rapport à ce qui était mis en avant dans les régiments des forces.

Une présence plus ancienne et plus massive des civils joue à l’évidence, mais elles n’épuise pas l’explication des différences. La cohésion des deux populations, civiles et militaires, ne s’inscrit pas d’abord, cette fois, dans une distinction fonctionnelle entre deux populations, saisies l’une et l’autre dans leur globalité respective au regard d’une division sociale du travail entre ceux qui restent, et ceux qui partent ou qui passent. La cohésion entre militaires et civils s’inscrit cette fois d’abord dans la reconnaissance réciproque d’une compétence professionnelle, exercée dans un collectif de travail où la distinction civils/militaires tend à devenir secondaire, par rapport au contenu du travail accompli.

#### **4. Un moule plus ou moins commun : les identités professionnelles**

Une des hypothèses retenue au départ dans la précédente étude sur la civilianisation, qui s’est avérée infirmée sur le terrain, reposait sur les identités

de métier <sup>5</sup>. Etant donnée l'importance de la référence "aux métiers de l'armée de Terre" dans la politique de communication et de recrutement de cette armée ~~en matière de communication et de recrutement~~, il nous semblait que la référence à l'excellence dans le métier pouvait être un ~~levier important levier important pour y renforcer~~ de renforcement de la cohésion des personnels civils et militaires.

Aux termes de l'étude ~~sur les régiments des forces~~, nous constatons en fait que l'identification au service l'emportait sur l'identification au métier. Compte tenu d'une reconversion fréquente des civils dans un nouveau métier, n'entretenant en général que peu de rapport avec l'ancien, les identités de métier s'effaçaient au profit d'une identité de service.

La part des civils issus des restructurations est cette fois bien moins grande que dans les régiments des forces. On comprend donc que les restructurations ne soient que rarement évoquées et associées, alors, à des interrogations quant à l'avenir du statut d'ouvrier d'Etat :

*"Les gens qui viennent des établissements restructurés ne sont pas toujours dans leur métier. C'est un problème, après, en commission d'avancement. Tout le monde est inquiet... le statut d'ouvrier d'Etat est appelé à disparaître, ils seront remplacés par des ouvriers fonctionnaires"* (Ouvrier d'Etat, B.A. 702, Avord).

De ce point de vue, la présente étude prend donc le contre-pied de la première. Sur les bases aériennes comme dans les unités de soutien, civils et militaires se cotoient et se rassemblent en général dans l'exercice partagé de savoir-faire de métier <sup>6</sup>. Le fait que ces savoir-faire ne renvoient plus à l'habileté manuelle de l'artisan ou de l'ouvrier de métier traditionnel, mais qu'ils s'exercent le plus souvent, au contraire, dans le cadre de technologies avancées, n'atténue pas la prégnance de cette dimension identitaire que l'on retrouve dans d'autres secteurs de pointe comme l'électronucléaire ou les télécommunications civiles <sup>7</sup>.

Pour ce qui les concerne, les militaires restent partagés quant à l'appréciation de cette primauté des contraintes technologiques

Tous certes, civils et militaires, insistent sur l'importance de la compétence professionnelle, mais tous n'en évaluent pas les conséquences de la même

<sup>5</sup> cf. Jacques Capdevielle, Luc Chelly, Marc Lebreton, *La civilisation des régiments de l'armée de terre : une coexistence pacifique plus qu'une intégration réussie*, Paris, Documents du C2SD, décembre 2000, p. 4

<sup>6</sup> Pour nous également, "le 'métier' renvoie alors tout à la fois aux compétences productives de l'individu et au système de régulation des contributions/rétributions auquel il est acculturé", S. Dufoulon, J. Saglio, P. Trompette, *L'influence des métiers et des cultures professionnelles militaires sur les stratégies de reconversion : deux études de cas*, Les documents du C2SD, 1998, p. 17.

<sup>7</sup> Voir sur ce point Capdevielle (Jacques), *Modernité du corporatisme*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2001, p. 58-69.

façon. On verra plus loin que la quasi-totalité des civils interviewés s'en félicitent, un même constat revenant dans leurs déclarations de façon récurrente : *“ce qui compte ici, c'est la technique plus que le grade”, “A compétence égale, on ne regarde pas l'uniforme”*.

Les militaires sont en revanche divisés quant aux conséquences de cette primauté de la technicité.

Un certain nombre d'entre eux regrettent que la primauté des impératifs techniques s'exerce au détriment des finalités et des valeurs militaires :

*“Les civils ne s'impliquent pas dans le travail, ils ne se portent pas spontanément volontaires. Il est impossible de déléguer aux civils. J'ai appris à être diplomate.*

*Ils sont au service de l'Etat mais ils ne prennent pas en compte les missions de l'Armée. Nous essayons de les sensibiliser...”*(Officier subalterne, 8<sup>ème</sup> R.T.).

*“Les civils ne sont pas imprégnés des valeurs militaires, ce serait bien de remettre le bâtiment à son commanditaire en présence du civil qui a suivi le chantier”* (Officier subalterne, établissement du Génie).

*“L'augmentation du nombre de civils n'est pas passée inaperçue, mais ce n'est pas non plus un passage en force. S'il y avait une évolution, il faudrait l'expliquer. J'ai peur qu'à la fin, ça devienne plus une grande entreprise qu'un cercle militaire. A l'infrastructure, ils sont peu nombreux et il faut faire appel à des entreprises extérieures. Là, je comprends. Les secrétaires, en revanche, on a des militaires. Il y avait des candidates. Il y a aussi des militaires avec une spécialisation. Je n'ai rien contre les civils, mais je ne vois pas leur utilité”* (Officier subalterne, femme, B.A. 702, Avord).

*“Le commandement n'est plus le même, ça devient un commandement comme en entreprise. Le côté militaire n'existe plus que lorsqu'on part en OPEX. Ce malaise, je l'entends autour de moi, au quotidien”* (Officier subalterne, B.A. 702, Avord).

*“De toute façon, on ne pense pas pareil. Plus il y aura de civils, plus il y aura de problèmes. Avec les restructurations et les fermetures d'arsenaux, on a plus de civils et une mauvaise ambiance. Le militaire, il s'inquiète de tomber sur une base où il y a beaucoup de civils”* (Sous officier, B.A. 132, Colmar).

Quitte à ce que la responsabilité de cette banalisation des valeurs de l'armée soit attribuée à leurs collègues militaires, peu soucieux d'intégrer les civils :

*“La valeur Nation existe chez les civils, mais elle n'est pas visible, à la différence des militaires. Mais ceux-ci, pour un tiers d'entre eux, ils ne savent pas transmettre les valeurs, et pour les deux-tiers, ils ne veulent pas le faire. Car ils ne respectent pas trop la présence de civils dans l'armée qui développe un esprit de corps. Les civils sont souvent perçus comme des 'Africains', comme des intrus dans une communauté qui fonctionnait bien et qui disposait jusque-là des appelés. On entend souvent dire : 'les civils sont partis à dix-sept heures' !”* (Officier subalterne, B.A. 702, Avord).

Le manque d'intégration des civils peut aussi être attribué à une réglementation d'ordre secondaire, mais contraignante et inadaptée. Ainsi, l'impossible participation des civils aux activités sportives, même en dehors des horaires de travail, pour des questions d'assurances est un problème évoqué à plusieurs reprises, notamment dans les Transmissions :

*“L'autre gros problème, avec la civilianisation, c'est la disparition de l'esprit de corps. Mais ce n'est pas la faute des civils. Par exemple, pour la Saint-Gabriel qui est le patron des transmissions, on fait un match de foot et les civils ne peuvent pas participer pour une question d'assurances. Ou alors, il faut qu'il adhère à un club, mais cela ne lui donne droit qu'à un sport. Du coup, ils ne le font pas”* (Officier supérieur, 8<sup>ème</sup> R.T.).

*“Les statuts ne permettent pas une cohésion parfaite et c'est une source de frustration. On le voit avec l'exemple du sport”* (Sous-officier, 8<sup>ème</sup> R.T.).

*“C'est difficile de fédérer tous les personnels. On n'est pas aidé pour arriver à la cohésion, par exemple avec les problèmes d'horaires ou les assurances pour le club sportif et artistique”* (Officier subalterne, 8<sup>ème</sup> R.T.).

Ces regrets d'un recul ou d'une perte des valeurs militaires peuvent renvoyer à une situation mal vécue et personnelle de subordination vis-à-vis d'un responsable hiérarchique civil, mais ce cas reste exceptionnel :

*“Entre nous (les militaires) ça va. Le problème, c'est que le responsable, c'est une personne civile. Il y a un civil et deux adjudants-chefs, et un secrétaire MTA. Le civil, c'est un jeune qui ne connaît pas le côté militaire. Nous, on connaît ! on sait ménager ou accélérer... lui, il ne sait pas trop, alors forcément, ça accroche. Oui, je suis choqué d'être commandé par un civil. Mais c'est légal ?”* (B.A. 132, Colmar).

Pour ce sous-officier au 11<sup>ème</sup> BSMAT, cette évolution consécutive à la professionnalisation, que les contraintes budgétaires viennent aggraver, n'est pas toujours évidente dans la mesure où elle tend à aligner le fonctionnement du régiment sur celui des entreprises privées, obligeant ainsi en quelque sorte à une révolution culturelle :

*“Le travail, il y a vingt ans, se faisait dans un certain environnement et ça marchait. Depuis que je suis arrivé ici, on est obligé de faire un parallèle avec le privé, mais ce n'est pas dans notre culture. On doit changer de culture sans changer de vêtement ! Même en unité, le travail est plus difficile. L'armée professionnelle a un gros défaut : il faut savoir combien ça coûte, au centime près, dix ans à l'avance”.*

~~En revanche à l'opposé, de on trouve de nombreux militaires pour se féliciter et à l'inverse~~ qu'il y ait une osmose totale entre les civils et eux-mêmes :

*“Des postes de responsabilité ont été confiés à des civils ou créés pour eux. Par exemple le poste d'adjoint à la communication, un poste qui n'existait pas auparavant. C'est avec la professionnalisation que ce phénomène s'est développé. (...) Ces créations de poste ont modifié la vie de la base, mais sans que ce soit toujours lié à l'arrivée de civils. C'est plus la fonction*

*qui compte que le fait d'être civil. (...) Il n'y a pas de biais dans le regard du civil porté sur la vie de la base*" (Officier supérieur, femme, B.A. 132, Colmar).

*"Les compétences techniques devraient compter plus et comptent plus ici que les grades"* (Officier supérieur, B.A. 702, Avord).

*"Les civils apportent la stabilité. L'osmose s'est faite, dans le bureau. On ne parle pas grades, on parle travail. Chacun aide tout le monde. Il y a une bonne ambiance dans les personnels. (...) Les civils aiment faire leur travail et ils le font bien (...). Et il n'y a pas de clans, ni par statut, ni par âge. Par exemple à mon mariage, beaucoup de civils et de militaires sont venus, cela montre la cohésion entre nous"* (Officier supérieur, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

*"Je suis chargé d'affaires, comme les civils qui travaillent pour moi. Les organigrammes des sections ne sont pas figés. Ici, civils et militaires font les mêmes travaux"* (Officier subalterne, Etablissement du Génie).

*"L'armée de l'Air est plus laxiste que la Terre. On n'a pas besoin d'un rapport de forces entre les grades. C'est dû à la spécialisation de chaque fonction, de chaque personne. La fonction prime sur le grade. Et si des civils étaient en situation de commander à des militaires, cela ne changerait pas grand chose"* (Officier subalterne, B.A. 702, Avord).

*"Nous sommes des spécialistes, ce qui compte, c'est plus l'efficacité que la hiérarchie : un adjudant-chef peut faire le même travail qu'un caporal. Les civils, c'est la même chose. Ils peuvent assurer les mêmes missions que nous, ils en sont capables. Ils reviendront, si c'est nécessaire, après 19 heures"* (Officier subalterne, B.A. 132, Colmar).

*"Les civils sont plus militaires que les militaires. Alors que ceux-ci arrivent et repartent en fonction des cars, les civils sont moins regardants et ils ne demandent pas toujours une compensation"* (Officier supérieur, B.A. 132, Colmar).

*"Ici, ça se passe très bien. Du moment que la personne est compétente et travailleuse, cela ne me gêne pas que ce soit une civile ou une militaire. Je ne vois pas de différence à être géré par un civil ou un militaire. Je sais que ça surprend. Dans d'autres bases, certains ne comprendraient pas. Il faut changer les mentalités. L'armée de l'Air est plus rapide là-dessus que l'armée de Terre. La hiérarchie se fait moins sentir. (...) Les militaires qui rentrent dans le bureau s'adressent à moi. Ils pensent que j'aurai plus de facilités que mes collègues civils à trouver la bonne réponse. Alors que ce n'est pas le cas"* (Sous officier, B.A. 132, Colmar).

**Cet Un** officier supérieur dans le 8<sup>ème</sup> Régiment de transmissions, après avoir insisté sur le contenu *"très technique"* de son travail, regrette certes que les civils, d'après lui, ne s'identifient pas à la communauté qu'est le régiment. Dans son esprit toutefois, l'identité communautaire partagée qu'il appelle de ses vœux est assimilée à une véritable culture d'entreprise :

*"Ce qui manque ici, c'est une culture d'entreprise, comme chez Michelin à Clermont-Ferrand. Il faut que le civil réfléchisse '8<sup>ème</sup> RT'. C'est plus facile pour eux que pour le contingent, qui se renouvelait tous les ans".*

Cet autre constat d'un adjudant chef au 11<sup>ème</sup> BSMAT, confronté aux contraintes des normes ISO 9002, reproduit, à la virgule près, des constats maintes fois entendus dans des industries de pointe du secteur privé :

*“Ici, c'est un contexte spécifique, la norme ISO 9002 est très contraignante. C'est vécu comme un frein dans l'atelier. Nous, au contrôle, on est un peu le symbole de la norme. C'est vrai qu'il y a beaucoup de papier, que cela entraîne quelque lenteur dans la production. Le BAQ (Bureau Qualité) c'est l'échelon le plus bas de cette norme. On ne peut pas laisser faire n'importe quoi, la norme demande beaucoup de traçabilité très formelle et il y a une limite très floue entre ce qu'on interdit et ce qu'on tolère. Le personnel civil n'est pas habitué, même si la norme ISO 9002 est très répandue dans l'industrie. Cela crée des contraintes par rapport aux habitudes de travail antérieures, mais ce n'est pas lié à un problème qui opposerait les civils et les militaires. (...) Les gens qui viennent d'être mutés ici et qui découvrent un nouveau métier avec l'aéronautique l'acceptent d'autant plus facilement”.*

Le travail prescrit est soumis à des procédures de plus en plus contraignantes destinées à assurer une traçabilité qui permette une identification éventuelle des responsabilités. En même temps, les exigences de rentabilité sont de plus en plus fortes. Face à cette pression contradictoire, on assiste à un décalage croissant entre le travail “prescrit” et le travail “vécu”, à un recours au « bricolage », à un brouillage des limites entre ce qui est interdit et ce qui est toléré, à une valorisation de l'apprentissage sur le tas :

*“Ce qui est important, c'est la formation sur le tas. Avant, on partait en mission avec les anciens, mais ils ont disparu ! On a tous à peu près la même ancienneté, alors on s'arrange avec les sites, quand il y en a de plus anciens. Par exemple, un technicien à Satory ne sera pas au niveau, alors on va le former chez nous et après, ce sera l'inverse. Mais cela ne sera jamais équivalent à ce que j'ai connu dans le passé. A l'école, on apprend des bases ; mais on n'apprend pas à aller sur un site, à dépanner”* (Sous officier, 8<sup>ème</sup> R.T.)

La sociologie récente du travail consacrée aux industries de pointe abonde d'exemples valorisant une formation sur le tas dont on pouvait penser que celle-ci appartenait à un passé révolu<sup>8</sup>. Cette valorisation du compagnonnage n'est donc pas propre aux régiments étudiés mais s'inscrit dans une évolution technologique plus globale.

---

<sup>8</sup> Voir par exemple Norbert Alter, *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1999 ; Michèle Descolonnes, *Qu'est-ce qu'un métier ?*, Paris, PUF, 1996 ; Nicolas Dodier, *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié, 1995 ; Fritz Böhle, Brigit Milkau, *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, Paris, Eyrolles, 1998 ; Gilbert de Terssac, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992 ; Yves Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995.

D'autres militaires enfin, moins nombreux il est vrai, de disent déchirés entre leur identification à leur métier de base et leur identification à leur condition militaire :

*"Je suis un peu les deux, en parallèle. Le métier d'architecte est une chose. Il y a une certaine difficulté à comprendre le fonctionnement global de l'institution militaire. Comment fonctionne une compagnie ? Comment construire une armurerie ? Quelles sont les fonctions à prendre en compte ? C'est la difficulté pour un architecte civil.*

*Il ne comprend pas certaines choses et cela peut être une source de différends, parce que notre travail, c'est au profit de l'institution. A force de fréquenter des militaires, on comprend mieux. A Paris, je l'ai fait sur des projets très divers... mais à force de se fréquenter, on se comprend mieux. Par moment, c'est l'archi qui domine, et par moment, c'est le militaire. C'est par exemple le cas quand il faut réfléchir à la fonction symbolique d'un bâtiment" (CBA, établissement du Génie).*

*"Il y a les deux, le côté militaire et toujours le côté métier. Mais je ne serais pas resté comme sous-officier mécanicien. Le fait d'être officier est important pour moi. Et puis il n'y a pas que l'aspect commandement. Le commandement et les rapports humains, cela suscite un grand attrait chez moi mais en plus, il y a le métier : l'aviation, c'est une passion pour moi" (Officier subalterne, B.A. 702, Avord).*

*"Si je dois me présenter, je parlerai plus de la prévention... ou de ma formation d'origine : électricien" (Sous-officier, B.A. 132, Colmar)*

*"Moi, je suis d'abord chaudronnier... oui, chaudronnier sur avion. J'aimais beaucoup les avions quand j'étais jeune" (Sous-officier, B.A. 132? Colmar).*

Ainsi encore cet officier, par ailleurs contrôleur aérien, *"refuse de hiérarchiser entre les deux"* et se *"sent militaire et contrôleur"*.

Les civils rencontrés confirment fréquemment cette emprise de la technologie et ses conséquences quant à l'évolution des modes de gestion de leur travail, conséquences qui contribuent à les rapprocher de ce que l'on peut observer dans les entreprises privées :

*"Il faut évaluer la charge de travail, la faire entrer dans une gamme, assurer le suivi, la mise en peinture et appliquer les normes ISO 9002. (...) En tant que chef d'équipe, il y a beaucoup de gestion, or, en même temps, il faut toujours donner un coup de pouce, rappeler l'objectif" (Ouvrier d'Etat, groupe 7, 11<sup>ème</sup> BSMAT).*

Les propos qui suivent, d'un jeune ATE dans le 8<sup>ème</sup> régiment de Transmissions, ne diffèrent pas de ceux recueillis à l'occasion d'une étude que nous avions réalisée dans les centres d'appels de France-Télécom :

*"Je fais de l'accueil téléphonique pour les utilisateurs, en cas d'incident en informatique ou en téléphonie. En fait, c'est un travail très proche d'un centre d'appels. (...) On n'est pas sur une hot line, on ne résoud pas l'incident, on se contente de répercuter sur la région, après que la personne ait décrit l'incident pour savoir si ça relève de la téléphonie, de l'informatique ou*

*d'un problème de réseau. On se repère à partir du nom du matériel. Tous les appels sont consignés. On en reçoit une dizaine en moyenne par nuit et on fonctionne un peu par expérience. (...) Je ne resterai pas à l'accueil... c'est pareil dans les centres d'appels... ça va un moment, mais il y a une usure, une saturation. Il faut passer de soi-même à autre chose. Les responsables poussent à passer d'autres concours. Je suis intéressé par la téléphonie et les télécoms, notamment par les mobiles et les liaisons satellites. Mes collègues aussi. D'ailleurs, ça tourne beaucoup*".

Comme ses homologues des centres d'appels de France Télécom, il revendique l'exercice d'un métier dans lequel l'apprentissage sur le tas joue un grand rôle, un métier à part entière sans qu'il ait pour autant l'intention de l'exercer à vie.

Il faut d'ailleurs noter que dans les transmissions, plusieurs techniciens supérieurs sont des anciens de France Télécom, qui estiment avoir gagné au change en venant dans l'armée :

*"Les conditions de travail sont mieux adaptées qu'à France Télécom. (...) Les relations avec les militaires sont bonnes et même plus. Le capitaine organise et dirige plus qu'il ne commande. C'est une démarche participative."* (TSEF, 8<sup>ème</sup> régiment de Transmissions).

Plus largement, la plupart des civils ne font guère de différence, en ce qui concerne leur insertion professionnelle, avec les finalités qui sont le lot commun de leurs collègues travaillant dans des entreprises privées. Les uns comme les autres sont confrontés à des impératifs de compétitivité économique :

*"On pense production ici, c'est-à-dire rentabilité pour éviter la fermeture. On pense surtout en entreprise"* (Ouvrier d'Etat, groupe 5, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

Même sentiment chez ce technicien dans un établissement du génie :

*"De toute façon, il vaut mieux avoir du travail que ne rien faire toute la journée. Moi, j'évite les discussions sur tout et rien. On est relativement protégé par rapport au privé, il n'y a pas les mêmes contraintes d'échéances. Dans le privé, cela se matérialise par un coût, par une affaire perdue. Ici, ça ne remet pas en question notre carrière ou la vie de la société. Mais tout est planifié, il y a des échéances, on calcule les heures. Il ne manque presque rien pour qu'on puisse parler de rentabilité du service public?".* Il poursuit son entretien en insistant sur son identité de métier, avant de regretter que son savoir-faire professionnel ne soit pas assez reconnu à l'extérieur, dans le monde civil :

*"Moi, je suis conducteur de travaux... chargé d'affaires, à la Défense bien sûr. Avant, j'avais un peu honte, je disais TSEF, mais maintenant, c'est fini. Il faut indiquer des choses simples, compréhensibles, pour se présenter. (...) Les gens ne savent pas qu'on construit des bâtiments, parfois avec beaucoup de technologie, comme dans le cas des bâtiments qui abritent les chars Leclerc. Mais à la différence par exemple d'EDF, le ministère a une culture du secret, alors que ce sont nos réalisations qui permettent de préserver notre métier. On est moins connu que la DDE ! Par exemple à X..., j'ai fait des logements pour la gendarmerie. J'ai*

*apprécié que l'architecte de la ville s'intéresse à ce que l'on fait. Dans d'autres chantiers, je vais avoir des contacts avec la DDE, ou avec les associations d'handicapés”.*

Cette identification au métier de base est d'autant plus fréquente que le travail exercé suppose un savoir-faire hautement spécialisé.

Elle est particulièrement répandue chez les civils affectés au Génie. Ainsi, pour cet ingénieur études et fabrication, fonctionnaire de catégorie A, même si les maîtres d'ouvrage sont en général des militaires, *“il y a une solidarité de métier qui transcende la différence civils-militaires”.*

Mais on la retrouve aussi dans le domaine des transmissions où, à plusieurs reprises, des techniciens évoquent longuement leur déception, compte tenu de leur formation et du niveau de responsabilités professionnelles qui est le leur. Ils s'estiment par exemple surqualifiés par rapport à un travail qui consiste à faire du passage de câbles. En ce qui concerne l'armée de l'air, les civils comme les militaires rencontrés revendiquent d'autant plus une identité de métier qu'ils travaillent sur des matériaux composites.

Par ailleurs, la technicité du contenu du travail banalise les rapports hiérarchiques entre militaires et civils, en survalorisant leur contenu fonctionnel, au détriment du grade ou de la catégorie :

*“Ce qui compte ici, c'est plus la compétence que le grade. En cas d'erreur, de retard ou autre chose, il n'y a pas de différence de traitement pour les militaires et pour les civils”* (Contrôleur, catégorie B, 8<sup>ème</sup> R.T.).

*“Ce qui compte, c'est plus la compétence que le grade. C'est la voie de la sagesse, cela a un effet sur les rapports entre nous. On utilise le tutoiement jusqu'avec les sous-officiers. Ceux-là ont de bonnes relations avec nous, mais ce n'est pas la même chose avec les EVAT qui sont sous-considérés par ces mêmes sous-officiers. Par contre, comme civil, j'ai le sentiment d'être considéré et reconnu”* (Ouvrier d'Etat, groupe 7, 8<sup>ème</sup> R.T.).

*“Au matériel, de toute façon, la fonction prime sur le grade. Ici, le niveau technique est excellent par la valeur des personnels civils et militaires et par les outils disponibles (...) On travaille vraiment avec des militaires. Avant tout, on est tous des personnels de la Défense, militaires et civils. A compétence égale, on ne regarde pas l'uniforme. Et je ne vois pas de différence entre l'encadrement militaire et celui des civils”* (Ouvrier d'Etat, groupe 7, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

Cette forte intégration fonctionnelle sur une base de compétences techniques facilite le rôle des civils qui ont des militaires parmi leurs subordonnés :

*“Les civils en situation hiérarchique sont soutenus par la hiérarchie militaire, alors qu'à GLAT Industrie, c'était le contraire. Et puis ça été la guéguerre dès qu'ils ont commencé les restructurations, un mauvais climat, des dénonciations. Ici, on travaille plus sereinement”* (TSEF, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

*“Les militaires sont dans un rapport de subordination fonctionnelle directe, ce qui est relativement nouveau. Avant, il y avait la voix du maître juste au-dessus. Mais c’est vrai que les nouveaux sont moins obtus, c’est une autre génération (...). Comme chef du bureau ‘qualité’, j’avais une dizaine de sous officiers sous mes ordres. Il faut parler de la même manière aux civils et aux militaires, ça passe d’autant mieux. L’avantage, c’est qu’il y a un langage aéronautique, un langage technique commun qui renvoie à la fonction occupée. Au début, venant du GLAT, c’était une gêne. Je ne connaissais pas l’aéronautique, je n’avais pas le vocabulaire. Et puis j’ai suivi un stage de mécanicien ALAT, ça m’a un peu aidé. Après, ils ne me parlaient plus comme avant. Avec un diplôme de spécialité, je comprenais mieux, ou ils s’adressaient différemment” (IEF, 11<sup>ème</sup> BSMAT).*

*“Le niveau technique nécessaire n’autorise pas le commandement. Le système hiérarchique de l’armée n’est pas pertinent dans un tel contexte technique. Si c’est un cadre A qui dirige, les militaires obéissent” (TSEF, 8<sup>ème</sup> R.T.).*

*“Les officiers et les sous-officiers, quand ils sont commanditaires, discutent avec les civils. Il y a un esprit constructif pour faire avancer les choses” (TSEF, Etablissement du Génie).*

Un ouvrier d’Etat, groupe 5, qui a remplacé comme chef d’atelier un adjudant chef et qui a désormais sous sa direction un caporal chef et sept sergents, nous confie qu’un seul militaire a demandé sa mutation, *“pour ne pas être commandé par un civil”*.

Une subordination fonctionnelle dont la légitimité est d’ailleurs confirmée par une minorité de militaires qui ont déjà eu l’occasion de travailler sous les ordres d’un civil, notamment dans le Génie et les Transmissions :

*“Il faudrait essayer de monter des binômes comprenant un technicien et un sous-officier. A X..., un civil conduira l’opération. Certains militaires pourraient être gênés. Moi, cela ne me poserait pas de problèmes si un civil me dirigeait. J’en ai déjà fait l’expérience” (Officier subalterne, établissement du Génie).*

*“Je travaille avec des gens. Je ne les commande pas. Avant, d’autres civils, de catégorie C ou B, peu importe, étaient au-dessus de moi. Ils me faisaient travailler. Ils me demandaient, ils ne me commandaient pas. Le civil peut me demander quelque chose par rapport à sa fonction, et non par rapport à sa catégorie” (Sous-officier, 8<sup>ème</sup> R.T.).*

Plusieurs civils jugent que cette “greffe” technicienne a pris d’autant plus facilement qu’elle impliquait les nouvelles générations de militaires :

*“Avant, on ne discutait pas. Il y avait plus de discipline. Maintenant, cela s’est démocratisé, c’est devenu plus humain avec l’arrivée de jeunes capitaines” (Ouvrier d’Etat, Chef d’équipe, 11<sup>ème</sup> BSMAT).*

Dans un environnement fortement marqué par la technique, les civils relevant de fonctions administratives émettent un discours plus insatisfait que celui de leurs collègues techniciens :

*“Le colonel marque sa reconnaissance pour notre travail, tant avec les civils qu’avec les militaires. Mais on ne cherche pas à nous faire partager un objectif commun. Les missions de l’Armée, on ne nous en parle pas, à nous, les administratifs. Peut-être les techniciens ?”* (Adjointe administrative, catégorie C, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

*“On nous laisse toute initiative, on n’est pas guidé, on n’a pas de soutien. On n’a pas quelqu’un qui nous dirige. On ne peut compter que sur nous. Notre chef directe n’est pas assez compétente et elle non plus ne peut pas compter sur son supérieur”* (Adjointe administrative, catégorie B, Base aérienne 702, Avord).

*“Le plus dur, c’est de s’adapter aux militaires. Il y a des personnes qui ne sont pas faciles, des chefs de service qui ne sont pas à l’écoute. Ils ont d’autres chats à fouetter que les problèmes sociaux. (...) Certains civils arrivés ici n’avaient pas bougé de poste pendant des années. Si le chef de service ne fait pas comprendre aux militaires qu’il faut un temps d’adaptation, là, les militaires ne font pas de cadeau. Au départ, c’est : ‘les civils sont bons à rien’, des propos pessimistes que cette interviewée, agent administratif, relativise pourtant un peu plus loin dans son entretien : “Cela peut très bien se passer, même si c’est un civil qui est responsable. Si la personne du bureau de prévention est compétente, par exemple, les militaires l’acceptent. A partir du moment où il y a un bon état d’esprit, un esprit de cohésion... Mais des ADC le perçoivent mal et disent : ‘y en a marre des civils’. Quelque fois, on est obligé de les menacer pour obtenir quelque chose, de dire : ‘je vais en référer au commandant de la base’”.*

Un malaise que cette secrétaire administrative sur une base aérienne, catégorie B, n’hésite pas à généraliser :

*“Certains militaires sont un peu surpris. Au début, c’était assez dur. J’étais transparente. Si ils entraient dans mon bureau et que j’étais seule, ils disaient : ‘il n’y a personne, ici ?’ Ils ne voyaient que le sergent chef... c’est la culture armée de l’Air traditionnelle. Quand on est arrivée sur la base, ils ne connaissaient pas les catégories B. Ils avaient juste eu affaire à un TSEF. (...) A la Défense, on est confronté aux militaires et aux ouvriers d’Etat. Ces derniers sont alignés sur la convention de la métallurgie de la région parisienne et nous, sur celle des fonctionnaires. (...) Dans le classement des primes, en tant que fonctionnaire d’Etat, on est les avant-derniers. (...) On restera toujours une minorité. Question rémunération et avancement, on sera toujours b..... Il n’y a pas d’évolution possible. On est les enfants pauvres de la fonction publique d’Etat. Je le sais d’autant plus que je connais bien : j’ai eu l’occasion, à Paris, de voir la culture armée de l’Air, et je sais comment on nous considère”.*

Un inspecteur civil, cadre A, nous confie que, *“Quand on met des civils à des postes importants, cela pose des problèmes par rapport aux militaires”*, avant de regretter, en termes de contenu du travail, son ancienne affectation : *“X..., c’était idéal. Ici, on a plus affaire à des problèmes de gestion qu’à des problèmes techniques”.*

Parmi les personnels civils administratifs rencontrés, une secrétaire catégorie C nous indique avec fierté que l’habitue, sur la base aérienne de Colmar, est de

nommer les personnes par leur fonction et non par leur grade, mais elle travaille dans un service un peu particulier puisqu'il s'agit du service médical.

Les civils employés à des tâches de prévention sont parmi les plus insatisfaits, un phénomène qui n'est toutefois pas propre à l'institution militaire et qu'on retrouve dans de nombreuses entreprises privées :

*“Oui, c'est la fonction prévention qui les em.... Mais si j'avais un grade, ils me prendraient peut-être plus en considération”* (TSEF, Base aérienne).

Dans l'ensemble, les personnels civils administratifs se sentent également éloignés des identités de métiers comme des identités militaires. Ils ont de ce fait, à l'évidence, plus de mal à se situer que leurs homologues civils recrutés pour exercer une activité professionnelle technique, dans le cadre d'un métier reconnu :

*“Quelle est la mission de la base ? J'ai cherché un certain temps... Pourquoi on est là, nous, les civils ? Ils ont distribué une plaquette. Moi, je suis là pour améliorer les savoir-faire. Il y a des métiers, mais comment faire remonter tout cela vers la mission de la base ?”* (Secrétaire administrative, catégorie B, Base aérienne 702, Avord).

L'emprise de la technique dans les régiments et les bases aériennes étudiés ici représente une matrice fédérative efficace, à tous les niveaux de la hiérarchie, tant chez les civils que chez les militaires :

*“Je dois assurer la bonne marche des télécommunications vis-à-vis de mes clients : l'Etat-major des armées, le Premier ministre avec le secrétariat général de la Défense nationale, l'armée de Terre en général. Le plus intéressant, ce sont les aspects scientifiques et techniques. Le plus difficile, c'est de gérer au quotidien des problèmes souvent fastidieux”* (Officier supérieur, 8<sup>ème</sup> R.T.).

En cela, le monde des armées rejoint la société civile française – elle-même rejoignant la plupart des sociétés civiles occidentales - : l'un et l'autre valorisent fortement la science et les technologies <sup>9</sup>. En cela toujours, si la société militaire est bien “une société fonctionnelle entièrement tournée vers l'exercice de ses missions”, “la technicisation des équipements nécessaires pour accomplir ces missions” ne font pas seulement du soldat “un professionnel” <sup>10</sup>. Cette technicisation des forces, combinée avec la civilianisation, fait que les “techniciens en uniforme” <sup>11</sup> sont désormais de plus en plus nombreux à devoir

---

<sup>9</sup> Voir Daniel Boy, *Attitudes of the French toward Science*, Paris, Cevipof, 1990.

<sup>10</sup> Sylvain Meyet, contribution citée, p. 58.

<sup>11</sup> Qui constituent un phénomène analysé dès 1979 par Etienne Schweisguth, Mariette Sineau et Françoise Subileau, à partir d'une enquête conduite auprès des sous-officiers de l'armée de l'air et de la marine, voir *Techniciens en uniforme*, Paris, Presses de Sciences-Po, 1979.

cohabiter, au sein d'un même collectif de travail, avec des "techniciens en bleus".

Autrement dit, deux types de fonctionnalité coexistent. D'un côté, la fonctionnalité des missions traditionnelles ou renouvelées de l'armée s'appuie sur une hiérarchie des grades, dans un univers fortement ritualisé. De l'autre, une fonctionnalité technique renvoie à des critères de compétence et d'efficacité qui ne se distinguent guère de ceux que l'on observe dans les industries et les services de pointe.

Nous venons de voir que ces deux types de fonctionnalité sont, aux yeux de la grande majorité des personnels interviewés, tant civils que militaires, un élément fédérateur décisif. Ce constat positif doit pourtant être relativisé. D'une part, ces deux types de fonctionnalité peuvent en effet entrer en concurrence. D'autre part, le savoir-faire de métier et la compétence professionnelle associés à la fonctionnalité techniciste peuvent se sentir menacés par un recours croissant à l'externalisation, auquel les armées, pas plus que les entreprises privées, n'échappent.

## **II. LES EFFETS PERVERS D'UNE FONCTIONNALITE TECHNICISTE**

Dans les bases aériennes comme dans les régiments de soutien, civils et militaires sont fréquemment associés au sein d'un même collectif de travail, pour y accomplir des tâches professionnelles identiques. Cette fois encore, cette situation n'est pas propres aux armées. Avec l'impératif de la flexibilité, dans l'industrie ou les services, la multiplication des formes d'emploi "atypiques" et un recours croissant à l'intérim et à l'externalisation se traduisent par un éclatement de l'homogénéité du salariat. Eclatement des statuts d'abord, qui conduit à ce que peuvent se retrouver au sein d'une même équipe de travail des salariés dont l'emploi va du plus protégé – statut de la fonction publique, CDI – au plus précaire – contrat à durée déterminée, stages et emplois aidés. Eclatement des temps de travail ensuite, qui va du temps plein aux différentes formes de temps partiel. Eclatement de l'appartenance à une même entreprise enfin, avec la sous-traitance et l'intérim <sup>12</sup>.

Avec la professionnalisation, la coexistence de plus en plus fréquente au sein des unités de civils et de militaires, dotés de statuts, de prérogatives et d'avantages différents, ne fait que s'inscrire dans le cadre de cette évolution plus générale. Elle y revêt toutefois un aspect bien particulier : à la différence des entreprises du secteur privé ou public, la dualité des statuts est immédiatement et constamment rappelée et visible, à travers le port ou non de l'uniforme.

Cette dualité peut s'avérer d'autant plus conflictuelle, que la justification d'un recours aux civils pour certaines fonctions, communément admise dans les régiments des forces – à savoir la division du travail entre le socle et les projetables – est cette fois, on l'a vu, beaucoup moins prégnante.

### **1. Des civils perçus comme des concurrents par les militaires**

L'interchangeabilité fonctionnelle, sur une base technique, entre civils et militaires place les uns et les autres en situation concurrentielle vis-à-vis de leur

---

<sup>12</sup> Voir Jacques Capdevielle, "Un monde du travail éclaté en manque de repères identitaires", dans *Modernité du corporatisme*, op. cit., p. 19-41.

emploi. De fait, nombreux sont les civils, dans toutes les unités étudiées, qui renvoient l'image de militaires se sentant menacés à terme dans leur travail :

*“Certains militaires, surtout des sous-officiers, donnent l'impression que les civils vont leur prendre leur travail”* (Fonctionnaire, catégorie C, B.A. 132, Colmar).

*“Ils ont peur que les civils prennent leur place... ça se passe mal avec les sous-offs. Ils nous font plus remarquer la différence. Ils ont peur que les civils prennent leur place, ils voient qu'ils ont des carrières écourtées”* (Ouvrier d'Etat, groupe 7; B.A. 132, Colmar).

*“Il faut que les militaires admettent que les civils prennent des responsabilités, alors qu'ils se disent : Voilà encore un civil qui prend la place d'un militaire”* (Fonctionnaire, catégorie B, B.A. 132, Colmar).

*“L'entente n'est pas mauvaise, le courant ne passe pas trop mal, mais il y a des petits trucs, comme Les civils, c'est de la m...” qui font partie des choses qu'on entend tout le temps. Ils veulent commander tous les civils, ils ont un peu peur qu'on leur pique leur place, mais c'est pas le but”* (Ouvrier d'Etat, Groupe 7, B.A. 132, Colmar).

*“Nous, les civils, on est des intrus, on vient manger leur soupe. Pour soixante-dix pour cent des militaires, les civils sont incommandables. Les militaires sont plus inquiets vis-à-vis des civils dans les ateliers que dans les bureaux. Parce que les militaires sont moins spécialisés, moins professionnels que nous. Dans un atelier, la concurrence y est plus forte, le savoir-faire compte beaucoup. Par exemple, moi, je passe très bien à l'escadron, à la différence de l'atelier”* (Ouvrier d'Etat, groupe 8, B.A. 702, Avord)

*“Les militaires sont de plus en plus destinés aux forces, et certains d'entre eux pensent que les civils prennent leur place”* (Fonctionnaire, catégorie B, 8<sup>ème</sup> R.T.).

Cette concurrence des civils est renforcée, aux yeux de nombreux militaires, par le fait que leur statut leur permet d'occuper les postes plus longtemps :

*“Avec les militaires qui sont sous mes ordres, c'est variable... cela dépend aussi de la pyramide des âges des militaires : avec les anciens ADC, là cela pose un problème. Le problème des civils, c'est qu'ils occupent les postes plus longtemps. (...) Avec la civilianisation, on est passé de 15 à 32 civils, alors cela a réveillé chez certains militaires un intérêt pour ces postes”* (Inspecteur, cadre A, 8<sup>ème</sup> R.T.).

*“Moi, j'ai pris la place d'un major. Ils ont peur qu'on leur pique les places. Je pourrais faire toute ma vie au même poste. On est inamovible !”* (TSEF, B.A. 132, Colmar).

*“Mieux vaut être, à long terme, civil que militaire. A statut équivalent aux civils, les officiers doivent quitter l'armée au bout de dix-huit ans, et il n'y a pas d'équivalence aux diplômes militaires”* (TSEF, établissement du Génie, Besançon).

Cette crainte vis-à-vis de l'emploi est assez présente chez de nombreux militaires, mais en général de façon diffuse, implicite. Rares sont ceux qui l'expriment explicitement, comme ces deux sous-officiers, le premier dans l'une des deux bases aériennes étudiées et l'autre au 8<sup>ème</sup> R.T. :

*“Pour l'avenir, il y a des craintes que les emplois des militaires soient pris par des civils. Mais rien qu'avec les opérations, il y a de quoi occuper les militaires. Les civils travaillent plus que*

*nous, ils sont moins chers, plus rentables. La protection de la base par des civils, ça peut se faire, mais il ne faut pas qu'il y ait grève ! Le bus, c'est externalisé depuis janvier. Le mess peut-être ? Mais il faut garder des militaires*".

*"Certains militaires voient d'un mauvais œil l'arrivée des civils, parce qu'ils sont en train de prendre notre place"*.

Ce sentiment d'affronter une concurrence des civils est d'autant plus vif que celle-ci, désormais, porte sur des postes de responsabilité, comme le reconnaît cet officier supérieur sur la base de Colmar :

*"Avec la professionnalisation, des militaires ont craint l'arrivée des civils sur certains postes. Il peut y avoir des frictions lorsqu'un civil remplace un militaire sur un poste hiérarchique"*.

Une concurrence qui est aussi, pour certains militaires, moins la conséquence de la civilianisation que la conséquence des restructurations des industries liées à la Défense :

*"Pourquoi la civilianisation ? Avec la fermeture des ateliers militaires, il faut redéployer les gens. Avec la professionnalisation, il y a déflation du personnel militaire et certains sont remplacés par des civils"* (Sous-officier, B.A. 702, Avord).

Une crainte qui peut d'ailleurs être alimentée par l'agressivité de certains civils, encore que l'extrait qui suit émane de l'entretien de cet ouvrier d'Etat au parcours atypique, puisqu'il était sous officier, avant de démissionner pour éviter une mutation dans la capitale :

*"J'aime bien mon poste, ce n'est pas statique comme si c'était dans un bureau. Mais j'ai envie d'aller plus haut. Une fois, j'ai répondu à un chef militaire qui m'a demandé ce que je voulais faire : 'Prendre votre place !... ça, ils ne comprennent pas"*.

## **2. La différenciation par le port de l'uniforme : un facteur d'exacerbation de la concurrence**

L'établissement du Génie fait figure d'exception, dans la mesure où le port de l'uniforme n'est pas obligatoire en permanence. Dans la quasi-totalité des entretiens réalisés dans cette seconde étude comme dans la première <sup>13</sup>, les militaires avouent n'avoir pratiquement aucun contact avec leurs collègues civils dans leur vie privée, et réciproquement si l'on en croit les civils interviewés. Dans l'établissement de Besançon en revanche, un jeune civil, TSEF, se dit surpris par notre question, ne faisant aucune différence de ce point de vue :

*"C'est des copains. Cela n'a rien à voir avec le fait d'être militaire ou pas. On va au gymnase ensemble, on joue au foot et on se revoit en ville. Ce sont des jeunes comme moi, le reste..."*.

---

<sup>13</sup> Cf. *La civilianisation des régiments de l'armée de terre*, op. cit., p. 37-38.

Cette femme militaire, qui y occupe des fonctions de chancelier, avoue avoir trouvé en arrivant à Besançon un tout autre état d'esprit par rapport à son ancienne affectation dans un régiment des forces :

*“C’était des officiers, fiers de leurs habits de guerriers, avec un esprit opérationnel très militaire. Les militaires, ici, ils font un métier de civil au service des militaires. Les grades sont beaucoup moins hiérarchisés et moins visibles”.*

Cette moindre importance attachée au port de l’uniforme n’est pas seulement anecdotique. Elle contribue à structurer des rapports civils-militaires spécifiques sinon totalement interchangeables :

*“Les officiers et les sous-officiers, commanditaires, discutent avec les civils. Il y a un état d’esprit constructif pour faire avancer les choses. (...) L’intégration des civils se fait sans problème” (TSEF).*

*“Ce qui compte ici, c’est le diplôme et la hiérarchie. La couleur de la tenue n’est pas importante. Il n’y a pas d’opposition dans le travail de la part des militaires. Je suis légitimé en tant qu’A. J’ai rempli ma mission à deux cents pour cent pour me faire légitimer” (IEF).*

*“Le militaire n’est plus militaire vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Nous, les mécanos, on est tous en vert, tous en tenue. Et on ne voit pas la différence entre nous. Beaucoup ne mettent pas leur grade sur la tenue. Là, il n’y a pas de différence” (Ouvrier d’Etat, groupe 7, B.A. 702, Avord).*

A compétence équivalente et sans sous-estimer les efforts que font les militaires pour développer des rapports égalitaires avec les civils qu’ils cotoient, les galons restent pourtant un plus, même dans cet établissement du Génie si l’on en croit certains des civils rencontrés. Les « galons » induisent des comportements sensiblement différents :

*“Il n’y a pas de différence dans les relations avec les techniciens, qu’ils soient civils ou militaires, mais ces derniers, en position de chefs de section, sont plus autoritaires. Ils se forcent pour accepter les remarques d’ordre professionnel émanant des civils. Ceux-ci dirigent tandis que les autres commandent. Mais malgré tout, les militaires font des efforts vis-à-vis des civils et le colonel tutoie quatre-vingt pour cent des civils”, nous déclare une ouvrière d’Etat, qui conclut cependant son entretien par des propos plus négatifs : “Les militaires ne laissent pas les civils exercer des responsabilités. J’en ai une image de commandement, de masse dominatrice. Il faudrait qu’on nous laisse prendre des décisions, qu’on ait des responsabilités”.*

De fait, deux architectes, l’un civil, l’autre militaire, travaillent dans cet établissement, non sans frictions entre eux, le premier déclarant *“Je fais un projet à partir d’un programme et les militaires le modifient pour exister”*, tandis que le second reconnaît exercer *“un rôle de modérateur et de censeur”* vis-à-vis de son collègue.

Dans les autres unités étudiées, en terme de visibilité, le port ou pas de l'uniforme constitue une différence qui oppose d'autant plus les civils et les militaires qu'elle est omniprésente :

*“La civilisation, ce n'est pas embaucher un certain pourcentage de civils, mais c'est le problème des postes de responsabilité et les équivalences. Sinon, on dédouble pour ménager les susceptibilités. Il faudra un paquet d'années avant que cela entre dans les mœurs. Si déjà les militaires se mettaient en bleus de travail alors qu'ils sont en treillis... mais ça ne se fera jamais”* (X, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

Deux discours contradictoires coexistent donc chez un grand nombre de civils parmi ceux que nous avons rencontrés. D'un côté, nous avons vu que la majorité d'entre eux reconnaissait que la compétence professionnelle tend à s'imposer par rapport au grade. De l'autre, ces mêmes civils expriment une évidente frustration au regard de leurs collègues en uniforme :

*“Quand je donne un ordre de conduite, je dois bien le formaliser. Il faut que ce soit carré, alors que si j'étais un officier supérieur, ça passerait quand même... ils sautent sur la moindre erreur, alors que si c'était un officier... du coup, je fais un peu plus attention. Je dois être inattaquable”* (I.E.F., 11<sup>ème</sup> BSMAT).

*“Dans les rapports avec les militaires, on est toujours le petit personnel. Il vaut mieux être appelé du contingent que civil. On est sous-estimé. L'uniforme, ça va beaucoup mieux pour être reconnu, et cela se traduit pour les invitations, les manifestations... on n'est pas toujours informés (...) On est un peu oubliés”* (Secrétaire administrative, catégorie C, B.A. 702, Avord).

*“Le civil est limité en grade mais pas en responsabilité. (...) J'ai entendu un commandant de base qui disait : 'les civils, ils n'ont pas de contrainte, donc ils restent au grade où ils sont”* (Ouvrier d'Etat, groupe 7, B.A. 702, Avord).

*“Lors de la période de l'entretien, les deux adjudants étaient absents (...). Dès lors, X... a été désigné comme chef d'atelier. Si le sergent chef avait été présent, il serait automatiquement chef d'atelier, en raison de ses galons. C'est toujours le militaire le plus ancien dans le grade le plus élevé qui est en situation de chef”* (Ouvrier d'Etat, groupe 7, B.A. 702, Avord).

*“C'est avec les jeunes que c'est le plus difficile, les lieutenants et les capitaines. Ce sont eux qui ont le moins de considération. Ils n'apprennent pas la prévention, à Salon de Provence. Dans le privé, le directeur n'a pas cinq barrettes. Le militaire, c'est quand il voit des galons qu'il accepte une action”* (TSEF, B.A. 132, Colmar).

Cet ouvrier d'Etat sur une des deux bases étudiées, groupe 5, bien qu'ils commande dans son travail une équipe qui compte une dizaine de militaires, déclare : *“Il y a une interférence avec les grades. On ne peut pas donner le même travail aux militaires en fonction de leurs compétences. Il faut ménager les susceptibilités... ils peuvent toujours demander leur mutation”*.

Ce que confirme cet autre ouvrier d'Etat, également groupe 5 au 11<sup>ème</sup> BSMAT, déclare *“On a toujours travaillé ensemble. On ne commande pas des militaires. On les dirige, on les encadre, on leur distribue le travail. Il n'y a pas de différence de comportement*

entre civils et militaires” avant de poursuivre toutefois : “Les militaires préfèrent être commandés par un civil plutôt que par un militaire. Nous, on travaille, les militaires sont militaires” ...

Une différence de traitement parfois non exempte de misogynie :

“J’étais la seule femme au départ, notamment dans les stages, et souvent la seule femme civile, dans un domaine qui concerne les munitions. Il y a même des militaires un jour qui m’ont demandé, à l’occasion d’un de ces stages, si je ne m’étais pas trompée ?” (Ouvrière d’Etat, groupe 7, B.A. 702, Avord).

En revanche, d’autres civils, plus rares il est vrai, nient cette prééminence de l’uniforme dans leurs relations professionnelles :

“Les relations civils-militaires sont dépendantes de la personne et non pas de son statut. J’ai moi-même été en conflit pendant trois ans avec un officier supérieur, mais ce n’est pas l’uniforme qui incitait à cette situation” (Fonctionnaire détaché, mais ancien officier, B.A. 702, Avord).

“Dans les ateliers, même si les militaires portent leur grade, les vêtements de travail sont identiques. On s’y parle à partir du nom et pas à partir du grade. Et les horaires sont les mêmes pour tous” (Ouvrier d’Etat, groupe 7, B.A. 132, Colmar).

Tandis que d’autres encore estiment que des civils s’abritent parfois derrière leur statut pour opposer une force d’inertie face aux ordres qui leur sont donnés :

“On se mélange un peu à la cantine, mais je vois régulièrement des militaires en dehors du travail. Je suis très à l’aise avec eux, contrairement à beaucoup de civils. Il faut dire qu’on entend souvent, quand on arrive : ‘ah non ! pas un civil !’. Mais certains civils, c’est vrai, jouent sur leur statut, tandis que le militaire, lui, s’exécute. Il faut trouver le juste milieu, pour changer, et ne pas se réfugier dans le véto” (ATE, 8<sup>ème</sup> R.T.).

Cette valorisation de l’autorité attachée au port de l’uniforme ne relève pas d’une pure projection phantasmatique des civils vis-à-vis de l’uniforme. Plusieurs des militaires interviewés confirment, à partir de leur propre positionnement, cette autorité attachée au port de l’uniforme :

“Quand il y a un grade, ça me conditionne. J’ai du respect, je prends du retrait. Avec le gradé, il faut avoir l’air sérieux, se redresser, regarder au fond des yeux. Un colonel par exemple, cela m’intimide. Avec un militaire, il faut faire attention à la forme” (Sous-officier, B.A. 702, Avord).

“C’est sûr que pour un militaire, au premier regard sur ses galons, on voit son importance. Alors qu’avec les civils, on ne sait pas si il est catégorie A, B ou C. Les problèmes qui se posent entre civils et militaires, c’est le relationnel (...). Les militaires ont du mal à situer les civils hiérarchiquement” (Officier subalterne, B.A. 132, Colmar).

*“Malgré tout, la représentation des civils chez les militaires est trop souvent négative. Beaucoup évitent de dire bonjour aux premiers. Les plus grandes difficultés viennent des adjudants et des sergents chefs. Ce sont des grades hermétiques et très durs à diriger parce qu'ils estiment avoir plus d'ancienneté”* (Officier supérieur, B.A. 132, Colmar).

Ce que résume parfaitement cet officier supérieur du 8<sup>ème</sup> R.T. :

*“Il n'y a pas de différence dans la manière de travailler, mais je ne m'adresse pas de la même manière à chacun : je donne des ordres aux milis, et aux civils, je fais des demandes. C'est un formalisme différent pour demander quelque chose. Aux réunions, je fais attention de ne pas dépasser les horaires pour les civils. (...) On est obligé de respecter une certaine hiérarchie. Catégorie A équivalent à officier, catégorie C équivalent à adjudant-chef, etc. Au service X..., le civil catégorie C est devenu chef de service. Du coup, je ne peux plus l'enlever et je ne peux pas mettre un adjudant-chef sous ses ordres”.*

*A contrario*, des officiers reconnaissent qu'on ne commande pas les civils comme les militaires, sans qu'ils ne semblent établir une hiérarchie entre ces deux types de relation :

*“J'ai toujours travaillé avec des personnels civils. Dans tous les établissements, il y en a parce qu'il y a des métiers techniques. Un civil, on ne le commande pas comme un militaire. Ce sont des rapports d'êtres humains, il y a une manière de demander un travail. Avec la politesse, on obtient une meilleure adhésion. Le tutoiement facilite le travail, surtout dans le travail manuel, on est plus lié”* (Officier subalterne, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

Une autorité attachée à l'uniforme mais qui peut en revanche s'accompagner d'exigences accrues – injustifiées ? – envers ceux qui le portent :

*“Ici, il y a une ambiguïté... on nous demande de faire des choses parce qu'on est habillé en vert. Il y a une difficulté pour un militaire de se positionner dans un environnement civil. Quelques fois, j'ai l'impression de représenter une porte coupe-feu. Il y a une demande de formalisation qu'on exige de moi mais qu'on ne demanderait pas à un civil. Alors qu'on n'a pas les mêmes statuts, qu'on n'est pas destiné à rester là tout le temps, qu'on a une obligation de mobilité. (...) Le problème, c'est de faire fonctionner ces deux milieux. Le personnel civil, ça va, les militaires aussi, mais c'est le mélange des genres”* (Sous-officier, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

Par ailleurs, certains militaires vont à l'inverse jusqu'à redouter que leurs collègues, en contact étroit avec des civils dans leur travail, n'en viennent à oublier qu'ils sont militaires, risquant ainsi de perdre leur spécificité et les qualités qui leur appartiennent en propre :

*“La professionnalisation, c'est une histoire de statuts, mais cela dépend de ce que l'on peut faire avec les deux. Si on travaille avec des civils, c'est le militaire qui va se mettre à faire comme le civil, et le lendemain, si on lui rappelle qu'il est militaire ! alors... c'est le mélange, avec des statuts différents, qui est difficile”* (Sous officier, 8<sup>ème</sup> R.T.).

### 3. Un malaise partagé et fort face au recours croissant à la sous-traitance

Projetant ce que sera l'entreprise de demain, Robert Castel la décrit comme une sorte d'espace virtuel, au centre d'un réseau d'échanges de services entre prestataires<sup>14</sup>. Fin 1999, l'industrie française n'employait que 26 % des salariés français mais elle recourait en revanche à 51,5 % des intérimaires. Aujourd'hui, dans les entreprises, le recours à l'externalisation ne concerne pas seulement des activités peu qualifiées comme les services de nettoyage, ou des activités relativement périphériques, comme l'entretien des espaces verts ou la restauration. Il concerne désormais des activités hautement qualifiées et spécialisées, qui peuvent être au cœur de la production. Par exemple dans l'industrie électronucléaire, la maintenance des centrales est assurée par des entreprises prestataires, provoquant une vive inquiétude chez les agents EDF qui voient à terme, dans ce recours au "faire faire", une perte de leur propre savoir-faire.

Un malaise identique parcourt nombre des entretiens réalisés pour la présente étude, et ce malaise est d'autant plus remarquable que notre guide d'entretien ne prévoyait pas de relance mentionnant ce thème. Les craintes concernant la sous-traitance ou l'externalisation sont exprimées spontanément par de nombreux interviewés, tant civils que militaires, soit lorsqu'on sollicite leur jugement sur l'évolution de leurs conditions et de leurs moyens de travail, soit lorsqu'on les interroge sur la façon dont ils envisagent la suite de leur carrière.

Pour certains interviewés qui abordent cette question, le développement de l'externalisation est perçue comme une conséquence de la professionnalisation, des restrictions budgétaires, mais le recours à la sous-traitance reste selon eux limité aux emplois les moins qualifiés ou à des services périphériques :

*"Nous, on n'est pas trop touchés pour le moment, mais cela a commencé par le ramassage des poubelles, et puis par les espaces verts. Au garage, ils sont inquiets pour l'entretien des véhicules. A la cuisine aussi... tout va changer. On veut moins de monde sur les sites. Le ménage va changer aussi... ça va faire moins de monde sur les sites. La professionnalisation, ça vaut dire aussi l'externalisation"* (Ouvrier d'Etat, groupe 6, B.A. 702, Avord).

*"Maintenant, on s'ouvre à l'extérieur, aux civils (...). Alors on est obligé aussi de déléguer certaines choses à l'extérieur, comme le ménage. C'est aussi le cas des plateaux repas, distribués pendant les permanences. On externalise tout ça"* (Sous-officier, B.A. 702, Avord).

*"Dans le service, on a des effectifs constants, mais du côté de l'équipement, cela a peut-être régressé. On développe de plus en plus l'externalisation, notamment pour les constructions neuves. On fait des appels d'offres adressés aux entreprises (...). Tout le monde s'inquiète de l'avenir, mais les informations sont relativement bonnes quant à l'avenir de la base. Bourges*

<sup>14</sup> Entretien dans *Libération* du 14 décembre 1998.

*avait beaucoup d'établissements militaires qui ont été restructurés, alors ça entraîne des questions, mais il n'y a pas vraiment d'inquiétude. Il y a peut-être des services qui sont concernés avec la sous-traitance, comme par exemple le ménage. On parle aussi des espaces verts ou du service de sécurité, ou de l'entretien des véhicules... c'est des choses qui se murmurent. Est-ce que c'est fondé ?* (TSEF, B.A. 702, Avord).

Pour plusieurs interviewés, cette externalisation résulte de contraintes budgétaires de plus en plus fortes qui entraînent aussi une gestion à flux tendus, cette évolution se traduisant par des disfonctionnements croissants, notamment en matière d'approvisionnement en pièces détachées :

*“On recourt de plus en plus à la sous-traitance. C'est bien pour certaines choses, mais on a des problèmes d'outillage, de pièces. Chaque fois qu'on demande quelque chose, on nous dit 'non'. On nous en enlève de partout. (...) Ce constat est partagé par les autres métiers. Est-ce que c'est un problème d'argent ? Ou de mauvaise gestion ? On est amené à prélever des pièces sur d'autres avions. Il y a une dégradation depuis quelques années. Avant, on n'attendait pas quand on commandait quelque chose... ça se passait bien... ça s'est dégradé depuis trois ou quatre ans”* (Sous-officier, B.A. 132, Colmar).

*“Pour avoir du matériel, il faut trente-six justificatifs. Ils ne veulent pas de stocks, alors on commande et on attend que les pièces arrivent. Une entreprise du privé ne tiendrait pas longtemps dans ces conditions, et l'informatique n'a rien simplifié : maintenant, on a un carnet de commandes et un ordinateur ! On externalise tout. Avant, la bourellerie refaisait les sièges des bus, maintenant, c'est fait à l'extérieur. Depuis deux ou trois ans, on se demande quel est notre avenir ? Avant, chacun demandait n'importe quoi, et ça se faisait”* (Ouvrier d'Etat, groupe 7, B.A. 132, Colmar).

*“On va trop loin... pour dépanner une bêtise, il faut attendre trois jours. On a formé des gens pour faire des choses, et on leur demande de ne plus le faire ! Tout cela pour diminuer le personnel, mais en fait, ça coûte plus cher !”* (Sous-officier, 8<sup>ème</sup> R.T.).

Au-delà de cette détérioration des moyens de travail, si le recours à la sous-traitance est aujourd'hui encore relativement circonscrit, certains y voient à terme une menace plus générale sur les emplois qui ne relèvent pas directement des forces, y compris sur les emplois militaires :

*“La sous-traitance, ça n'a rien changé, mais on n'a pas gagné non plus en externalisant : si un bus est défaillant un matin, qu'est-ce qu'on fait ? En tant qu'usager, on n'a rien gagné. En tant que mécano, on aura moins de travail sur les véhicules. De toutes façons, ils veulent sous-traiter tous les véhicules militaires. Derrière la sous-traitance, c'est tout le problème des militaires supports : est-ce qu'on ne va pas disparaître à court terme ?”* (Sous-officier, B.A. 132, Colmar).

Parmi l'ensemble des personnels rencontrés, une seule personne évoque de façon positive l'externalisation, mais il s'agit d'un agent civil lui-même contractuel, sur une des bases aériennes étudiées :

*“La sous-traitance, c’est pour le bus, les femmes de ménage, les espaces verts. Maintenant, on a des bus chauffés, en parfait état, avec des chauffeurs sympathiques. Avant, on avait quelques bus un peu vétustes, en bout de course. C’est gratuit comme avant, pour nous. C’est vrai que les chauffeurs étaient sympathiques aussi, avant”.*

Par ailleurs, plusieurs interviewés, en particulier dans les transmissions, craignent que ce recours croissant à l’externalisation ne se traduise, à terme, par une perte de leur savoir-faire :

*“On est confronté à des impératifs de rentabilité, comme dans toute la fonction publique, alors ça donne un tout autre caractère. Par exemple, est-ce qu’il faut externaliser tout ce qui est rentable ? Il y a le problème des compétences, avec l’externalisation, une perte de savoir-faire. Mais c’est difficile, après, de revenir en arrière (...). Déjà, avec la perte du contingent, on a perdu leur apport. (...) Le commandement, cela va être du management plus qu’une compétence technique. De toute façon, on va être amené à externaliser encore plus” (Adjoint technique, catégorie B, 8<sup>ème</sup> R.T.).*

*“Ici, on a plus affaire à des problèmes de gestion qu’à des problèmes techniques. Par exemple avec l’externalisation de l’entretien des installations téléphoniques, je ne saurais plus tirer un câblage. On n’a plus en charge que l’entretien courant et la gestion de l’exploitation. Il y a une perte de connaissances. Par exemple, avec les centraux Matra, on a un contrat de cinq ans pendant lesquels ils se chargent de l’entretien. On ne fera plus d’entretien. Pour nous, c’est un souci, il y a une perte de savoir-faire et, inversement, beaucoup plus de charges administratives, de prises en compte d’indicateurs de gestion. Les militaires techniciens s’en rendent compte. Mais les civils qui étaient la mémoire de la connaissance du matériel, qu’est-ce que cela va devenir ? Et pour les civils, c’est aussi, avec leur savoir-faire, la défense de leur emploi. Ils sont plus sensibilisés là-dessus que les militaires. On est les seuls garants de notre emploi. (...)*

*L’externalisation, c’est désœuvrant, c’est déresponsabilisant. Avant, on tirait les câbles. Aujourd’hui, on ne touche plus à rien. Même si on peut encore le faire sur un site, il y a tellement d’obstacles qu’on ne touche plus à rien” (Inspecteur, cadre A, 8<sup>ème</sup> R.T.).*

Pour cet officier subalterne, également dans les transmissions, le recours à la sous-traitance *“aboutit à saucissonner les tâches et les missions. Par exemple, les interventions sur le matériel X... se traduisent par une addition d’intervenants, et, en plus, il manque une coordination entre l’Etat-Major et les industriels”.*

Seul un civil, contrôleur dans les transmissions, voit dans le recours à l’externalisation une évolution en partie ambivalente du point de vue du savoir-faire :

*“Le plus intéressant, ce sont les relations avec les entreprises extérieures civiles, avec les différents intervenants, le partage de la connaissance, le contact avec les évolutions techniques. Le point le plus négatif, c’est qu’on a de moins en moins la possibilité d’intervenir sur le matériel. On n’a plus les moyens. Le maintien en condition dépend de sociétés extérieures ou*

*de sections d'intervention au niveau national. Du coup, on leur demande de nous prêter le matériel, pour intervenir nous-mêmes et maintenir nos compétences (...). Pour l'avenir, je suis serein. Je n'ai pas de gros soucis sauf sur les compétences, car on n'a plus les moyens de maintenir nous-mêmes le matériel en condition. Pour pouvoir être expert, il faut connaître, garder le contact avec la technique. Par exemple, pour descendre une parabole, on a moins d'effectifs, donc c'est sous-traité. Il faudrait un contrôle de gestion plus fin, faisant moins d'erreurs pour comparer les rentabilités. Je suis sûr que cela revient plus cher de faire venir une société extérieure" (Contrôleur, 8<sup>ème</sup> R.T).*

Dans l'établissement du génie, ce recours à l'externalisation correspond à une pratique plus ancienne et apparemment beaucoup mieux intégrée et acceptée. Les chargés d'affaires -ou conducteurs de travaux - qu'ils soient civils ou militaires, sont en fait en situation de donneurs d'ordres ou de maîtres d'œuvre, face à des entreprises privées avec lesquelles ils ont l'habitude de travailler. Ils bénéficient ainsi d'un statut social relativement valorisant :

*"Avec les entreprises, ça se passe bien. Pour eux, on est des clients sérieux, on sait ce qu'on veut, et puis c'est toujours un peu les mêmes entreprises" (TSEF).*

*"On a par exemple des chantiers de quinze millions de francs et j'y vais une fois par semaine. Les entreprises cherchent parfois à prendre le dessus. Les premières rencontres sont décisives, il faut trouver un juste milieu. Par exemple, il y a une entreprise à Belfort qui fait beaucoup de chantiers avec le Génie. On a l'impression qu'elle fait partie du Génie" (TSEF).*

Si l'on cherche à synthétiser ces différentes réactions face à l'externalisation, on peut distinguer trois cas de figures.

- | - Sur les bases aériennes et au 11<sup>ème</sup> BSMAT, la sous-traitance n'est pas vraiment perçue comme une menace à terme pour les emplois existants. Elle apparaît en effet d'autant plus circonscrite à des activités périphériques, à terme, que les activités principales des unités concernées impliquent des exigences fortes en matière de fiabilité et de sûreté des matériels.
- | - On retrouve certes des exigences semblables dans le domaine des transmissions, mais elles reposent alors sur des systèmes experts et des technologies industrielles de pointe produits par des entreprises extérieures à l'institution militaire. Le recours croissant à l'externalisation pour assurer une maintenance hautement qualifiée risque donc, à terme, de se traduire par une perte de savoir-faire au sein du personnel des armées.
- | - Dans le cas du Génie enfin, le recours à l'externalisation exige une polyvalence des donneurs d'ordre, donc des membres de l'établissement qu'ils soient civils ou militaires, qui ne peut que les valoriser et conforter leur statut social et leur situation professionnelle.

Il faut enfin ajouter que, dans les services où cette externalisation se développe et engendre une inquiétude partagée par les militaires et les civils, cette crainte

ne les rapproche pas pour autant. Elle avive même au contraire le sentiment de concurrence entre ces deux populations face à l'avenir que les uns et les autres envisagent pour leur emploi. Une concurrence d'autant plus mal vécue qu'on retrouve dans cette enquête la même ignorance des statuts que l'enquête sur les régiments des forces avait mise en avant.

### III. LA CO-EXISTENCE MISE A L'EPREUVE DES STATUTS RESPECTIFS

#### 1. Les statuts : une visibilité insuffisante

*« La différence de statuts, tout part de là, c'est une bonne petite guerre. Par exemple les horaires et surtout le vendredi où on travaille pas une fois sur deux. Les salaires, il faut compter dedans pour les militaires, les primes 'solde-air' : si elles sont supprimées, ils gagnent moins que nous. On ne connaît pas nos statuts même entre fonctionnaires et ouvrier d'état. » (Jeune ouvrière, Montauban).*

Les différences constatées dans le cadre des deux études, ~~celle présente et celle de 1999~~, ne peuvent occulter un point de convergence fort : ~~c'est~~ celui de ~~la~~ préoccupation relative aux statuts respectifs des personnels civils et des personnels militaires. On observe là des ignorances partagées et comparables entre les régiments de force et les régiments de soutien. L'antériorité de la présence des civils et son ampleur dans les régiments de soutien ne s'accompagnent pas jusque-là d'une meilleure connaissance des statuts, ni d'un ~~souci de savoir manifestée plus grande volonté de se mettre au courant~~. Et ce malgré la volonté des responsables au plus haut niveau de changer cette donne : *“Sur les statuts, c'est une directive de la hiérarchie depuis un an de faire une information là-dessus. Nous le faisons mais le message a du mal à passer car c'est assez fastidieux comme information.”* (Officier supérieur 8è R.T).

Un civil fonctionnaire du même régiment insiste sur la nécessité ~~de cette~~ d'une telle information ~~car son absence ne peut qu'accroître sans laquelle~~ les questions sans réponse, les incertitudes et donc, à terme, les suspicions entre les personnels quant aux conditions et aux acquis respectifs ne peuvent que se développer:

*“Il y a une méconnaissance des statuts, les congés, les indemnités techniques, le pourquoi d'une prime aux personnels civils... il faut faire un effort sur la communication des statuts, la transparence sur les rémunérations, les droits et les devoirs de chacun.”*

~~C'est l'origine de l'information qui semble être insuffisante, on ne peut s'appuyer sur les seuls échanges informels et sur les rumeurs.~~

*“Je connais le statut des militaires dans ses grandes lignes : éthique, carrière, obligations, salaires. Il y a 50% d'informations réglementaires et 50% en discutant. ”* (Ouvrier d'Etat, Groupe 7, 8ème R.T.)

Et l'on sait que les rumeurs et les informations non fondées peuvent produire des quiproquos et des malentendus dommageables pour les deux populations :

*“Les civils ne comprennent pas notre fatigue, ils ne font pas les chantiers. La logique est plus aisée entre militaires.”* (Caporale, 8ème R.T.)

~~Le souhait d'une~~ Et une information construite et disponible ~~est répond à un~~ ~~besoin pour souhaitée parce que nécessaire à~~ la vie quotidienne dans l'unité, ~~nécessaire pour développer des et le développement de~~ relations plus aisées :

*“Ça me manque de ne pas connaître les statuts avec les droits et les devoirs. C'est très complexe, il nous faudrait une petite bible.”* (Sergent-chef, femme, 8è R.T.)

L'armée de l'air connaît une situation similaire qui se traduit par des propos qui contiennent et une observation et une critique - si ce n'est parfois du ressentiment - quant aux effets de cette ignorance ~~;- comme l'affirme cette civile~~ ~~fonctionnaire-~~

*“C'est vrai qu'il y a une méconnaissance complète (des statuts). Quand je suis arrivé en 97, il n'y avait que neuf civils : un jardinier, des femmes de ménage, une secrétaire administrative. J'avais l'impression d'être un paquet... On a été remis à notre commandant d'unité. Point final. Son trou, il a fallu le creuser. Il y a une journée d'accueil pour les civils et les militaires qui arrivent, conjointe. Mais on n'y dit rien ou presque sur les statuts. A l'avenir, la formation des adjoints administratifs, qui durera 10 jours, aura un module sur les statuts de la fonction publique. Mais pour les ouvriers, rien n'est prévu. Il faudrait faire une information et une formation des civils sur les militaires et inversement, ça éviterait des frictions entre sergents et adjoints administratifs. Et puis il y a aussi un problème de définition et de répartition des tâches, et un laxisme dans ce domaine de la part de certains commandants d'unités. Par exemple il y a un malaise au ESRT, qui est un gros service d'achats et de ravitaillement. Il faudrait une redéfinition des rôles »* (~~civile fonctionnaire~~, B.A. 102, Avord).

Mis en forme

~~En effet~~ Dans ce cas précis, une note a été diffusée. Elle est intitulée : « Connaissance du personnel civil de la Défense. Projet de cahier des charges ». Mais il n'y est pas fait mention de la question des statuts.

Il semblerait que pour beaucoup de responsables de la Défense, tant civils que militaires, et au-delà de leurs déclarations vertueuses, cette question n'est pas prioritaire :-

~~La-la~~ cohabitation au quotidien produirait spontanément une connaissance ~~réci-proque~~ empirique des statuts, d'où un moindre souci pour la construire et la diffuser. Au mieux, il existe une information liée à l'actualité qui éclaire ~~sujet~~ ~~après sujet~~ quelque peu cette question des statuts, comme l'indique cet ouvrier, groupe 7, d'Avord :

*“Les statuts, nous on les connaît, on voit des notes de service passer.”*

Mais, il ne précise pas ni l'objectif de ces notes ni leur contenu. Aussi est-il légitime de s'interroger sur l'efficacité de ces notes ~~et sur leur pertinence quant aux statuts.~~

---

Un travail profond, large et régulier est nécessaire afin de diffuser et surtout d'explicitier les statuts, leurs différences ~~et~~ leurs similarités en retraçant leur historique respectif ainsi que les objectifs qui y sont attachés et leurs effets réels en matière de rémunérations, de carrière, de formations, de retraites, etc. La méconnaissance actuelle provoque des incompréhensions qui ~~elles-mêmes~~ affaiblissent, d'une certaine manière, les possibilités de coopérations fortes entre civils et militaires. Et plus encore, cette méconnaissance est un obstacle à la volonté d'une véritable intégration des civils dans les régiments. Un officier en témoigne :

*“ Nous, même ceux des militaires, on ne les connaît pas trop, alors les statuts des civils, on ne les connaît pas du tout. Il y a une bonne ambiance entre civils et militaires mais il y a un problème de statut. Par exemple, les civils ont des enfants à récupérer, mais les militaires aussi, on a des enfants. ”* (8ème R.T).

Les difficultés latentes entre les deux types de personnels ne peuvent que s'accroître et dans certains cas ne pas être contenues et donc s'extérioriser :

*“ Il y a une ignorance totale des statuts. Il faut dire qu'ils sont très variés, alors c'est silence radio, ce qui est source de frictions. ”* (Civile secrétaire administrative, Etablissement du Génie, Besançon).

Une femme officier de la B.A. 102 en décrit les manifestations et met en garde sur les dérapages non seulement possibles mais également sur ceux qu'elle relève elle-même dans le cadre de ses fonctions :

*“ La solde des militaires et leurs permissions sont supérieures aux salaires et aux congés des civils. Et malgré tout, la représentation des civils chez les militaires est trop souvent négative. Beaucoup évitent de dire 'bonjour' aux premiers. Les plus grandes difficultés viennent des adjudants et des sergents chefs. Ce sont des grades hermétiques et très durs à diriger parce qu'ils estiment avoir plus d'ancienneté. ”*

La maîtrise de cette question des statuts ne peut se cantonner au niveau supérieur d'un régiment, même si elle y apparait tout à fait nécessaire :

*“ les statuts sont complètement différents, mais on a une personne civile très compétente qui me donne les textes et m'informe sur le niveau des personnes et leur carrière. Une des parties les plus importantes, c'est la notation des personnes. Il faut que ce soit juste vis-à-vis des autres et que ça ne casse pas la carrière, que ce soit le plus impartial possible, en tenant compte de l'avancement... Moi, je préfère la compétence à la personnalité. Le militaire est plus imprégné par la notion de mission... il y a la contrainte des OPEX. Les civils*

dissent : 'oui, mais tu vas être payé pour !'. On en discute. Tout le monde est libre et a opté pour un statut " (Chef de corps de l'Etablissement du Génie).

La ~~limitation de l'information sur les statuts à ce niveau ne peut que s'accompagner d'une coupure néfaste dans ses effets. D'autant que la~~ mobilité des chefs de corps ne garantit pas le même souci chez tous que celui exposé par notre interlocuteur. L'optimisme ici affiché est d'ailleurs contredit lorsqu'on écoute une sous-officier du même régiment qui transmet une réflexion trop souvent entendue :

*"Les comparaisons sont fréquentes et on met en avant les avantages des autres, mais je ne connais pas les statuts des civils. Celui qui est intéressé, il doit aller à la quête, se renseigner tout seul. Il n' a aucune formation là-dessus. On connaît tout juste le B-A=B.A, mais on ne sait même pas faire la distinction entre les différentes catégories. "*

Quel que soit le régiment, ~~et~~ le grade et la fonction de l'interlocuteur, l'absence d'une formation conséquente aux statuts aboutit à des remarques désabusées qui portent non seulement sur les aspects matériels mais plus encore sur les rapports d'autorité :

*"C'est pas vraiment comparable. On n'a pas les mêmes avantages qu'un civil : il y a le port de la tenue, les mutations, et puis on a tous une vie après les heures. Les civils sont moins soumis à l'autorité directe, c'est moins facile de mettre la pression sur eux. "* (Sous-Officier, B.A. 132 Colmar)

D'où le sentiment ~~développé par répandu chez~~ certains que chaque catégorie de personnel est mieux défendue que l'autre et qu'il est en devient difficile d'exercer une responsabilité de la part de ~~des ses~~ subordonnés. Avec des effets sur la légitimité hiérarchique lorsqu'un civil dirige des militaires dans le cadre d'un métier commun :

*"Et pour leur carrière, ils s'adressent au président des sous-officiers. "* (Ouvrier Groupe 5, B.A. 132n Colmar).

Lorsque son appropriation la plus large est favorisée, on peut observer que se développe une confiance partagée et des espaces d'autonomie et de décision :

*"Comme chef d'atelier, c'est plus facile de diriger des militaires que des civils. Avec les civils, on n'a pas de moyens, on n'a pas de primes pour les récompenser, à la différence de ce qu'il y avait au GLAT. Au niveau de l'avancement des catégories, on ne peut que proposer. On a du mal à motiver les gens, alors que du côté des militaires, vous avez des possibilités, notamment en matière de sanctions. Dans mon atelier, avec les militaires, il n'y a pas de tiraillements. Lorsque l'adjudant a pris sa retraite, il a été remplacé par un civil. Au départ, il avait des réserves, mais après, on s'est expliqué. "*

Et c'est dans les pratiques quotidiennes, le travail en commun, les échanges liés aux métiers et aux fonctions que les statuts trouvent leur traduction lisible et compréhensible pour chacun :

Mis en forme

*“ C’est très compliqué. Je m’y mets en tant que responsable de la compagnie. Mais, généralement, il y a une méconnaissance réciproque des statuts. Ce qui compte, c’est le concret. ”* (Officier, 8è R.T.).

## **2. L’actualité de la question des 35 heures**

La crise qui a traversé ces dernières semaines la gendarmerie portait en partie sur l’application de la loi sur les 35 heures. Cette application s’impose désormais à tous les métiers, à toutes les institutions. Les changements successifs et profonds de la société française depuis une trentaine d’années concernent aussi les armées, et la professionnalisation accentue ce processus. En effet, la notion de professionnalisation contient en elle celle d’un engagement individuel auquel correspond une revendication de statut, comparable plus ou moins à ce qu’on observe dans la société civile. D’autant que les militaires sont de plus en plus requis pour des missions qui relèvent plus de la sécurité civile (tempêtes de fin 1999, marées noires, etc.) que de la seule défense militaire du territoire. Il est donc logique que ces mêmes militaires observent ce qui se passe chez les civils, qu’ils puissent s’en sentir concernés et qu’ils souhaitent en bénéficier.

Depuis la Loi de Robien et ensuite les Lois Aubry 1 et Aubry 2, la réduction du temps de travail est devenue une réalité concrète et déjà à l’œuvre pour des millions de salariés. Aussi, est-il légitime que les militaires professionnels prennent acte de cette réalité et qu’ils manifestent le souhait d’y être impliqués. Même si chez des militaires plus âgés et donc plus habitués à des règles et à une organisation traditionnelles, la revendication de la diminution du temps de travail n’est pas d’actualité :

*“ Pour les 35 h., il y aura des journées en plus pour les civils. Pour les militaires, je ne sais pas. Nous, on a une autre mentalité. On ne compte pas nos heures. Il n’y a pas de jours de récupération. ”* (ADC, 29 ans d’ancienneté, Génie Besançon).

Certains de nos interlocuteurs, militaires ou civils, de l’automne 2001 ~~mentionnent~~ affirment avec confiance que l’application de la loi sur les 35 heures concernera également les militaires, sous des formes appropriées et même que le rythme de réduction du temps de travail est le même pour les deux personnels :

*“ En 1983, les militaires on est passés aux 39 h. comme les civils. ”*

*“ Ça va être annualisé. On a acquis, nous, les militaires, des journées de congés supplémentaires pour compenser les contraintes. Alors si on n’a rien ? Pour le moment, il n’y a rien d’écrit ”* (Officier, 8ème R.T.).

*“La RTT sera appliquée, théoriquement, au 01.01.2002, pour les civils et de manière similaire pour les militaires.” (Un autre officier du 8ème R.T.).*

Ce qui est perçu par ce cadre B du 8ème R.T. comme un processus en deux temps dont les militaires finiront par bénéficier :

*“La RTT, les militaires savent qu’ils en bénéficieront, aussi, ils ne sont pas jaloux.”*

~~Perspective~~ Cette perspective qui est confirmée par un ouvrier d’Etat, représentant du personnel au 11ème BSMAT, qui suit les négociations et la mise en place de la loi de manière régulière et avec, sans doute, une distance critique qui lui permet d’éviter les comparaisons plus ou moins stériles entre les personnels civils et militaires :

*“Actuellement, nous sommes en 39 h., civils et militaires. Il y a depuis juillet un accord-cadre sur les 35 h. pour les civils et le chef de corps a la disponibilité pour l’appliquer aux militaires. Il faut éviter les tensions entre les deux personnels.”*

Cette application adaptée aux militaires convient à un civil qui soutient qu’il est nécessaire que les traitements soient équivalents pour les deux personnels :

*“Tant mieux pour eux ! On a des statuts différents, nous on a les soucis, les militaires, ce sont toujours eux qui rentrent tard. L’ancien chef de corps, lui il refusait les heures supplémentaires” (Ouvrier d’Etat, groupe 7, 11ème BSMAT).*

Une observation est partagée par d’autres civils qui ne souhaitent pas que les différences s’approfondissent.

Mais sur cette question des 35 heures, il n’y a toutefois pas unanimité. Elle constitue un sujet de confrontations, de discordes entre les deux types de personnels :

*“Les militaires, eux, ils ont oublié qu’ils étaient des citoyens, qu’il y avait un code du travail. Heureusement qu’on est là ! Ils font constamment allusion aux privilèges qu’ils perdent. Ils vont devoir venir le vendredi matin, alors que les civils partiront le jeudi soir... je sais pas comment ça ~~se~~ se passer. Ils ont plein d’avantages : 45 jours ouvrables de congés par an, ils payent moitié de place à la SNCF, ils font du sport, ils ont plein d’avantages mais ils ont tendance à l’oublier” (Ouvrier, groupe 7, 11ème BSMAT).*

Discordes qui découragent certains des interviewés parce qu’elles leur semblent vaines et infructueuses, d’autant plus que les enjeux ne sont, peut-être, pas à la hauteur de ces conflits latents :

*“En général, je m’éclipse pour éviter des polémiques, des chicaneries. C’est pareil pour les statuts. Ils disent, ‘vous avez 45 jours’, mais et notre disponibilité et notre souplesse ? Les contreparties, c’est utopique pour les militaires.” (Fonctionnaire administrative, B.A. 132).*

Mais un militaire confirme, de son point de vue, que les avantages supposés des civils ne sont pas admissibles :

*“Je ne sais pas ce que les militaires vont avoir, parce qu'on fait le même boulot, mais les salaires sont différents. Les civils vont avoir deux semaines de congés supplémentaires plus les récupérations... ils vont avoir autant de congés que nous. Il faut des compensations de chaque côté parce que ça risque de bouleverser la donne. Du côté militaire, ça ne parle plus que reconversion et départ en retraite... Garder des gens qui ne sont pas motivés, ça crée une mauvaise ambiance. C'est catastrophique pour les jeunes sergents qui arrivent. ”*

| Un sous-officier de la [B.A-base aérienne](#) 132 insiste sur ces différences qui lui semblent injustes et il s'interroge sur les effets à venir :

*“On a des astreintes, avec des compensations pour les civils mais pas pour les militaires. Est-ce qu'avec les 35 heures, il va y avoir une compensation pour les militaires ? ”*

| ~~Un~~ Le questionnement est renforcé par cette co-habitation entre militaires et civils qui ne se perçoivent pas de façon similaire, qui ont tendance, chacun, à surévaluer les bénéfices respectifs de la situation de l'autre. Ce qui conduit un chef de corps à préciser :

*“Sur la RTT, il y a un accord-cadre, on en discute demain ici. Dans un premier temps, ça ne va pas améliorer les choses. Il y a des chicayas entre civils et militaires sur les permissions, les horaires, les gardes, etc. La RTT va accroître ces chicayas, ces envies réciproques. Sur les mesures supplémentaires pour les militaires, je ne sais pas. Il y a des expérimentations qui ont été faites, c'est différent pour les forces et pour le socle. ”*

En parallèle, et afin de sortir de la seule dimension conflictuelle de la R.T.T., il faut observer que celle-ci peut susciter, chez un officier supérieur du 8ème R.T., des inquiétudes semblables à celles entendues dans des entreprises quant à l'organisation du travail:

*“On en parle, on est dans les études. On attend des directives de la région Terre... Les gens en parlent, avec beaucoup de crainte pour mes cellules qui gèrent le personnel civil, des craintes pour l'organisation de cette masse de travail qu'il va falloir répartir sur 35 heures ”*

Une crainte qui se manifeste à d'autres niveaux hiérarchiques:

| -“On sent cette crainte dans les postes d'encadrement comme dans les ateliers. Il faudrait prévoir un binôme civils/militaires dès l'embauche ” Sous-officier, B.A. 102, Avord).

Les calendriers de présence devront prendre en compte les jours supplémentaires de congés, comme dans une entreprise :

*“La RTT se traduira par des jours de congés supplémentaires, ce qui n'aura pas d'effet sur la Base. Mais, attention à ne pas trop cumuler ces jours. ” (Officier supérieur, B.A. 132, Colmar).*

De même que dans des entreprises, l'investissement effectué par certains dans leur métier et dans leur travail relativise les discussions autour des 35 heures, pour porter le regard sur des sujets qui semblent plus importants à ces personnes :

*“ C'est pas une préoccupation pour moi. On fait déjà plus de 39 heures mais c'est pas un problème, j'aime mon travail. Mais ça va se répercuter sur la charge de travail, notamment sur les chantiers, même si on est remplacé par une autre personne, parce qu'elle aussi, elle aura ses autres chantiers ”* (Ouvrier, groupe 8, B.A. 102).

Ou alors, le débat est porté sur les effets collectifs de la mise en place des 35 heures, en évitant de rester dans le champ clos des comparaisons entre personnels :

*“ C'est le grand sujet pour les ouvriers. Chez les cadres A et B, on en parle mais ce n'est même pas encore commencé. Il y a un accord cadre, mais la transposition ? ”* (Civil, cadre B, 11<sup>e</sup> BSMAT).

*“ Avec les 35 heures, pour les ouvriers et pour les cadres, ce sera pareil. C'est un peu gênant, si j'ai une mission avec une date butoir, que je préfère étaler dans le temps. Sinon, je serai obligé de travailler chez moi. Mais on est minoritaire sur ce point. On va demander de badger, ce que la direction ne peut pas accepter. On va voir... ”* (Cadre B civil, Etablissement du Génie).

On peut voir se dessiner ici, chez certains interlocuteurs, le souci de dépasser les rivalités pour construire des démarches et des propositions réunissant militaires et civils puisqu'ils travaillent ensemble et qu'ils doivent résoudre des problèmes du même type :

*“ Il va falloir faire face à la RTT avec les mêmes effectifs. Elle va nécessiter d'adapter les brigades du type 3x8 ou 2x12 et donc pas de possibilité de récupération comme aujourd'hui, avec les problèmes conséquents pour des célibataires géographiques qui habitent Rennes ou Brest, par exemple. ”* (Officier, 8<sup>e</sup> R.T.).

Cette attitude incite des civils à mieux essayer de comprendre les obligations des militaires et, pour certains de ces derniers, à mieux évaluer la contribution des civils :

*“ En cas de dépassement d'horaires, nous, les civils on est payé en heures supplémentaires, les militaires n'ont droit à rien de spécial. Avec la RTT, on va avoir droit, les civils, à 38 h./semaine + 18 jours de congés supplémentaires. Les militaires pourront avoir, peut-être, une légère compensation financière »* (Ouvrier, groupe 7, 8<sup>e</sup> R.T.).

Analyse confirmée par un officier :

*“ Pour les 35 h., il y a un accord-cadre qui permet des horaires variables sur la base de 38 heures par semaine plus 18 jours de RTT, dont 9 décidés par le chef de corps. Les militaires bénéficieront d'une mesure comparable. ”* (Officier supérieur, Génie, Besançon).

En parallèle, on peut constater que la question des horaires de travail effectué n'en est pas vraiment une et que même, il s'agit plutôt de répondre aux nécessités quotidiennes du régiment :

*“ Beaucoup de civils débordent sur leurs horaires. On essaie de se caler sur nos camarades militaires. Par exemple, j'organise des visites de vol de nuit qui tardent le soir et ces heures ne sont pas récupérables. ”* (Fonctionnaire B, B.A. 132).

| Ce que complètent ces propos tenus par une militaire qui se veut objective :

*“ Les civils sont plus militaires que les militaires, alors que ceux-ci arrivent et repartent en fonction des cars, les civils sont moins regardants et ils ne demandent pas toujours de compensation. La RTT est une bonne chose pour les civils étant donné les différences soulignées en matière de salaire et congés. Les militaires sont à 39 h. depuis longtemps. ”* (Femme officier, B.A. 132).

Cette implication des civils dans le fonctionnement du régiment est soulignée par d'autres militaires, comme ce médecin qui tient des propos comparables :

*“ S'il y a une contrainte qui fait déborder des horaires, la civile est souvent plus disponible que les militaires. C'est plus un problème de personne que de statut. ”*

Comme un effet-miroir, la citation ci-dessous d'un délégué démontre qu'il n'y a pas que des rivalités entre civils et militaires, qu'il peut y avoir le souci du bien commun :

*« En tant que D.P., on voudrait intervenir pour les militaires, on a des statuts différents mais on fait le même travail. Ça coince parfois, par ex. avec l'expérience qu'on mène ici sur la RTT. Avec les 35 h., il faut faire quelque chose de commun pour les civils et les militaires, dans l'organisation du travail »* (Ouvrier d'Etat, groupe 8, 11ème BSMAT).

Ce qui se complète dans les propos tenus par un autre civil du même régiment :

*“ On a ici une expérience de la RTT. Les civils, on ne travaille pas un vendredi sur deux, en moyenne et les militaires un vendredi après-midi sur deux. Au début, ça a entraîné une désorganisation du travail et donc des tensions verbales. Mais on a appris à s'arranger entre nous ”.*

| Il y a donc des solutions locales qui donnent satisfaction aux deux personnels et qui permettent un fonctionnement valable des différents services :

*“ Les dépassements d'horaires, c'est donnant-donnant, si on reste plus tard, on peut prendre une matinée. ”* (Secrétaire administrative, Veyres).

*“ Quand un civil dépasse son horaire de travail, c'est donnant-donnant, s'il a besoin d'une demi-journée pour ses affaires personnelles, il la prend. ”* (Officier, Veyres).

Ne serait-il pas possible d'étudier ces solutions et de les analyser de manière détaillée, afin d'évaluer les possibilités de diffusion et celles de duplication dans d'autres régiments ?

Sinon, comme s'en inquiète un officier supérieur de la B.A. 102, la civilisation ne pourra réussir pleinement :

*“ Il est nécessaire d'harmoniser les statuts et les formations afin d'éviter les méconnaissances, les différences, les jalousies. Les formations initiales, celles non strictement militaires, sont trop différentes. Le risque est d'aboutir à une altération de la logique militaire parce que les différences provoquent des comportements de méfiance, de doute et de refus. ”.*

### **3. La représentation des personnels militaires et civils**

Sur cette question également, l'attitude des gendarmes est éclairante. En effet, si leur mouvement s'est exprimé brusquement et de manière publique, ne serait-ce pas par absence de relais, de courroies entre les niveaux de décision et la base ?

Notre précédente étude avait déjà relevé que la représentation faisait question chez les militaires, et plus sensiblement chez les sous-officiers. Le système des présidences ne paraissait pas être satisfaisant pour certains de nos interlocuteurs. Non pas qu'ils demandaient un mode de représentation calquée sur celui des civils, mais ils attendaient des changements qui prennent en compte le processus de professionnalisation, celui de civilianisation et leurs propres évolutions individuelles et collectives. En effet, la présidence semblait disposer de pouvoirs trop restreints par rapport aux problèmes existants dans l'institution militaire, qui change rapidement et profondément. La fonction de représentativité était alors remise en cause, y compris par un président :

*“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.”*

Les limites de cette institution sont exprimées par un fonctionnaire civil interviewé sur la base aérienne 102 de Colmar, en 2001. Elles se confirment, de son point de vue, lorsqu'il compare les rôles et les objectifs des syndicats de civils d'une part, et ceux des présidents de catégories militaires, d'autre part :

*“Les Présidents de Catégorie ne sont pas comparables aux délégués. Ils ne sont pas élus et ils ont une action défensive de type individuel et corporatif. Mais, ils sont écoutés du Commandant.”*

Ce constat est renforcé par les propos qui suivent et qui montrent que l'intervention du président est plus du côté de l'individuel que du collectif, même s'il représente en théorie une catégorie de militaires. Ce qui différencie sensiblement ce mode de représentation de celui des civils. En effet, nous avons observé que les présidents écoutent plutôt les personnes en tant que telles, que la catégorie en elle-même. Ce qui n'empêche pas qu'ils manifestent le souci de faire remonter l'information afin que les difficultés soient connues et prises en compte par les chefs de corps, ainsi que le souligne une femme officier :

*“Les Présidents s'occupent du moral des troupes, du célibat géographique, des divorces, des effectifs, du devenir de la base. Le Commandant de Base est très à l'écoute et il dispose de différents organismes de consultation, comme le CPBA.” (B.A. 102).*

Mais les limites quant au rôle et au pouvoir des présidents permettent-elles de prendre en compte la réelle situation des militaires et leur inscription dans la société française ?

*“ Il y a une forte différence entre les droits des civils et ceux des militaires pour qui on ne prend pas en compte son état de citoyen. ”* (Officier femme, B.A. 102).

L'arrêté du 12 avril 2001 qui *“ modifie le mode de désignation des présidents de catégories et des membres des commissions participatives ”* marque la volonté de faire évoluer la fonction des présidents, afin qu'elle réponde plus efficacement aux attentes des différentes catégories des personnels militaires. Le plus significatif est que l'on passe de la désignation des présidents par les chefs de corps à leur élection dans l'unité. La réforme porte sur ce seul niveau, et ne permet donc pas d'organiser des élections qui regrouperaient plusieurs unités, soit géographiquement, soit par spécialité. Ainsi, il ne s'agit pas de « syndicaliser » les régiments et encore moins les armées, mais de donner une plus grande latitude dans l'expression des militaires et surtout dans leur représentation auprès des plus hautes autorités. C'est un civil qui d'une certaine manière se fait le porte-parole de militaires quant au rôle et au pouvoir des formes de représentation qui leur sont octroyées :

*“ Des militaires regrettent de ne pouvoir être défendus à l'égal des civils, grâce aux syndicats. Le Président est différent du délégué car il est soumis à l'esprit hiérarchique. Les militaires sont dans une période déstabilisante, ils souhaiteraient avoir un syndicat par rapport au déclin du nombre de militaires. Ils constatent l'absence de négociation due à l'absence de syndicat. ”* (TSEF, 8ème R.T.).

Observation qui est complétée par un autre civil qui pointe les limites du système de présidence en cours jusque là :

*“ Pour les militaires, il y a un appel aux volontaires mais le choix revient au chef de corps. ”*

Car les civils tendent à montrer les différences et surtout celles qui concernent les dimensions des rôles respectifs et leur périmètre d'intervention :

*“ Les délégués n'ont pas le même rôle que les présidents. Ceux-là ne s'intéressent qu'aux individus. ”* (Ouvrier d'Etat, groupe 8, B.A. 132).

Durant la réalisation de la présente étude, les élections de présidents étaient encore en gestation et donc, nous n'avons pas pu en mesurer les effets. Mais elles étaient attendues par des militaires comme une première étape des évolutions en cours :

*“ Comme nous ne sommes pas un régiment en tant que tel, il n'y a que des représentants de présidents de catégorie. Avant l'élection à bulletins secrets, il y avait un appel à volontariat et on indiquait le pourcentage de chacun des candidats dans la catégorie et ensuite généralement le*

*chef de corps prenait celui qui arrivait en tête, mais cela arrivait qu'il fasse un autre choix. Maintenant, je ne sais pas. Il y aura une meilleure représentativité, mais aura-t-il autant l'oreille du chef ? ” (Officier supérieur 8è R.T).*

Pour ce qui concerne les organisations syndicales représentantes des personnels civils, il faut, d'abord, rappeler que dans les régiments de force la présence des syndicats étaient acceptée et même souhaitée par certains officiers supérieurs qui en comprenaient la nécessité, comme nous l'expliquait un chef de corps :

*“ 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. ”*

A la différence des régiments de force, ceux de soutien connaissent une représentation des civils ancrée déjà et banalisée, y compris pour les militaires. Mais, les évolutions sont récentes :

*“ Autant les militaires, c'est 24 heures sur 24. mais la société a évolué. Le chef de corps disait : 'je ne reconnais pas vos représentants'. Il y avait 20 cadres A et B et 300 ouvriers, alors !... On a dû batailler, faire valoir qu'on n'était pas corvéables à merci, qu'il ne fallait pas de réunion à 8 heures le soir. On a négocié un avenant. Maintenant, il y a une liste CGC pour les cadres A et B ” (Fonctionnaire A, 11ème BSMAT).*

Dans les unités de soutien étudiées ainsi que sur les bases aériennes, on trouve la diversité des partenaires sociaux, représentants ouvriers et représentants cadres :

*“ Depuis les dernières élections de CHCT, il y a la CGC. Et puis quatre syndicats ouvriers, avec la CFDT qui a un permanent, un mécano ALAT, FO, la CFTC au parachutage et la CGT. ” (Fonctionnaire A, 11ème BSMAT).*

Dans ce même régiment, qui est éclaté sur différents sites, un ouvrier nous récite les différentes implantations syndicales, preuve de l'éparpillement habituel dans la société française :

*“ A Veyres, on a FO, CFDT et CGT. A Saint Astier, il y a plus de syndicats alors qu'il y a moins de personnels, FO, CFDT, CGT, UNSA, CFTC. Et à Montauban, c'est FO, UNSA, CGT, CFDT, CFTC ”.*

Cette situation, comparable à celle existante dans des entreprises publiques et privées, est admise de tous et ne semble pas poser de difficultés particulières aux chefs de corps. Ces derniers connaissent les règles, les acceptent et les mettent en œuvre :

*“ Les relations sont bonnes. Nous pilotons totalement avec eux l'avancement du personnel ouvrier, avec des commissions paritaires où il y a les syndicats, les capitaines et moi-même en tant que chef de corps ”.*

Une analyse partagée à l'Etablissement du Génie de Besançon où la concurrence pacifique autour des métiers pratiqués ne fait pas obstacle à la reconnaissance du fait syndical :

*“ On a une déléguée syndicale de l'UNSA et aussi un délégué détaché à temps plein. Et ici, il y a quatre représentants du personnel avec 70% de participation électorale. Ce qui accroît l'intérêt au travail et du travail. Les syndicats suivent la vie courante et le respect des règlements. ”* (Officier, Etablissement du Génie).

Le rôle des partenaires sociaux est donc non seulement accepté mais il est souligné comme contribuant à la qualité du fonctionnement de l'unité. Un officier supérieur de la B.A. 102 marque pourtant son inquiétude sur les effets implicites et non anticipés de la présence des syndicats dans les unités :

*“ Les délégués veulent-ils préserver l'institution militaire ? ”*

Une interrogation à quoi fait écho cette réaction d'un ouvrier d'Etat de la B.A. 102 qui sans doute conçoit les relations de l'armée avec les organisations comme n'ayant pas évoluées

*“ Les chefs militaires sont à l'écoute des syndicats car ils en ont peur. ”*

Mais comme dans le monde civil et plus encore dans la fonction publique, les organisations syndicales font l'objet d'un regard critique de la part de leurs mandants. Elles leur paraissent routinières, et figées dans des logiques et des objectifs qui ne correspondent plus au vécu quotidien des personnels civils des unités :

*“ Des collègues nous mettent au courant, mais ils ne sont pas très actifs. Un représentant FO et un de l'UNSA nous distribuent des tracts, ils nous mettent au courant... mais sans plus. Ça reste assez renfermé comme milieu. Ils interviennent dans les commissions d'avancement... Ils proposent même des gens, mais des gens syndiqués chez eux... ”*  
(Secrétaire administrative, catégorie B, B.A. 102).

La critique dénonce souvent des pratiques clientélistes qui questionnent les salariés et qui donc provoquent du scepticisme ou même de la méfiance quant à la fonction et au pouvoir des syndicats :

*« La CFDT est majoritaire et ça a pas mal d'incidence. Avec leur promotion, les gens nous disent : 'c'est parce qu'on n'est pas à ce syndicat qu'on ne l'a pas'. C'est la CFDT qui en fait le plus, et la CGT »* (Ouvrier, 11<sup>ème</sup> BSMAT).

Dans cette unité, plus spécifiquement, on peut voir une ligne de clivage s'imposer entre 'anciens' et 'jeunes' comme l'indique une ouvrière .

*“ Plus que par statut, on se regroupe par âges. Par exemple, il y a le clan des 45-50 ans, avec un adjudant-chef. ”*

Les premiers jouent le jeu des syndicats, ils ne les critiquent que rarement et ils savent y trouver des avantages. Alors que les 'jeunes', issus pour certains de filières Bac + 2 et/ou de BTS, exposés à un marché du travail plus difficile, à une concurrence interne liée aux compétences, et à des projets et à des attentes très différentes de celles de leurs aînés, ne trouvent pas, dans les syndicats, des organisations en phase avec leur génération et donc, avec leurs revendications propres. Ces jeunes estiment que le travail des syndicats reste dans un champ restreint, non pas inutile mais insuffisant par rapport à leurs revendications :

*"Ils nous ont bien contactés sur les 35 heures et sur les horaires variables sur les pointeuses... oui..."* (Civil, catégorie A, 11<sup>e</sup> BSMAT).

Cette réflexion désabusée montre les limites attribuées aux syndicats dans l'exercice de leurs fonctions, même si un autre civil rééquilibre ces propos :

*"C'est vrai qu'à Montauban, ils sont plus réactifs"*

L'évaluation que font les plus jeunes civils de cette unité peut même être radicalement critique et parfois receler une sorte d'agressivité qui s'origine dans la conception qu'ils se font de leur métier et de leur contribution au fonctionnement du régiment. Ils exercent des professions qui, très souvent, requièrent une forte technicité et ils estiment ne pas être suffisamment reconnus par rapport à cette dernière. Selon eux, c'est précisément le type de problème qui est plus ou moins négligé par les organisations syndicales. Cette réaction est exprimée notamment sur la B.A. 102, par un technicien de la même génération :

*"Non. Ils n'informent pas. Les syndicats, ils représentent le personnel à statut ouvrier, et les fonctionnaires techniques et administratifs. On est trois ou quatre techniciens sur la base, mais on n'a pas de représentants syndicaux... De toute façon, j'ai voulu me raccrocher à eux mais ça ne m'intéressait pas"* (TSEF, B.A. 102).

Cette critique des défaillances des syndicats est reprise par un sous-officier du 8<sup>ème</sup> R.T., qui observe leurs pratiques et leurs actions et qui fait part les réflexions que formulent ses collègues civils :

*"Les délégués syndicaux font de la défense de cas mais ils n'ont pas d'action collective."*

Un délégué démontre d'ailleurs les contraintes corporatistes que s'imposent les organisations syndicales, qui en restent à une vision particulariste de leur rôle et qui n'osent pas franchir le seuil d'une solidarité au-delà des murs du régiment :

*"Il n'y a aucune relation formelle avec la CFDT de l'usine BSN d'en face. Parfois, on se retrouve au niveau interprofessionnel. On vit à côté. Et lorsqu'ils sont venus me demander, il y a quelques mois, d'utiliser le parking de l'établissement pour bloquer la route, je leur ai expliqué qu'il appartient à la Défense et que donc je ne pouvais rien faire."*

Ce constat est posé également par un militaire qui implicitement confirme que la présence des syndicats dans l'armée n'est pas source de risques sensibles :

*Les syndicats font peu parler d'eux. De temps en temps, il y en a qui font grève par solidarité avec un mot d'ordre national.* ” (Officier supérieur 8è R.T.).

Et un fonctionnaire de la B.A. 132 tient à marquer la différence de traditions et de logiques syndicales entre les unités et les sites industriels :

*“ Alors que le GLAT et la DCN sont très syndiqués et très conflictuels, ici au niveau local, le climat est plus serein. ”.*

De l'avis d'un délégué, il s'agit de vivre en bonne harmonie et de régler tous les problèmes par la négociation à laquelle, selon lui, les officiers sont favorables :

*“ Je suis syndiqué à F.O. depuis 1982. C'est pour une représentation plus forte par rapport à la hiérarchie, pour faire bloc et pour la redescente d'informations sur les décisions prises à haut niveau. Mais je ne suis pas militant, je ne suis pas pour les grèves et les manifestations. Ça se passe bien dans les Transmissions, le syndicat est bien écouté par la hiérarchie. ”.*

De manière générale et transversale sur l'ensemble des cinq unités, la perception des syndicats chez les civils et chez les militaires est au total, sinon très positive, du moins pas vraiment hostile. Les syndicats sont vécus comme un moindre mal, une assurance « au cas où... » :

*“ Il en faut chez les civils et chez les militaires pour revendiquer. C'est une protection pour les civils. (civil, B.A. 132).*

On identifie une appréciation comparable qui légitime leur présence et qui même suscite des souhaits marqués chez certains militaires :

*“ Ils font avancer des choses pour les civils, et on en a les bénéfices derrière. Nous militaires, il nous faudrait quelque chose pour nous défendre, pour faire contrepois aux chefs. Les présidents font ce qu'ils peuvent mais ils ne sont pas écoutés, les problèmes restent non résolus. ”* (Sous-officier, femme, 8è R.T.).

Une autre sous-officier de la même unité souligne les effets secondaires de l'action des partenaires sociaux mais elle regrette qu'ils ne concerne guère les militaires :

*“ Les syndicats, nous les militaires, on aimerait bien en avoir. Mais les civils utilisent les syndicats surtout pour leur mutation. ”.*

Et ce, alors qu'un délégué du 11ème BSMAT insiste sur ses prises de position qui excèdent son mandat. Son raisonnement s'appuie d'abord sur les contributions respectives en termes de métier et non sur les statuts :

*“ Je défends les militaires qui sont de vrais professionnels, vis-à-vis des autres représentants du personnel. Les chefs de corps évoluent depuis quelques années dans leurs rapports avec les organisations syndicales. Ils ont d'ailleurs des formations pour ça. ”.*

Un autre délégué de la B.A. 102 s'efforce à l'inverse de circonscrire son action aux seuls civils en butte aux obstacles que créeraient les militaires. Il pense que chaque statut bénéficie d'une représentation spécifique et qu'il ne s'agit pas alors pour lui de sortir de son rôle d'une part, et d'autre part, il insiste sur les spécificités existantes entre les modes de représentation des personnels civils et des personnels militaires :

*“ Ici, il est nécessaire d'avoir un contre-pouvoir face au pouvoir afin de défendre le statut des civils. L'interprétation par les militaires des textes réglementaires est au détriment des civils. Dans la fonction publique, il n'y a pas de C.E. mais les instances syndicales. ”*

Mais le tableau n'est pas toujours aussi idyllique. Des militaires s'interrogent sur les risques de diffusion des discours et des pratiques des organisations syndicales :

*“ C'est un droit pour les civils et c'est normal. Mais ça suscite des inquiétudes chez les militaires car des comparaisons peuvent être faites entre les deux catégories. Par exemple, les exercices nucléaires sont limités aux militaires par crainte des réactions des syndicats. ”*  
(Officier, B.A. 132).

## **CONCLUSION**

On retiendra en synthèse les points suivants qui caractérisent les résultats de cette étude par rapport à ceux de l'étude conclue en 2000.

1/ la dimension proprement militaire est moins forte que dans les trois unités observées lors de notre premier travail, nous l'avons constaté sur les trois sites de soutien, et, dans une moindre mesure, sur la base aérienne d'Avord. En effet, les objectifs spécifiquement militaires des armées sont moins perceptibles dans les propos de nos interlocuteurs. Par exemple, les OPEX en ex-Yougoslavie sont moins citées ; elles ne constituent pas une référence aussi omni-présente que dans les entretiens précédents.

Et même l'unité 132 de Colmar, base aérienne composée d'avions récents et technologiquement performants, est peu marquée par la 'militarisation' dans le quotidien des personnels, dans la mesure où les missions sont essentiellement de l'ordre de la surveillance du territoire et des exercices, ce qui a pour première conséquence que la distinction 'socle' / 'projetable' y est moins sensible, et donc moins claire (ou débattue) que dans les trois unités de forces. Cette différence structurait en interne 'civils' et 'militaires' autour d'un objectif commun : être opérationnel à tout instant, et ce depuis le Chef de corps jusqu'au coiffeur. Chacun trouvait sa place et sa fonction dans des domaines différents : d'une part, celui des civils, dont les métiers relèvent soit de l'administratif, soit du casernement, - d'autre part, celui des militaires, qui est plus lié à la logique du conflit et donc des armes. À l'inverse, pourrait-on dire, les unités de soutien sont organisées autour des compétences techniques liées au cœur de métier de chacune d'entre elles. Les bases aériennes se situent, elles, d'une certaine manière, à mi-chemin, en articulant 'militarisation' et 'civilianisation' par la juxtaposition régulière et permanente des métiers des 'armes' et ceux techniques.

2/ Cette différence entre régiments de force et régiments de soutien trouve aussi sa traduction dans la division sociale du travail. Dans les premiers, cette division se concrétise par une affectation des civils majoritairement sur des fonctions assurées auparavant par des appelés. Depuis la professionnalisation, ce sont des civils issus pour beaucoup des sites industriels de la Défense qui

prennent le relais. Et dans une perspective de fin de carrière. D'où une co-présence entre militaires et civils qui ne suscite que peu de difficultés ou de rivalités. Nous renvoyons ici à notre précédente étude "*La civilianisation des régiments de l'armée de terre : une coexistence pacifique plus qu'une intégration réussie*".

En revanche, dans les régiments de soutien, on observe une autre division du travail, plus technique, qui relève essentiellement des savoir-faire de métiers, des compétences techniques et des connaissances acquises lors des parcours scolaires, tant chez les civils que chez les militaires.

Cette division entraîne des différenciations marquées entre civils et militaires, voire des divergences dans certains cas. On peut dire que cette situation est porteuse de plus de conflictualité entre les deux populations parce que les enjeux sont réels, immédiats et concrets, et qu'ils renvoient à des phénomènes comme les évolutions de carrière ou comme les rapports d'autorité alors que dans les régiments de force, le clivage 'projetable' et 'socle' autorise des relations plus pacifiées parce que plus distancées.

3/ Enfin, un élément est à prendre en compte, la technicisation observée dans les unités de soutien est en effet comparable à celle nécessaire dans les entreprises civiles. La construction de routes, la gestion des systèmes d'information ou la maintenance des aéronefs ne sont pas cantonnés aux besoins de l'Armée. Alors que les missions propres aux régiments de force ne peuvent être dupliquées dans le monde civil.

La question de la civilianisation des unités, de force ou de soutien, est sans doute moins importante que celle de la raison d'être des armées. S'il y a un malaise actuellement, comme cela est perceptible tant dans les propos recueillis durant cette étude que dans des documents émanant d'officiers supérieurs, il trouve plus vraisemblablement son origine dans celui du rôle des forces armées, ou celui de ses missions et de ses objectifs. Il est possible de dire que se manifeste une revendication identitaire, qui n'efface pas celles des conditions et des moyens d'exercice de la fonction militaire, mais qui prend appui sur ces dernières pour matérialiser et rendre publiques des interrogations et des doutes plus profonds et plus larges. Ce malaise n'est pas cantonné aux seuls militaires, il concerne l'ensemble des personnels :

*"Quelle va être la mission de l'Armée ? Son but ? On sent qu'on va quelque part mais où ? Il y a bien la construction de la Défense européenne mais l'avenir n'est pas perceptible. On pousse les vieux dehors et les jeunes n'ont pas de possibilité de carrière."* (TSEF, 8<sup>ème</sup> R.T.).

Beaucoup ne comprennent pas quels rôles sont désormais dévolus aux armées et comment leur nouvelle organisation permet de conduire efficacement ce nouvelles missions. C'est en particulier, le cas des militaires de l'armée de Terre, qui se voient affectés toujours à des missions proprement militaires avec les OPEX, mais également à des missions plus ou moins civiles (tempêtes, pollutions côtières et autres) ou de sécurité du territoire avec le Plan Vigipirate.

On peut comparer la situation des métiers de la Défense à celle des métiers de santé ou à celle des métiers de l'enseignement. Ce qui est demandé, ce sont d'authentiques signes de reconnaissance qui marquent tout à la fois la légitimité et la spécificité de ces différents comme participants à la vie de la société française.

Et l'expression d'une forme de découragement est partagée tant par les civils que par les militaires, dont les rivalités, aujourd'hui contenues et pas toujours perceptibles, peuvent s'exacerber soudainement à l'occasion d'un moment de crise, comme le laisse craindre certains propos alarmistes :

*“Les militaires sont de plus en plus destinés aux forces, et certains d'entre eux pensent que les civils prennent leur place.”*

Par ailleurs, c'est aussi le statut des armées qui est questionné dans les régiments où la professionnalisation annoncée est souvent estimée 'bricolée' et posant plus de difficultés qu'elle n'en résout.

Enfin, c'est la relation de l'Armée avec la Nation qui est posée au travers du malaise que l'on peut résumer de la façon suivante l'armée peut-elle pleinement être légitimée dans l'évolution de la Nation ou sera-t-elle bornée à des interventions internes et externes sans que sa place soit explicitée et justifiée?

C'est ce thème qui est abordé pleinement par le chef d'état-major des armées, le Général Jean-Pierre Kelche lorsqu'il s'adresse au Chef de l'Etat, et donc à la Nation, dans le cadre des vœux de début d'année :

*“Il est clair que la crise grave qu'a vécue la Gendarmerie a secoué l'ensemble de l'institution. Dans ces circonstances, le personnel des armées a fait preuve de dignité, de retenue et d'un bel esprit de discipline ”*

L'avenir paraît toutefois se cantonner au jour le jour, ce qui empêche toute perspective et tout projet individuel et collectif.

*“L'armée a du travail pour apprendre à manager les gens, militaires et civils.... Ils ne font pas de gestion de l'emploi. ”* (Fonctionnaire, 8è R.T.).

Pour autant, on retiendra des analyses qui précèdent étayées par les verbatim recueillies, les pistes d'action synthétiques suivantes :

**Donner du sens à la civilianisation :** en précisant l'objectif spécifique qu'elle poursuit par la civilianisation (cf. notre rapport précédent)

**Informier sur les statuts respectifs :**

Plus qu'une information théorique sur l'ensemble des statuts, qui risquerait d'être ennuyeuse et rapidement oubliée, il s'agit d'accroître la transparence sur les conditions de chacune des catégories ce qui aiderait à les rapprocher.

Par exemple sur la question des salaires qui alimente des fantasmes. D'après beaucoup de civils, certains militaires apparaissent totalement ignorants des conditions salariales des civils. De même, en ce qui concerne les horaires et les congés.

Et réciproquement, il est nécessaire de donner aux civils les informations essentielles quant au statut des militaires. En particulier, sur la question de la disponibilité qui est exigée des militaires et qui est rarement compensée.

**Organiser :**

**L'accueil et l'information** à l'arrivée sur la base sont cruciaux. Le problème pour les civils est qu'ils arrivent en ordre dispersé (contrairement aux militaires qui arrivent par « fourées »). Il faudrait donc que les civils soient accompagnés à leur arrivée à la base pour en faire le tour et comprendre son fonctionnement global et qu'un livret d'accueil leur soit remis pour faciliter la démarche.

Les **jours dites de cohésion** (sorties à l'extérieur de la base avec les militaires et les civils) sont particulièrement bien ressenties.

La **mixité** organisée entre civils et militaires au sein d'un nombre accru de services permettra d'homogénéiser la connaissance du monde des civils et de renforcer ainsi de manière efficace le lien armée-nation. Y compris au bureau du personnel civil.

**Former :**

Il s'agit notamment de sensibiliser et former les militaires à la question du *management* : on ne dirige pas un civil de la même manière qu'un militaire. Beaucoup de militaires en ont fait l'expérience, mais ils apprennent « sur le

tas », sans information préalable. Une information sur le sujet leur permettrait de gagner un temps précieux et d'épargner également aux civils ces apprentissages quelquefois « rugueux ». Ce qui contribuera à la connaissance réciproque et donc à l'estime mutuelle.

## **LES REGIMENTS**

1. **Etablissement du Génie, Besançon**
2. **8<sup>ème</sup> R.T., Mont Valérien**
3. **11<sup>ème</sup> BSMAT, Vayres**
4. **Base Aérienne 132, Colmar**
5. **Base Aérienne, 102, Avord**

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

**Introduction** : Présentation du but de l'étude : la civilianisation dans les armées de terre et de l'air, étude commandée par le C2SD, anonymat, confidentialité et demande de restitution

### **1) La personne et son itinéraire** : âge, grade, formation initiale, parcours

Mari(é) à un(e) militaire ? Lieu d'habitation ?

Pourquoi êtes-vous **rentrés dans l'armée** ? (vocation pour servir le pays, choix de l'aviation, tradition familiale, parce qu'il fallait trouver un travail, la " camaraderie ", le côté humain vécu pendant le service militaire, autre).

### **2) La mission** : quelle est votre mission, responsabilités, les différents aspects du travail, les plus intéressants, les plus difficiles

Supérieur hiérarchique, collègues, personnes encadrées

Quels sont les aspects de votre travail qui vous posent le plus de problèmes, comment faites-vous pour les résoudre ?

Quel est votre métier, comment décrivez-vous votre savoir-faire ?

Globalement, êtes-vous satisfait de votre situation ? Quels sont vos objectifs ?

### **3) La civilianisation**

1. Connaissez-vous ce mot ? Que veut-il dire ? En quoi consiste-elle ? Quelles sont les **raisons** (socle pour le projetable, aspects financiers, lien armée-nation, mémoire et stabilité, etc), quel est l'objectif ? Vous les a-t-on expliquées ? Qu'en pensez-vous ? Quel est son impact ?

Que savez-vous de la civilianisation dans les autres armées ?

2. Dans votre travail, êtes-vous en **relation** avec des civils (militaires) ? Sur quels aspects ? Comment se passent les relations, qu'est-ce qui se passe

bien, qu'est-ce qui est à améliorer? Quel est le rôle joué par les civils (ex :gd rapport)

3. Quelles **différences** y a-t-il entre les civils et les militaires et qu'en pensez-vous :
  - **Statut**, horaires et disponibilité, congés/permissions, rémunérations
  - Modes de **commandement** et de management : autonomie/obéissance, sur les objectifs ou sur les moyens, les aspects GRH etc
  - Sur le plan des **valeurs** ?
4. En particulier, comment se fait **P'information** sur les statuts, sur les activités respectives (ex : manœuvres, opex, etc) et **P'intégration** des nouveaux arrivés Quelles suggestions d'amélioration faites-vous (fréquence d'info, contenu ...?)
5. Mis à part le travail, quelles sont les **occasions de contact** avec les civils (militaires) : couleurs, déjeuner, fêtes/pots/dîners, ... ? Que faudrait-il de plus ?

#### 4) Autres sujets

6. La question de la **représentation, de sa légitimité et de son efficacité**
  - **Civils** : les syndicats : êtes-vous "demandeur", qu'en pensez-vous, que faudrait-il pour que cela soit adaptable à l'armée? Quelles attentes ?
  - **Militaires** : connaissez-vous votre président de catégorie ? Quel rôle joue-t-il, qu'en pensez-vous ? Dans certains autres pays, le représentant est élu par ses pairs : qu'en pensez-vous ? Quelles attentes avez-vous ?
7. La **professionnalisation** ; les rapports avec le **SP** ; la **féménisation** de l'armée.

## *Les Documents et les Rapports du C2SD*

---

### **1996**

1. 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.

2. Marie-Amélie Bouchard

**« La féminisation des écoles d'officiers, école de l'air, école spéciale militaire et école navale »**

Novembre 1996, *Les rapports du C2SD*, 39 pages (épuisé).

### **1997**

3. 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).

4. Barbara Jankowski, Philippe Rivaud et Hugues Simonin

**« L'esprit de défense : définition, évolution et mesure »**

Mars 1997, *Les rapports du C2SD*, 58 pages (épuisé).

5. 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).

6. 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).

7. Pascal Maury

**« La mesure du moral dans les armées »**

Actes de la journée d'étude du 23 septembre 1997, *Les rapports du C2SD*, 73 pages (épuisé).

**1998**

8. 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 (épuisé).

9. 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).

10. 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.

11. 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.

12. Pascale Combelles-Siegel

**« La communication des armées : bibliographie commentée »**

Juin 1998, *Les documents du C2SD*, 83 pages.

**1999**

13. Emmanuelle Lada et Chantal Nicole-Drancourt

**« Images de l'armée et insertion des jeunes »**

Janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 128 pages (épuisé).

14. 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.

15. 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.

16. 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 (épuisé).

17. Olivier Galland et J.V Pfirsch  
« **Les jeunes, l'armée et la nation** »

Novembre 1998, *Les rapports du C2SD*, 58 pages.

18. Pascal Boniface  
« **La jeunesse et la défense, génération tonton David** »

Janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 56 pages (épuisé).

19. 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.

20. « **La notation des officiers** »

Actes du séminaire du 8 Avril 1999, *Les rapports du C2SD*, 132 pages (épuisé).

21. 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.

22. Pierre Azoulay  
« **Les enjeux de la réforme du service national : transition, reconversion, motivation** »

Septembre 1999, *Les rapports du C2SD*, 43 pages (épuisé).

23. Antoine Vauchez  
« **Recrutement et Reconversion** »

Actes du séminaire du 9 avril 1999, *Les rapports du C2SD*, 81 pages.

24. 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.

#### 2000

25. Sylvie Clément  
« **Femmes et forces armées** »  
Janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 41 pages.

26. 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 (épuisé).

27. 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.

28. 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.

29. William Genieys, Jean Joana et Andy Smith  
« **Professionnalisation et condition militaire : une comparaison France/Grande-Bretagne** »  
Septembre 2000, *Les documents du C2SD*, 212 pages.

30. « **Métamorphose des missions ? Le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'intervention** »  
Acte du colloque organisé par le CSDN à Paris les 14, 15 et 16 juin 1994  
Décembre 2000, *Les documents du C2SD*, 234 pages.

31. Jacques Capdevielle, Luc Chelly et Marc Lebrét  
« **La civilianisation des régiments de l'armée de terre, une coexistence pacifique plus qu'une intégration aboutie** »  
Décembre 2000, *Les documents du C2SD*, 85 pages.

32. Pascal Vennesson  
« **La nouvelle armée : la société militaire en tendances, 1962-2000** »  
Décembre 2000, *Les rapports du C2SD*, 132 pages.

#### 2001

33. Jean-Yves Haine  
« **L'Euromilitarisme et les identités européennes de défense : du gage franco-allemand à la promesse européenne** »  
Janvier 2001, *Les documents du C2SD*, 154 pages.

34. Pascal Vennesson  
« **Politique scientifique et stratégie de développement du C2SD, 2000-2004** »  
Janvier 2001, *Les rapports du C2SD*, 21 pages.

35. Pascale Combelles-Siegel  
« **Etat des lieux de la sociologie militaire, 30 ans après la mise en œuvre de l'All Volunteer Force aux États-Unis** »  
Avril 2001, *Les documents du C2SD*, 122 pages.

36. Emmanuelle Prévot-Forni  
« **L'identité militaire à l'épreuve des opérations extérieures à finalité pacificatrice** »  
Août 2001, *Les documents du C2SD*, 159 pages.

37. William Genieys, Jean Joana, Christelle Koudjil, Andy Smith  
« **Armées professionnelles et politiques de reconversion : une comparaison européenne (Espagne, France, Grande-Bretagne)** »  
Avril 2001, *Les documents du C2SD*, 248 pages.

38. Bernard Boëne, Christopher Dandeker et John Ross  
« **Les armées professionnelles et les liens armées-Etats-société au Royaume-Uni** »  
Novembre 2001, *Les documents du C2SD*, 140 pages.

39. Fabrice Hamelin  
« **Les potentialités de développement des activités de l'Institut des hautes études de défense nationale : enquête auprès des acteurs locaux** »  
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*, 116 pages.

40. André Sauvage, Stéphane Chevrier et Thierry Nogues  
« **Armées et sécurité intérieure : perception des acteurs institutionnels civils et militaires** »  
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*, 74 pages.

41. Isabelle Burot-Besson et Nadia Chellig,  
« **Les enjeux de la féminisation du corps des médecins des armées** »  
Novembre 2001, *Les documents du C2SD*.

42. André Thiéblemont  
« **Expériences opérationnelles dans l'armée de terre : unités de combat en Bosnie (1992-1995)** »  
Novembre 2001, *Les documents du C2SD*.

43. Daniel Lorient, Guy Friedmann, Leïla Benkara, « **Métiers de la défense : les choix des femmes** »  
Novembre 2001, *Les documents du C2SD*.

44. Nicole Fouilleul,  
« **Entre professionnalité traditionnelle et professionnalisation en cours : la cohésion dans les Troupes de Marine** »  
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*, 177 pages.

45. Olivier Cléach  
« **Gendarmes des champs, gendarmes des villes.... Face aux nouvelles attentes des populations rurales et périurbaines** »  
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*

46. Thierry Nogues, Saïd Haddad, Bernard Boëne,  
« **A missions nouvelles des armées, formations nouvelles des officiers des armes ?** »  
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*.

« **Catalogue des publications du C2SD, 1996-2001** »  
Novembre 2001, *Les rapports du C2SD*, 44 pages.

## 2002

47. Claude Weber,  
« **La filière communication au sein de la défense : typologie, recrutement, formation et carrière** »  
Janvier 2002, *Les documents du C2SD*.

Vous pouvez vous procurer *gratuitement* ces publications en contactant la Division Recherche du C2SD.

Division Recherche :

Barbara Jankowski - Téléphone : 01 53 69 69 94

Télécopie : 01.53.69.69. 73

Mèl : [barbara.jankowski@defense.gouv.fr](mailto:barbara.jankowski@defense.gouv.fr)

Guillaume Pichard - Téléphone : 01 53 69 69 95

Télécopie : 01.53.69.69. 73

Mèl : [guillaume.pichard@defense.gouv.fr](mailto:guillaume.pichard@defense.gouv.fr)

Les ouvrages épuisés sont consultables à la bibliothèque du C2SD sur rendez-vous et sur le site Internet du C2SD : [www.c2sd.sga.defense.gouv.fr](http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr)

Centre d'études en sciences sociales de la défense

24 rue de Presles - 75015 PARIS

14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

### *Les Forums du C2SD*

---

Le C2SD organise à l'Ecole militaire, *Les Forums du C2SD*, cycle thématique de conférences mensuelles, sur des sujets ayant trait à la défense, abordés sous l'angle des sciences sociales. Un ouvrage collectif issu de ces interventions est publié et disponible.

- Cycle de conférences 2000, « **Les relations armées-société en questions** ».

Vous pouvez vous procurer **gratuitement** ces publications en contactant la Cellule Communication du C2SD.

Cellule Communication :

Françoise Billaud - Téléphone. : 01 53 69 69 85

Télécopie : 01.53.69.69.73

Mèl : [francoise.billaud@defense.gouv.fr](mailto:francoise.billaud@defense.gouv.fr)

Centre d'études en sciences sociales de la défense

24 rue de Presles - 75015 PARIS

14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

### *Les Champs de Mars*

---

Le C2SD publie également à la Documentation Française une revue semestrielle, *Les Champs de Mars* (16 € le numéro).

1. *Les Champs de Mars*, n° 1,  
La réforme de la défense : enjeux et société », automne-hiver 1996.
2. *Les Champs de Mars*, n° 2  
« Les jeunes et la défense » ; « Opinion publique et service militaire », printemps-été 1997.
3. *Les Champs de Mars*, n° 3  
« Le langage des militaires » ; « Les opérations de maintien de la paix », premier semestre 1998.
4. *Les Champs de Mars*, n° 4  
« Civilisation, complexité et stratégie » ; « L'armée professionnelle : rôle d'insertion et modes de socialisation », second semestre 1998
5. *Les Champs de Mars*, n° 5  
« Métier militaire et identité féminine », « Puissance nucléaire et pouvoir politique en Russie », premier semestre 1999.

6. *Les Champs de Mars*, n° 6  
« La sociologie militaire en France » ; « Les jeunes, l'armée, la nation »,  
deuxième semestre 1999.
7. *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.
8. *Les Champs de Mars*, n° 8  
« Armées et sociétés, Espagne, Italie, Etats-Unis et Amérique Latine » ; « Les  
schèmes de perception de la puissance », second semestre 2000.
9. *Les Champs de Mars*, n° 9  
« Les opinions politiques des militaires de la Bundeswehr » ; « Cohésion et  
désagrégation de la Wehrmacht pendant la Deuxième Guerre mondiale »,  
premier semestre 2001.
10. *Les Champs de Mars*, n° 10  
« Dossier : les précurseurs français de la sociologie militaire » ; « Armées et  
missions de sécurité intérieure », second semestre 2001.
11. *Les Champs de Mars*, n° 11 *numéro spécial*  
« Actes des deuxièmes rencontres Sciences Sociales et Défense des 6 et 7 mars  
2002 », premier semestre 2002.

***Vous pouvez adresser vos propositions d'articles au responsable de la  
Division Publication-Edition du C2SD et directeur de la rédaction des  
Champs de Mars :***

***Division Publication-Edition :***

Philippe Forget - Téléphone : 01 53 69 69 83  
Télécopie : 01.53.69.69.73  
Mèl : [philippe.forget@defense.gouv.fr](mailto:philippe.forget@defense.gouv.fr)

Centre d'études en sciences sociales de la défense  
24 rue de Presles - 75015 PARIS  
14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

***Les Champs de Mars*** sont diffusés par la Documentation Française  
29 quai Voltaire - 75344 PARIS Cedex 07

Le C2SD a publié les actes de colloques qu'il a organisé.

- *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.
- Vous pouvez commander ces trois ouvrages en contactant le C2SD.
- *La liberté d'expression des fonctionnaires en uniforme*, 2000, Economica, 173 pages.

Le C2SD collabore aussi au soutien et à la publication d'ouvrages traitant de ses thèmes de recherche.

- *Politiques de défense : institutions, innovations, européanisation*, sous la direction de Pascal Vennesson, 2000, L'Harmattan, Logiques Politiques, 347 pages.