

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

**ENTRE PROFESSIONNALITE TRADITIONNELLE ET  
PROFESSIONNALISATION EN COURS :  
LA COHESION DANS LES TROUPES DE MARINE**

Nicole FOUILLEUL

Octobre 2001

*Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée au Département d'Ergologie-Analyse  
Pluridisciplinaire des Situations de Travail de l'Université de Provence  
(Contrat d'objectif SGA/DGA n° 99 CO 003),  
Com DEF/C2SD 1999 n° 23*



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>METHODOLOGIE .....</b>	<b>11</b>
<b>PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>21</b>
<b>LA PROFESSIONNALISATION DANS L'ARMEE DE TERRE.....</b>	<b>21</b>
I – LA DEMARCHE INSTITUTIONNELLE .....	22
1 – <i>La contractualisation</i> .....	23
2 – <i>la reconversion</i> .....	24
3 – <i>la spécialisation</i> .....	26
3.1 Une spécialisation collective : .....	26
3.2 Une spécialisation individuelle : .....	27
3.2.1 Une volonté d'homogénéisation :.....	27
3.2.2 L'accent mis sur la spécialité : .....	28
4 – <i>La féminisation et la civilianisation</i> .....	31
II – UN REGIMENT AU CŒUR DE LA .....	33
PROFESSIONNALISATION : LE 2 <sup>EME</sup> RIMA.....	33
1 – <i>Quelques notions d'histoire</i> .....	33
2 – <i>La disponibilité opérationnelle, vertu cardinale des TDM</i> .....	35
2.1 La projection, un état d'esprit : .....	36
2.2 La suractivité dans les régiments TDM : .....	37
3. <i>La capacité opérationnelle, qualité traditionnelle des TDM</i> .....	39
3.1 Un éventail de missions très variées : .....	39
3.2 Une nécessité opérationnelle, la polyvalence : .....	41
<b>DEUXIEME PARTIE –.....</b>	<b>47</b>
<b>LES TROUPES DE MARINE : UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE EN MUTATION .....</b>	<b>47</b>
I – UNE MUTATION A TRAVERS LES MISSIONS.....	47
1 – <i>Les interventions extérieures : de l'histoire aux actualités</i> .....	47
1.1 La nouvelle nature des OPEX : .....	48
1.2 Le changement des conditions opérationnelles :.....	51
2 – <i>Le Tchad en l'an 2000 ou comment le mythe rencontre la réalité</i> .....	54
2.1 Le Tchad et les TDM, histoire(s) croisée(s):.....	54
2.2 La réalité opérationnelle :.....	55

3 – <i>Les TDM en recherche identitaire</i> .....	60
3.1 Le passé comme référence du présent : .....	60
3.2 Réflexions sur la notion d'arme :.....	62
3.3 La « citadelle assiégée » : .....	65
II - UNE MUTATION A TRAVERS LES HOMMES.....	68
1 – <i>Le « nouvel EVAT » dans les TDM, fantasme ou réalité ?</i> .....	69
1.1 Le niveau :.....	69
1.2 Le profil : .....	72
1.3 Appelés/engagés, rupture ou continuité ? : .....	79
2 – <i>Les cadres de proximité à un croisement de rôles</i> .....	84
2.1 Un sentiment de dévalorisation du statut : .....	84
2.2 Le profil des cadres de proximité, rupture ou continuité ? : .....	88
2.3 La valeur attend-elle le nombre des années ? : .....	92
<b>TROISIEME PARTIE – .....</b>	<b>99</b>
<b>UNE SEMAINE DANS LA VIE DE MARSOUINS DU DISPOSITIF EPERVIER .....</b>	<b>99</b>
I – « EPERVIER 2000 » .....	99
1 – <i>De l'implication directe au pré-positionnement</i> .....	100
1.1 Epervier, de l'origine à l'an 2000 : .....	100
1.2 L'organisation opérationnelle :.....	103
2. <i>Des unités complémentaires</i> .....	105
2.1 La COMOTO, compagnie de combat : .....	105
2.2 La CEA, compagnie d'appui : .....	107
II – LA MISSION COMME CREUSET OPERATIONNEL DE LA COHESION .....	112
1 – <i>Un cycle d'activités stable et homogène</i> .....	112
1.1 L'instruction et l'entraînement comme activités opérationnelles : .....	112
1.2 Des servitudes exigeantes : .....	117
1.3 Les TP, une version moderne de la nomadisation : .....	118
2. <i>La nature de la cohésion en OPEX : ses temps, ses lieux, ses niveaux</i> .....	130
2.1 Les modes de fonctionnement du collectif en opération :.....	131
2.2 Caserne/OPEX : une cohésion à géométrie variable :.....	137
2.3 De l'utilité des activités de cohésion :.....	145
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>151</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>161</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>166</b>

## INTRODUCTION

La recherche objet de ce rapport n'aurait assurément pas existé s'il n'y avait eu une première étude effectuée par le Département d'Ergologie-APST<sup>1</sup> de l'Université de Provence au sein d'unités de combat de l'Armée de Terre en opération, entre 1995 et 1998<sup>2</sup>. Bien que les thèmes et les contextes en soient très différents, cette deuxième étude sur le monde militaire apparaît finalement comme une suite assez logique de la première en ce qui concerne la problématique : nous aurons donc l'occasion d'y faire souvent référence ici.

Le thème central de cette dernière étude tourne autour des questions de la professionnalisation de l'Armée de Terre à travers l'exemple des Troupes de Marine (TDM). Or un certain nombre de réflexions développées ici sont dans le parfait prolongement de ce que nous écrivions à l'époque où la professionnalisation entrait juste en application. Déjà au moment où nous entamions notre première recherche (début 1995), sa mise en place semblait inéluctable et faisait l'objet de discussions nombreuses au sein de l'institution, à tous les niveaux de la hiérarchie. La seule surprise pour une majorité de professionnels fut la rapidité de la décision, la durée très courte de la programmation (1997-2002) et sans doute aussi le fait que la professionnalisation soit totale : en effet, beaucoup préconisaient un système mixte engagés/appelés.

Mais l'on peut dire que ce système mixte existait déjà puisque, depuis la fin des années soixante-dix, des régiments de l'armée française avaient été professionnalisés, en l'occurrence les régiments de l'Infanterie de Marine (dénommée aujourd'hui communément Troupes de Marine) : certains d'entre eux l'étaient en totalité, d'autres fonctionnaient avec, en gros, deux tiers d'engagés pour un tiers d'appelés. Pour mémoire, n'oublions pas dans ce système initial la Légion Etrangère qui, seule exception dans l'Armée de Terre, a toujours été constituée, dans sa totalité, de soldats professionnels.

---

<sup>1</sup> APST : Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail

<sup>2</sup> EFROS D., FOUILLEUL N., 1999, Les unités de combat en intervention humanitaire : une activité de travail particulière, Les Documents du C2SD, septembre

Ce document est repris intégralement d'un rapport de recherche rédigé sous le titre de : « Des activités marchandes aux activités militaires – Analyse de l'activité de travail d'unités de combat en Bosnie dans le cadre de la FORPRONU », Contrat DGA-DSP n°95080, mars 1998

Suite à la diffusion de notre premier rapport, notre surprise, à nous chercheur, a été d'être contactée par le représentant institutionnel de ces unités déjà professionnalisées, le Général Inspecteur des Troupes de Marine (ITDM), qui semblait intéressé par une étude sur les effets de la professionnalisation dans ces mêmes unités. Surprise parce que d'abord, la recherche précédente portait sur un régiment d'appelés, donc loin a priori des préoccupations d'un régiment d'engagés ; et ensuite parce que la logique, si logique il y a en la matière, aurait voulu que ce soit plutôt le représentant de l'Infanterie ou d'une autre arme en cours de professionnalisation qui fasse cette démarche. Cela a donc constitué pour nous une première grande interrogation : en effet, dans quelle mesure la professionnalisation pouvait-elle concerner les troupes françaises déjà professionnelles ? L'origine de la demande était donc en elle-même une indication sur les interrogations soulevées dans l'ensemble de l'Armée de Terre par cette véritable révolution institutionnelle, y compris dans les unités apparemment non directement concernées. Un premier entretien avec des membres de l'Etat-Major de l'ITDM a donné l'occasion de préciser ces interrogations, ce qui nous a permis ensuite d'élaborer une proposition de recherche.

Les effets de la professionnalisation peuvent se faire sentir à plusieurs niveaux :

- au niveau institutionnel pour tout ce qui concerne la ressource humaine (recrutement, gestion des carrières, reconversion) et le statut,
- au niveau organisationnel : redéploiement du dispositif sur l'ensemble du territoire, structure des unités (interarmisation, modularité),
- au niveau opérationnel : redéfinition des grandes fonctions opérationnelles, maintien ou amélioration de la capacité opérationnelle,
- au niveau identitaire : place de l'armée au sein de la société nationale, modification de la professionnalité au travers de l'évolution du métier militaire et de la nature des missions, notion d'arme.

Dès le début de notre travail (bibliographie et entretiens avec des professionnels, de l'arme ou non), il est très vite apparu que les TDM, en vertu de leur spécificité, de leur histoire, de leur culture, semblaient devoir être affectées sans doute plus directement et plus profondément par la professionnalisation que n'importe quelle autre unité de l'armée française, et ce aux quatre niveaux ci-dessus. L'objectif principal de ce rapport sera donc de confirmer cette hypothèse au fondement de la recherche.

Cependant, dans la mesure où l'opérationnel sous toutes ses formes, et notamment ce que l'on appelle aujourd'hui les opérations extérieures ou « OPEX » (nous aurons l'occasion de préciser ces différentes formes) est devenu essentiel dans l'activité de l'armée française, nous nous intéresserons plus particulièrement aux deux derniers niveaux, d'autant que la spécificité des

TDM, née de leur histoire et qui a forgé leur identité d'arme, est justement l'intervention extérieure dont elles avaient, en tant que troupes professionnelles, le quasi monopole avec la Légion.

La professionnalisation a changé beaucoup de choses, de nombreuses mesures ont été prises dans ce cadre, certaines très administratives, d'autres aussi très symboliques. Notre deuxième hypothèse qui découle de la première est que ces mesures sont susceptibles de transformer la professionnalité traditionnelle des TDM issue de leur longue pratique des interventions extérieures.

Enfin, une autre interrogation ne pouvait manquer aussi d'être posée dans l'élaboration de la problématique : la professionnalisation est-elle seule en cause dans les bouleversements actuels de l'armée française ? Cette interrogation et la réponse que nous lui apportons étaient en grande partie contenues dans notre première recherche où nous avons analysé longuement les nouveaux contextes d'intervention et précisé les nombreuses questions qu'ils soulevaient, en particulier dans la pratique professionnelle des soldats sur le terrain. Mais l'exemple sur lequel nous nous appuyions portait à l'époque sur un régiment d'appelés (où néanmoins les cadres étaient quasiment tous professionnels) : il nous paraissait donc intéressant d'en étudier la transposition sur un régiment d'engagés. Les questions soulevées sont-elles les mêmes ? Se posent-elles selon les mêmes termes et dans les mêmes conditions ?

A partir d'une hypothèse de base qui tenait plus au départ d'une intuition, très réfléchie cependant car fruit d'une connaissance concrète du monde militaire, nous avons souhaité répondre à l'ensemble de ces interrogations à travers trois thèmes qui se recoupent d'ailleurs à plusieurs niveaux :

**1) un thème identitaire** : la nature des processus d'intégration en opération des nouvelles recrues issues de la professionnalisation.

En quoi ce qu'on peut appeler « le nouveau profil » (nous expliquerons ce qu'on entend par là) des Engagés Volontaires de l'Armée de Terre (EVAT) est-il susceptible de faire évoluer les modes relationnels, le commandement, la transmission des traditions et des savoir-faire tant professionnels que culturels, c'est-à-dire de modifier à plus ou moins long terme l'identité professionnelle de cette arme ? Ce thème nous permettra d'analyser la nature de cette identité professionnelle si particulière.

**2) un thème professionnel** : la polyvalence traditionnelle des TDM en opération.

La tradition de « généralistes du combat » des TDM, ou plus précisément la polyvalence opérationnelle qui constituait l'une de leurs caractéristiques essentielles, va-t-elle être affectée par les nouveaux critères de recrutement axés sur la spécialité ? Nous essaierons de comprendre la nature de cette polyvalence, comment elle s'organise sur le terrain, avec une question en filigrane : jusqu'où peut-on aller dans la spécialisation pour une armée en opération ? Ce thème nous donnera l'occasion de réfléchir plus particulièrement sur les conséquences éventuelles de certaines mesures prises dans le cadre de la professionnalisation en matière d'activité opérationnelle.

**3) un thème organisationnel** : le fonctionnement interne d'unités TDM en opération.

Quelles sont les règles ou les principes de fonctionnement dans la gestion individuelle et collective du temps et des activités ? Le rôle de la hiérarchie immédiate dans « l'organisation de travail » ? Ce thème constitue également un élément de méthodologie parce qu'il est transverse aux deux autres : en effet, c'est à partir de l'analyse du fonctionnement interne des unités que le chercheur pourra traiter les deux premiers thèmes.

De ces trois thèmes est sorti tout naturellement le choix du titre de cette recherche : « *Entre professionnalité traditionnelle et professionnalisation en cours : la cohésion dans les Troupes de Marine* » car si l'on regarde bien la nature des interrogations liées à ces trois thèmes, elles tournent toutes autour de la notion de cohésion :

- l'intégration de nouveaux éléments dans un collectif déjà fortement structuré et très marqué culturellement (l'aspect culturel apparaissant d'ailleurs très vite comme le substrat de toutes nos réflexions),
- la polyvalence des hommes qui a forcément une incidence sur le fonctionnement d'un collectif,
- l'organisation de travail qui induit toujours des comportements plus ou moins collectifs en fonction de l'autonomie ou des facilités de coopération laissées à chacun.

Définir ce qu'est la cohésion est un exercice difficile auquel se sont essayés bon nombre de sociologues et de psychosociologues qui ont travaillé sur les phénomènes de groupe. Pour les individus également, le mot « cohésion » n'est pas univoque, il recouvre un certain nombre de phénomènes, hiérarchiques ou intra et inter-relationnels au collectif. Ce mot, qui porte en lui une forte connotation affective, apparaît d'ailleurs souvent comme un véritable « opérateur idéologique ». Dans l'armée en particulier, institution structurée en collectifs de niveaux différents, où l'activité est par définition collective, la

cohésion ou le manque de cohésion expliquent souvent, à eux seuls, succès ou échecs.

Si le thème de l'étude était donc, dès l'origine, d'étudier les processus de cohésion en OPEX à travers l'intégration des EVAT et l'activité opérationnelle, une question parallèle se posait alors obligatoirement : sont-ils les mêmes qu'en métropole, qu'en caserne ? Peut-on d'ailleurs (ou encore) parler de cohésion en caserne, au niveau du régiment ? Dans le prolongement, on peut également s'interroger : la cohésion est-elle une nécessité avant le départ en OPEX ou ne doit-on parler de cohésion que sur le terrain, lorsqu'elle se révèle (ou non) dans l'action ? Lors de notre première recherche, nous avons déjà sollicité l'avis de quelques militaires qui s'étaient montrés très partagés sur le sujet, les uns prétendant qu'il n'y avait de véritable cohésion qu'opérationnelle, d'autres, au contraire, soutenant l'idée que sans cohésion antécédente à l'action, il risquait d'être impossible de l'acquérir sur place.

Nous nous doutons que certaines de ces questions pourront paraître iconoclastes à beaucoup de professionnels et pourtant nous nous devons de les poser car cette problématique générale sur la cohésion prend toute son acuité dans le cadre de la professionnalisation qui bouleverse l'environnement de travail des militaires français. Or comme nous le disions dans notre Note Méthodologique d'avril 2000, « *changer les conditions de travail (expression employée ici avec le sens de « contexte de travail ») ne peut que changer les conditions d'émergence ou de pérennisation des collectifs de travail* ». Et donc, si les collectifs de travail dans l'armée évoluent (pour des raisons apparemment multiples), quelles en sont les conséquences sur le fonctionnement de ces collectifs en opération ? Nous fermons ainsi la boucle de notre problématique d'ensemble illustrée d'ailleurs parfaitement par cette réflexion tirée d'un rapport du Centre des Relations Humaines (CRH) de l'Etat-Major de l'Armée de Terre (EMAT) <sup>3</sup> : « *Il serait très difficile de réaliser le passage d'un discours motivationnel (fondé sur la référence à un système de valeurs, sur le choix d'un style de vie, sur l'abnégation...) à un discours reposant sur la logique de métier sans qu'il n'y ait influence sur la qualité du recrutement [...] et sur la cohésion des formations* ».

Mais il est tout à fait évident que ces interrogations ne concernent pas que les seules TDM. Aussi, l'objectif ultime de notre travail est d'essayer de déterminer, à travers l'exemple on pourrait dire « emblématique » des TDM, les incidences éventuelles sur le principe de cohésion des changements tant organisationnels que culturels à l'œuvre aujourd'hui dans l'armée.

---

<sup>3</sup> EMAT-CRH, 1997, Rôle et devenir attendu de la notion d'arme, n°72



## METHODOLOGIE

Nous disions dans notre premier rapport que « *la méthodologie d'une recherche est largement dictée par des objectifs relatifs au contenu mais aussi par des conditions de faisabilité objectives et des exigences déontologiques* » (p.14) : cette remarque s'est tout à fait vérifiée pour cette deuxième recherche sur l'armée. En l'occurrence, une condition préalable de faisabilité imposait au chercheur, dans ce cas-là également, de pouvoir suivre les unités en opération. Mais quelle unité ou plutôt quelle opération ? Car du choix du contexte découlait le choix de l'unité dans la mesure où, sauf éclatement brutal d'un conflit sur la scène internationale, les interventions extérieures des troupes françaises sont programmées longtemps à l'avance. Notre première étude s'est effectuée dans le cadre particulier de l'opération de maintien de la paix (OMP) en Bosnie où nous avons eu l'exceptionnelle opportunité de nous rendre afin de suivre des unités de combat en opération humanitaire. La problématique générale de cette deuxième étude, assez éloignée de la première puisque centrée sur une arme avec son histoire, sa culture spécifique, nous a dicté le choix d'un terrain d'observation fondamentalement différent, l'Opération Epervier au Tchad. Nous avons d'ailleurs été orientée vers ce théâtre africain par le Général commandant la 9<sup>ème</sup> Brigade Légère Blindée de Marine (BLBMa) <sup>4</sup> et son Chef d'Etat-Major dont les renseignements donnés sur la nature des missions, des compétences et savoir-faire mis en œuvre dans le cadre de cette opération ont déterminé notre choix, sans oublier qu'en outre, au Tchad, les TDM se retrouvent dans leur contexte historique d'intervention, l'Afrique.

Une fois le terrain choisi, la programmation de la recherche a pu se mettre en place très rapidement. Quelques dates permettent d'illustrer la rapidité de mise en œuvre :

- fin septembre 1999 : entretien et présentation à la 9<sup>ème</sup> BLBMa
- fin octobre : autorisation accordée par l'Etat-Major des Armées (EMA)
- fin novembre : présentation au Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> Régiment d'Infanterie de Marine (2<sup>ème</sup> RIMa) du Mans dont deux unités devaient partir au Tchad de janvier à mai 2000 dans le cadre de l'Opération Epervier

---

<sup>4</sup> Ex 9<sup>ème</sup> DIMa (Division d'Infanterie de Marine), basée à Nantes, la 9<sup>ème</sup> BLBMa est le berceau historique des Troupes de Marine et en regroupe l'essentiel des effectifs (certains régiments TDM ne lui sont pas rattachés, notamment les RPIMa, Régiments Parachutistes d'Infanterie de Marine).

- mi-décembre : début concret de la recherche par une présentation générale à l'ensemble des personnels du 2<sup>ème</sup> RIMa concernés et premiers entretiens
- mi-janvier : suite et fin des entretiens préalables au départ
- du 6 au 20 février 2000 : 1<sup>er</sup> séjour au Tchad
- du 13 avril au 1<sup>er</sup> mai : 2<sup>ème</sup> séjour <sup>5</sup>

Avant de détailler les étapes méthodologiques de cette recherche, il convient d'en préciser d'abord un impératif de base. La méthodologie utilisée au Tchad ne s'est pas éloignée fondamentalement de celle de la recherche en Bosnie. En effet, malgré des contextes et des objectifs souvent fort différents, les OPEX répondent généralement à un même schéma global, avec leur organisation militaire opérationnelle assez identique, leurs types d'activités très semblables comme les contraintes nombreuses inhérentes à toute mission extérieure : climat souvent rude (par exemple, très froid en Bosnie, très chaud au Tchad), déplacements fréquents et incertains, aléas divers (matériels, humains, politiques...), sécurité, santé des hommes, etc... De ce fait, les conditions de travail du chercheur dans de tels contextes sont toujours marquées par la nécessité d'une certaine improvisation, d'une « adaptation au terrain » selon l'expression des militaires, d'une transparence la plus grande possible vis-à-vis de l'organisation, condition à la fois méthodologique et déontologique. Le chercheur y reste totalement tributaire de son environnement : seule l'acceptation de cet inconfort matériel et psychologique peut lui permettre de « remplir sa mission ».

En l'occurrence, cet inconfort matériel et psychologique se double pour nous d'un inconfort intellectuel propre à la démarche ergologique que nous essayons de mettre en pratique dans toutes nos études. Nous avons expliqué dans l'introduction de notre premier rapport ce qu'est une approche ergologique des activités de travail : c'est pourquoi, nous ne parlerons ici que de certains de ses principes, source de cet inconfort intellectuel.

L'ergologie est une démarche de pensée qui essaie d'explicitier les modalités d'élaboration de connaissances sur le travail. Ce n'est donc pas une discipline en tant que telle, une science sociale comme la sociologie ou

---

<sup>5</sup> Précisons que les deux séjours ont pu être réalisés à peu près aux dates prévues à l'origine malgré les contraintes de transport militaire particulièrement lourdes : les vols de la compagnie Air France ont finalement suppléé aux VAM (Véhicules Aériens Militaires) très aléatoires de l'armée française entre Paris et N'Djamena. En ce qui concerne les déplacements à l'intérieur du Tchad, ils ont été facilités grâce à l'aide précieuse et concrète du PC du 2<sup>ème</sup> RIMa que nous tenons à remercier vivement ici. Sans cette aide, notre travail au Tchad aurait été fortement compromis.

l'ergonomie, par exemple. Cependant, l'ergologie s'appuie sur les disciplines dans une tentative de mise en synergie des savoirs disciplinaires : elle est ainsi à un croisement pluridisciplinaire. Elle se veut une confrontation des concepts à l'expérience dans une dynamique entre trois pôles : activités, savoirs, valeurs, confrontation qui réinterroge en permanence ces mêmes concepts : « *Parce que le processus ergologique « renormalise » dans des proportions et directions jamais exactement anticipables, le concept y est par principe soumis à l'injonction de ré-apprentissage de lui-même, y est par principe une première approximation* »<sup>6</sup>. Confrontation des concepts à l'expérience, disons-nous, c'est-à-dire à l'expérience des protagonistes du travail, de ceux qui réalisent concrètement l'activité de travail, qui vivent et expérimentent les réalités du travail. Nous les appelons « forces de rappel » parce qu'ils ramènent toujours le chercheur à l'activité et l'empêchent, parfois douloureusement, de fantasmer sur de la pure théorie. C'est pourquoi, nous ne concevons nos recherches qu'à partir d'une analyse de l'activité en situation réelle de travail, qui va bien au-delà du seul recueil des avis des intéressés par le biais d'entretiens ou d'enquêtes, dans un permanent va-et-vient entre l'université et le « terrain » (entreprise, administration, armée,...). Le Département d'Ergologie-APST constitue donc pour ses membres « *un dispositif d'interpellation permanent* »<sup>7</sup>.

En ce qui concerne la pratique même de l'observation de terrain, il convient également de dire quelques mots sur le positionnement du chercheur qui est soumis à des tensions souvent contraires, également inconfortables : entre le micro et le macro des activités de travail, entre les niveaux de décision et les niveaux de réalisation. Surtout, le chercheur y est à la fois dans et en dehors de la situation, ce qui fait de lui un véritable « intervenant » au sens propre du terme : d'abord parce que toute recherche en sciences sociales est déjà une intervention et ensuite parce que le chercheur peut servir de catalyseur des tensions internes à la situation observée, d'où une autre tension possible entre l'observation et l'intervention. Mais seule cette position à la croisée de deux postures permet « des effets de bougé » sur les situations de travail : « *Le positionnement de l'intervenant sera à la fois d'être en extériorité par rapport aux enjeux du projet et en immersion par rapport aux situations de travail de façon à produire à la fois le jeu institutionnel dans le processus de décision et un enrichissement de celui-ci par de nouvelles connaissances sur le travail qui élargissent, au niveau des contraintes, le champ des marges de*

---

<sup>6</sup> SCHWARTZ Y., ss la dir. de, 1997, Reconnaissances du travail – Pour une approche ergologique, PUF, juin, p. 24

<sup>7</sup> SCHWARTZ Y., FAÏTA D., VUILLON B., 1997, in SCHWARTZ Y., ss la dir. de, op. cit., p. 295

*manœuvres du décideur* »<sup>8</sup>. Cette position, difficile à gérer, est donc elle aussi assez inconfortable mais ô combien stimulante et riche d'enseignements.

En outre, dans notre cas ici, nous avons eu parfois le sentiment d'être poussée, un peu par la force des choses ou plutôt par la force du constat, c'est-à-dire par la situation rencontrée dans les TDM, vers une quasi démarche de consultant qui constitue une autre forme d'intervention de terrain. Au-delà d'une différence de statut et de posture professionnelle, la frontière entre une recherche en sciences sociales et le conseil peut être parfois ténue. Une temporalité différente et des objectifs souvent de court terme et très circonscrits distinguent généralement la mission de consultant de la recherche universitaire.

Ainsi précisés quelques principes de fonctionnement de notre méthodologie, nous pouvons revenir sur les étapes chronologiques. Dans notre proposition de recherche, nous avons distingué trois grandes étapes que nous avons à peu près respectées :

1) la première, dite « **phase de présentation et d'imprégnation** » constitue en fait la phase d'acculturation. Elle a commencé dès les premiers contacts avec tous les professionnels susceptibles d'apporter des éléments de connaissances et de réflexions sur la thématique générale. En l'occurrence, ce fut tout autant les entretiens avec les représentants de l'ITDM, de la 9<sup>ème</sup> BLBMA, qu'avec les militaires du 2<sup>ème</sup> RIMa. Bien évidemment, une bonne partie de cette phase d'acculturation s'est déroulée dans les quartiers du régiment à Auvours près du Mans.

La journée de prise de contact avec le Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> RIMa a permis le choix crucial, sur son conseil, des éléments que nous allions plus particulièrement suivre. Dans la mesure où deux unités du 2<sup>ème</sup> RIMa partaient au Tchad, il a été décidé de choisir deux groupes différents pris chacun dans une des deux unités (un groupe de combat et un groupe de tir mortier). A posteriori, cette diversification dans notre « sélection » est apparue comme pertinente parce qu'elle élargissait l'éventail de nos observations, les deux compagnies, donc les deux groupes, se distinguant à plusieurs titres : fonction, composition, localisation sur place....

Cependant, comme c'est le cas généralement, le choix des « sujets d'observation » ne peut appartenir au chercheur, faute d'en connaître à l'avance les caractéristiques. Cela pose toujours le problème du volontariat, notamment dans une institution très hiérarchique comme l'armée : dans le cas présent, il est certain que tous les personnels concernés n'étaient pas vraiment volontaires pour collaborer à cette étude. Des réserves, sinon des hostilités, se sont

---

<sup>8</sup> MATHERON G., MICHEL A., 1997, *Activité soignante : éthique et savoirs pertinents*, in SCHWARTZ Y., ss la dir. de, op. cit., p. 267

manifestées, en particulier lors du premier séjour, ce qui n'a bien évidemment pas facilité notre travail. De fait, une gêne, voire une certaine appréhension, a souvent été ressentie sur place devant la matérialisation de notre activité de chercheur (prises de notes sur calepin ou enregistrements sur magnéto). Il faut dire également que la nature et l'objectif de notre présence ont difficilement été compris, malgré la présentation de la recherche faite en amphi à l'ensemble des personnels partant au Tchad (mais un certain nombre d'EVAT directement concernés n'étaient pas présents) et des explications maintes fois renouvelées individuellement.

Lors de notre première recherche, nous avons déjà rencontré cette incompréhension qui dénote le peu d'écho encore des recherches en sciences sociales au sein de l'armée <sup>9</sup>. Nous ne pensons pas que le fait d'être un chercheur civil ait vraiment aggravé cette incompréhension si l'on se réfère à ce que note le CRH lui-même, composé uniquement de chercheurs militaires <sup>10</sup> : « ...*La méfiance de certains à l'égard des sciences sociales est une donnée qu'il convient de prendre en compte et qui exige de notre part savoir-faire, crédibilité et modestie* ».

En tout état de cause, si notre acculturation au monde militaire était en partie effective avant même nos premiers contacts avec le 2<sup>ème</sup> RIMa grâce à la première étude, la spécificité culturelle et professionnelle des TDM aurait nécessité, à l'évidence, une familiarisation plus grande, de part et d'autre, durant la phase préparatoire qui est restée limitée aux seuls entretiens, sans participation du chercheur à des périodes d'entraînement. Il faut dire que, du fait de sa longue habitude des OPEX, notamment africaines, le régiment n'a quasiment pas de préparation spécifique en termes d'acquisition de savoir-faire liés à la mission, ce qui le distingue en la matière des régiments d'appelés.

Durant cette phase préparatoire au départ, la vingtaine d'entretiens individuels enregistrés sur six jours ont concerné en priorité les éléments des deux groupes choisis, notamment bien sûr les deux commandants d'unité, plus des membres du PC du régiment. Entretiens semi-directifs, ils ont porté principalement sur les processus d'engagement (motivation, choix de l'arme ou du régiment, critères de recrutement), la formation des EVAT (comparaison notamment entre l'ancien et le nouveau régime de formation initiale), le commandement, les perspectives professionnelles individuelles et collectives (l'avenir de l'arme) et enfin la mission au Tchad (préparation, attentes).

Ces entretiens ont été à l'origine de l'élargissement de la problématique. S'il est vrai que lors d'une analyse de l'activité, elle se retravaille en permanence, qu'elle est toujours une construction dynamique, nous avons été amenée à

---

<sup>9</sup> A l'époque, nous avons successivement été prises pour des journalistes, des assistantes sociales, des psychologues et même des membres de la DGSE (!)

<sup>10</sup> EMAT-CRH, 1994, *Moral et intégration des militaires dans des interventions extérieures récentes : un autre regard*, n° 514, juin, p. 8

l'issue de ces entretiens à réserver beaucoup plus de place aux aspects identitaires et relationnels dans notre thématique générale : cela a constitué pour nous une certaine surprise, notamment par rapport à notre première expérience du monde militaire où ces aspects n'étaient pas apparus, du moins dans un premier temps, comme omniprésents dans la situation rencontrée. En tout état de cause, les entretiens préalables ont déterminé l'orientation essentielle de notre observation de terrain (axée plus sur les savoir-faire culturels et le relationnel que sur les savoir-faire professionnels, « techniques »), d'autant que, comme nous allons maintenant l'expliquer, des raisons matérielles, objectives pourrait-on dire, nous ont poussée encore un peu plus dans ce sens.

2) La deuxième grande étape est donc **la phase d'observation de terrain**, centrée sur l'analyse systématique de l'activité des deux groupes concernés lors de deux séjours d'une quinzaine de jours chacun. Le premier séjour a été effectué au tout début du mandat, quasiment à l'arrivée des hommes (début février). Le second a eu lieu pratiquement à la fin (deuxième quinzaine d'avril) dans la mesure où le mandat a été quelque peu écourté pour certains : ainsi, l'un des groupes concernés n'a fait que trois mois au Tchad au lieu de quatre habituellement.

Comme pour la première recherche en Bosnie, l'observation de terrain a constitué pour le chercheur une immersion complète au sein du milieu militaire opérationnel. Le suivi des activités se doit d'être le plus exhaustif possible, même si bien évidemment cet objectif d'exhaustivité est impossible à réaliser. Il se fait donc au plus près de l'activité quotidienne des hommes sur le terrain et mêle l'observation à des conversations tout à fait informelles, réalisées ponctuellement au gré de chacun et en fonction des possibilités. Précisons que l'observation ne s'arrête pas aux activités de travail proprement dites mais se poursuit naturellement lors des moments de détente ou de « hors service » (popote, mess...) : ce sont même des moments privilégiés pour l'observation où les gens parlent plus librement de sujets extrêmement variés, pas toujours strictement professionnels d'ailleurs, et qui sont très riches d'informations et d'enseignements. Il est certain également que notre deuxième séjour a été plus « dense » en matière d'échanges informels dans la mesure où notre présence a semblé mieux acceptée et mieux comprise. Sans doute aussi, les hommes avaient-ils été quelque peu rassurés, après notre premier passage, sur les contraintes supplémentaires qui risquaient d'être occasionnées par la présence à leurs côtés d'une femme, civile, censée peu habituée à la vie rustique d'une armée en opération.

Néanmoins, pour les raisons ci-dessus évoquées, les enregistrements ont été globalement peu nombreux (cinq) durant cette phase. Aussi, les prises de note sur calepin ont représenté l'essentiel des matériaux réunis. Rappelons

toutefois qu'il n'y a aucune règle en matière de méthodologie dans de tels contextes, la seule étant – nous l'avons dit - la transparence vis-à-vis de l'organisation, certes une transparence jamais totale car la présence d'un chercheur civil, même en uniforme <sup>11</sup>, reste toujours incongrue dans le paysage.

Concrètement, nous avons circulé pratiquement en permanence avec les EVAT dans les VLRA <sup>12</sup>. Si notre vision n'a pas la prétention de refléter la leur, nous avons observé les choses à leur niveau, sinon de leur point de vue, n'étant pas du tout dans la même position professionnelle. De même, vivre au milieu des hommes, comme eux, lors des déplacements ou des bivouacs, permet de s'imprégner de l'ambiance et de mieux comprendre ce qui vous entoure (organisation, contraintes...).

En ce qui concerne cette étape méthodologique, nous devons faire état des difficultés que nous avons eues pour tirer des éléments d'observation significatifs sur le thème professionnel de la polyvalence opérationnelle dans les TDM. Deux raisons objectives expliquent cette insuffisance : d'abord, l'observation s'est déroulée dans un continuum temporel assez extensif de l'activité car une partie de la journée de travail est occultée, au Tchad, par l'impératif de la sieste en début d'après-midi du fait de la chaleur ; de même, la situation calme qui a régné à l'époque au Tchad n'a pas occasionné d'activité opérationnelle « fébrile ». Deuxièmement, nos périodes de présence sur place n'ont pas toujours correspondu aux périodes les plus actives des unités en matière d'entraînement, ce qui nous aurait permis d'observer plus finement les savoir-faire professionnels mis en œuvre ainsi que leur transmission. De ce fait, nous avons traité le thème de la polyvalence plutôt d'après les textes et l'avis des intéressés que d'après nos propres observations.

3) Enfin, la troisième et dernière étape de notre méthodologie, dite « **phase de restitution** » constitue, à n'en pas douter, la plus délicate du processus ergologique d'élaboration de connaissances qui ne se conçoit pas sans restitution. Elle est un souci méthodologique (recueillir le sentiment des protagonistes du travail sur les observations du chercheur) et un souci déontologique (ne pas laisser ces mêmes protagonistes dans l'ignorance des réflexions du chercheur). Cette phase est délicate pour des raisons à la fois professionnelles et matérielles. Raisons professionnelles parce que c'est à ce moment-là que l'expertise du chercheur se confronte réellement à celle des

---

<sup>11</sup> Précisons que le choix du port de l'uniforme pour nous avait été décidé en fonction de considérations locales (populations musulmanes peu habituées à la présence de femmes dans un univers, pour elles, encore exclusivement masculin et encore plus à la présence d'une civile dans un univers militaire).

<sup>12</sup> V.L.R.A. (Véhicule de Liaison, de Reconnaissance et d'Appui) : camion tout terrain de conception assez ancienne mais dont la rusticité est garante d'efficacité sur les pistes africaines.

professionnels. Pendant l'observation de terrain, la confrontation reste intellectuelle pour lui : ses savoirs disciplinaires sont interpellés en permanence par l'activité. Mais lors des restitutions, il expose (avec les deux sens de « présenter » et de « mettre en péril »), en face-à-face direct, ses réflexions aux points de vue parfois contraires des intéressés : l'exercice est donc périlleux mais indispensable car il se veut une sorte de co-construction de production des connaissances.

La phase de restitution est délicate également parce qu'elle est difficile à réaliser matériellement. Réunir après coup l'ensemble des intéressés se heurte aux contraintes de calendrier des uns et des autres, en particulier chez les TDM souvent absents de leurs quartiers (nous reviendrons sur cet aspect de leur activité professionnelle) et dont les cadres connaissent un fort turnover. De plus, le retour d'une mission extérieure correspond souvent à un mouvement important de mutations. Par exemple, au 2<sup>ème</sup> RIMa, entre le mois de mai où le régiment est rentré en France et le mois de juillet où les restitutions ont pu commencer, le Chef de Corps avait changé ainsi que les deux commandants d'unité et les deux chefs de groupe directement concernés, sans parler de certains membres de l'état-major qui avaient également déjà quitté le régiment.

Pour anticiper cette difficulté, nous avons commencé nos restitutions sur place, notamment auprès de certains EVAT : les bivouacs, pendant le deuxième séjour, nous en ont parfois fourni une bonne opportunité. Précisons que les restitutions sont de préférence collectives et organisées par niveau hiérarchique pour une meilleure liberté de parole et parce que les préoccupations ne sont pas les mêmes suivant la position hiérarchique au sein de l'institution.

Nous avons bien sûr poursuivi nos restitutions en métropole, en juillet et en septembre à Auvours, et les avons terminées au camp de Canjuers en octobre 2000, en profitant d'un complément d'observation de terrain effectué à l'occasion d'un stage d'entraînement d'une des unités observées.

Néanmoins, tous les personnels concernés n'ont pu assister aux restitutions, c'est pourquoi nous nous sommes efforcée de compléter cette partie officialisée de cette étape méthodologique (six enregistrements) par une autre plus informelle, souvent individuelle, effectuée auprès des uns et des autres. Nous avons pu, en particulier, faire sur place un compte-rendu oral assez circonstancié au Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> RIMa dans la mesure où il quittait son commandement pour l'outre-mer peu après son retour en France.

Enfin, dernier problème de méthodologie que nous voudrions évoquer, celui de la double destination du rapport, problème qui s'était déjà posé lors de notre première recherche avec, toutefois, une sensible différence ici : la demande initiale est venue des professionnels eux-mêmes. Nous nous

devions donc de répondre d'abord à leurs préoccupations relativement précises, d'où certainement une approche peut-être, comme nous l'avons déjà annoncé, plus orientée vers le conseil que vers la recherche universitaire pure, notamment en termes de références bibliographiques. Par contre, le deuxième destinataire étant le monde de la recherche, C2SD bien sûr et université, nous devons de rendre compte, cette fois aussi, de façon assez descriptive de l'environnement de travail des militaires en opération, environnement peu familier pour les civils, d'autant que, il convient de le rappeler, la présence d'un chercheur civil en sciences sociales y est encore très exceptionnelle. De ce fait, certains pourront trouver beaucoup d'éléments qu'ils connaissent déjà largement et d'autres, au contraire, pourront se sentir frustrés quant à certains aspects théoriques : c'est une nouvelle source d'inconfort pour le chercheur.

Nous avons beaucoup parlé d'inconfort dans cette méthodologie. Pour nous, cela ne démontre pas une faiblesse de l'approche ergologique mais plutôt sa force car le travail humain, dans sa complexité, ne peut se laisser enfermer dans une fausse exhaustivité, une généralisation abusive ou un « réductionnisme » extrêmement mutilant, toutes formes de conceptualisation particulièrement confortables intellectuellement. Le monde militaire est vaste et varié, il est difficile d'en appréhender toute la complexité : notre connaissance de ce monde reste encore partielle malgré deux expériences concrètes très riches. L'analyse de l'activité, et en particulier de l'activité militaire en opération, est une école d'humilité à la fois intellectuelle et professionnelle où, comme nous l'avons dit dans notre premier rapport, nous essayons de produire du sens plutôt que du modèle. Loin de condamner à l'avance nos propos, les insuffisances relevées dans notre méthodologie, inhérentes, nous en sommes persuadée, à toute recherche dans de tels contextes, devraient simplement ouvrir la voie à d'autres études afin d'améliorer la compréhension d'une société militaire en plein bouleversement dont les TDM apparaissent comme la figure emblématique.

En tout état de cause, nous remercions ici les Marsouins du 2<sup>ème</sup> RIMa de nous avoir donné l'occasion d'enrichir, du moins nous l'espérons, même modestement la connaissance de ce milieu militaire en opération, encore « extra ordinaire » au sens propre pour un chercheur civil.



## PREMIERE PARTIE

### LA PROFESSIONNALISATION DANS L'ARMÉE DE TERRE

« *L'enjeu global de la professionnalisation réside dans la transformation des armées pour constituer un moyen opérationnel à la disposition du gouvernement et pour faire face à toutes les situations* » écrit Gérard BONNARDOT<sup>13</sup>. Après une décision prise par le gouvernement français en 1996, la loi du 28 octobre 1997 supprime le service militaire obligatoire, tout en maintenant la conscription pour la période transitoire de montée en puissance de la professionnalisation, de 1997 à 2002. Mais cette décision mûrissait depuis une bonne décennie au sein des états-majors pour des raisons principales qui sont de trois ordres :

- sociologique, voire sociétal : l'évolution des mentalités dans la société française avec notamment la perte de sens de la conscription par l'affaiblissement de « l'esprit de défense » et du lien citoyen-armée,
- technologique : la technicisation de l'armement nécessitant des combattants de mieux en mieux formés et spécialisés dans des domaines très pointus,
- géopolitique ou militaire enfin : l'évolution des conflits modernes avec la quasi disparition des affrontements de masse au profit de crises internationales ponctuelles, « ciblées » et multifformes tenant plus d'une certaine forme de maintien de l'ordre que de la guerre proprement dite, évolution qui nécessitait donc une réorganisation totale de nos moyens opérationnels<sup>14</sup>.

Mais si cette « refondation » de notre système de défense concerne bien l'ensemble des armées françaises, il est évident que c'est l'Armée de Terre qui est la plus touchée. C'est pourquoi, en vertu du thème de cette étude, nous ne nous attacherons ici qu'à la professionnalisation dans l'Armée de Terre. Dans cette 1<sup>ère</sup> Partie, nous aborderons, dans un premier temps, les grands principes qui ont prévalu en termes de recrutement, de carrière, de reconversion (I). Précisons que, toujours en vertu du thème de l'étude, nous nous limiterons essentiellement aux EVAT et aux sous-officiers, même si bien évidemment le

---

<sup>13</sup> BONNARDOT G., 1998, La professionnalisation totale des armées françaises : enjeux institutionnels et sociaux, *Les Champs de Mars*, n°4, 2<sup>ème</sup> semestre, p. 26

<sup>14</sup> Nous avons longuement développé ces réflexions dans notre précédent rapport sur l'armée.

sort des officiers dans le cadre de la professionnalisation mériterait aussi qu'on s'y attarde. Puis nous en verrons plus particulièrement les conséquences sur les Troupes de Marine, arme assez particulière à bien des égards au sein de l'Armée de Terre : conséquences en termes de préparation opérationnelle, de missions et de savoir-faire (II).

## ***I – LA DEMARCHE INSTITUTIONNELLE***

Quelques chiffres permettent de situer l'enjeu de la professionnalisation dans l'Armée de Terre. Si, globalement, la réduction des effectifs des armées françaises doit s'établir à – 23,2 % entre 1997 et 2002, date où la professionnalisation totale des armées sera achevée, ce pourcentage est différent suivant les armées :

- Armée de Terre : - 45 % (de 246.000 à 137.500)
- Armée de l'Air : - 24 %
- Marine : - 19,2 %
- Gendarmerie : + 4,5 %

Par contre, dans la seule Armée de Terre, les effectifs des Militaires du Rang (MDR) doivent augmenter de + 120 %, soit environ cinquante mille nouveaux engagés en cinq ans, d'où la nécessité pour elle de recruter environ dix mille jeunes par an. Mais pour la Direction des Personnels Militaires de l'Armée de Terre (DPMAT), la durée moyenne d'engagement souhaitable des EVAT, pour que celui-ci soit rentabilisé et trouve sa pleine efficacité, devrait être de huit ans. Or elle a plutôt tendance à se situer actuellement autour de sept ans, voire moins, ce qui augmente les besoins de recrutement aux alentours de treize mille par an <sup>15</sup>.

Au-delà des difficultés ou modalités pratiques permettant d'atteindre ces chiffres, certains principes généraux ont prévalu :

---

<sup>15</sup> Nous donnons ces chiffres avec une certaine réserve dans la mesure où les différents documents auxquels nous nous sommes reportée ne citent pas les mêmes. Il s'agit donc d'un ordre de grandeur plutôt que de chiffres exacts. Ce qui démontre bien d'ailleurs la difficulté de la tâche immense dévolue à l'Armée de Terre : la professionnalisation totale de ses effectifs à réaliser dans un laps de temps somme toute très court qui ne peut qu'engendrer un peu de confusion dans sa mise en place.

## 1 – La contractualisation

Certes, le contrat a toujours existé dans l'Armée de Terre, quelle que soit la catégorie de personnels, mais la part des personnels dits « de carrière » restait prépondérante. Or, aujourd'hui c'est l'inverse qui se produit : le contrat est quasiment systématisé, l'armée en se professionnalisant s'assimile par bien des côtés à un contrat à durée déterminée. Faire carrière dans l'armée, c'est-à-dire y passer la quasi totalité de sa vie professionnelle, devient beaucoup plus difficile pour tous, et même pour les officiers pour lesquels le système de carrière est freiné par la multiplication du nombre des officiers sous contrat.

Ainsi, selon la DPMAT, un EVAT a actuellement :

- une chance sur dix de faire 22 ans de service
- deux chances sur dix de faire 15 ans
- trois sur dix de faire huit ans
- les autres ne faisant que cinq ans.

Dorénavant, la carrière s'apparente de plus en plus à une véritable course d'obstacles, ponctuée en permanence d'examens qui permettent de poursuivre la course et/ou de passer au grade supérieur, les deux n'étant pas forcément liés. L'examen est souvent une condition pour prolonger son temps de service : par exemple, un EVAT caporal devra être titulaire d'un CT1 (Certificat Technique) ou du CAT 2 (Certificat d'Aptitude Technique) s'il veut prolonger sa carrière jusqu'à 15 ans ; le Brevet Supérieur de Technicien de l'Armée de Terre (BSTAT) permet, lui, de servir jusqu'à 22 ans. De plus, l'examen est une condition nécessaire mais pas toujours suffisante : par exemple, pour devenir sous-officier de carrière (SOC), il faut être sergent-chef ou sergent, posséder le Brevet Supérieur de l'Armée de Terre (BSAT) mais être inscrit au Tableau d'Aptitude et justifier d'un niveau de notes suffisant. A contrario, le grade n'est pas forcément synonyme d'une qualification : par exemple, on peut être caporal-chef sans avoir le CT1 mais on n'aura pas alors la fonction et la responsabilité de chef de pièce mortier.

Mais à ces impératifs de qualification s'ajoutent dorénavant de multiples limitations d'âge pour progresser dans la carrière créant ainsi de véritables créneaux très restrictifs pour un certain nombre de jeunes recrues qui, bien que très motivées pour le métier militaire, se savent dès le départ limitées dans leurs ambitions : c'est souvent le cas des Engagés Volontaires Ultérieurs (EVU) <sup>16</sup>. Ce croisement de conditions de diplômes, de grade, d'examens, de

---

<sup>16</sup> EVU : jeunes recrues engagées juste à l'issue de leur service national (service d'ailleurs souvent assorti d'un Volontariat Service Long « VSL »), voire après quelques mois de retour au civil où ils font alors acte de candidature. Leur contrat est alors d'un an puis de trois ans, renouvelable. Les EVI (Engagés Volontaires Initiaux) s'engagent pour 3 ou 5 ans, renouvelables, avant leur service national.

notations et d'âge est encore plus vrai pour les sous-officiers, notamment ceux de la voie « rang »<sup>17</sup>. Ces différentes conditions s'expliquent parce que, malgré l'augmentation du taux d'encadrement, les places sont moins nombreuses du fait de la réduction globale des effectifs, de la volonté de « rajeunir les cadres » de premier niveau, mais aussi de l'augmentation du niveau d'exigence professionnelle d'ensemble de l'organisation.

Il convient de noter toutefois que les nouvelles règles en vigueur, en raison de leur complexité, ne semblent pas très bien connues, ni par les EVAT ni même par certains sous-officiers, des éléments plus ou moins contradictoires nous ayant été donnés à plusieurs reprises. Mais il est vrai que nous sommes dans la période transitoire 1997-2002 et que sans doute ces règles pourront être mieux établies à l'issue de la professionnalisation totale de l'Armée de Terre.

Pour terminer ce paragraphe sur la contractualisation, remarquons que l'institution militaire se rapproche sensiblement en la matière des pratiques de gestion du monde de l'entreprise où même les plus « paternalistes », comme PSA ou Michelin par exemple, qui avaient fait de la fidélité une des qualités premières de leurs employés, n'envisagent plus du tout la carrière comme un parallèle à l'embauche. L'industrie française comme l'armée française ne conçoivent plus l'emploi à vie.

Mais qui dit contrat, même relativement long, doit penser reconversion qui est ainsi devenu l'autre versant professionnel de l'engagement.

## 2 – la reconversion

*« Tout militaire, un jour ou l'autre, à plus ou moins brève échéance, sera confronté au problème de la reconversion »* assurait la revue du 2<sup>ème</sup> RIMA, « 2<sup>ème</sup> de Marine » (2<sup>ème</sup> semestre 1996) dans un article consacré à ce volet maintenant obligatoire de l'engagement. En effet, pour toute jeune recrue aujourd'hui, la reconversion doit se penser parallèlement à l'engagement, au même moment. C'est une nécessité pour l'armée : la revue de St Cyr, « Le Casoar », déterminait ainsi de façon humoristique l'équation de la professionnalisation<sup>18</sup> :

---

<sup>17</sup> On accède à la catégorie des sous-officiers par les trois voies du :  
- direct : entrée dès l'engagement à l'Ecole Nationale des Sous-Officiers d'Active (ENSOA) de St Maixent pour 6 mois de formation, le critère est alors le diplôme (aujourd'hui, niveau Bac minimum)  
- semi-direct : après 2 ans de service minimum et le grade de caporal ou caporal-chef, si titulaire du BEPC ou CAP et du BMPE  
- rang : dans les 6<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup> ou 8<sup>ème</sup> années de service, si titulaire d'un BP ou CAP et du CT1, et si moins de 26 ans.

<sup>18</sup> *Le Casoar*, 2000, L'équation de la professionnalisation, n°156, janvier, p.32

*Professionalisation : (Rec + Rec) Fid<sup>2</sup>*

*« La réussite de la professionnalisation de l'Armée de Terre est égale à la somme recrutement + reconversion, multipliée par la fidélisation au carré »*

En effet, dans la mesure où il n'y a plus de ressources acquises (les conscrits), où il est en concurrence directe avec le marché de l'emploi, le recrutement doit devenir attractif en permettant aussi au jeune d'envisager sereinement son devenir après l'armée, notamment dans un contexte économique encore largement marqué par le chômage. L'armée n'offre bien sûr pas une garantie de reclassement, elle offre des aides tant au niveau des formations à acquérir que des renseignements ou conseils, voire même par la mise en contact direct d'un jeune avec un futur employeur. Elle considère d'ailleurs que c'est une sorte de contrat moral vis-à-vis des jeunes qui s'engagent aujourd'hui dans ses rangs.

Toute une politique a donc été mise en place, très en amont au niveau national et en aval au niveau local avec les Bureaux Recrutement et Condition du Personnel (BRCP) au sein des régiments. L'armée s'attache ainsi à collaborer plus étroitement avec les administrations civiles (Education Nationale, Ministère de l'Emploi) pour rechercher des équivalences possibles de diplômes et, à travers une analyse détaillée des emplois militaires, pour définir des qualifications et donc leur possible transférabilité dans le civil. A l'échelon local, les régiments, qui jouent souvent un rôle très important dans les bassins d'emplois (le 2<sup>ème</sup> RIMa, par exemple, est le sixième employeur de la Sarthe), cherchent à mieux s'intégrer encore dans la vie locale pour faciliter le reclassement de leurs personnels. Le système, dynamique, bien organisé, fonctionne de façon assez efficace et semble bien perçu dans l'ensemble parce qu'il offre un volet de sécurité appréciable pour un avenir vécu souvent comme incertain.

Mais on assiste là à une logique nouvelle de la relation de l'armée à ses personnels : dans ce domaine également, l'armée se vit de plus en plus comme une entreprise, ce qui peut avoir des conséquences non négligeables sur la motivation du recrutement et donc sur le profil des engagés et, par extension, sur les relations au sein des unités. C'est encore un point que nous aurons l'occasion d'aborder ultérieurement.

### 3 – la spécialisation

La spécialisation dans l'Armée de Terre s'entend à deux niveaux :

#### 3.1 Une spécialisation collective :

En effet, elle peut qualifier les armes (de mêlée, d'appui, de soutien) et leur fonction sur le terrain. On peut aussi dire que pendant toute la Guerre Froide, les unités françaises étaient dédiées plus particulièrement à certains théâtres d'opération, donc « spécialisées » pour certaines formes d'intervention : les grandes unités blindées et l'Artillerie pour une guerre massive éventuelle en Centre-Europe, les Troupes de Marine et la Légion pour les théâtres africains en vue de faire face à des conflits limités et ponctuels. Ainsi, dans ses grandes lignes, le dispositif opérationnel français répondait géographiquement à cette spécialisation : les blindés à l'est et en Allemagne, les TDM et la Légion au sud et à l'ouest.

Or, cette organisation opérationnelle avait pour conséquence que les unités dédiées à la guerre massive en Centre-Europe n'avaient jamais l'opportunité de tester leurs savoir-faire puisque aucun grand conflit de ce type ne s'y est déclaré. Mais avec la professionnalisation de l'ensemble de l'Armée de Terre, il a paru difficile de maintenir un grand nombre d'unités en dehors de toute activité opérationnelle, d'autant que la nature des nouveaux conflits qui ont éclaté ces dernières décennies (opérations de maintien de la paix essentiellement) exige plutôt des savoir-faire généralistes relevant de la formation de base du soldat, formation dite « toutes armes » (TTA). L'activité opérationnelle y est plus indistinctement répartie, les unités de combat assurant plus de soutien et les unités de soutien plus de fonctions proprement opérationnelles. On peut d'ailleurs dire que le combat moderne nécessite une plus grande spécialisation du fait, notamment, de l'arrivée de technologies de plus en plus complexes ; et pourtant, parallèlement et contradictoirement, on peut observer dans les conflits modernes un phénomène de généralité également de plus en plus grande (par exemple, le combat en zone urbaine a tendance à devenir une constante). C'est cette contradiction que la préparation des hommes doit résoudre.

La professionnalisation a donc pour objectif de faire de l'ensemble de l'Armée de Terre une « force de projection »<sup>19</sup>. Il n'y a plus dorénavant de théâtre dédié exclusivement à telle ou telle unité et l'on peut voir aujourd'hui

---

<sup>19</sup> Nous nous permettons de renvoyer une fois de plus le lecteur à notre précédente étude sur l'armée où nous avons longuement expliqué ce concept de force de projection dans ses aspects organisationnels et opérationnels.

des artilleurs ou des blindés faire du maintien de l'ordre au Kosovo comme des Chasseurs Alpins en tournée de présence au Tchad. Les TDM et la Légion ont ainsi perdu leur quasi monopole des OPEX, en particulier outre-mer, qu'elles détenaient jusqu'alors. Nous aurons largement l'occasion de revenir sur ce point dans le courant de ce rapport car les conséquences pour les TDM de la perte de ce monopole pose un grand nombre de questions, à la fois culturelles et professionnelles. Cependant, qui dit perte d'exclusivité ne dit pas forcément perte de spécificité : il est bien évident que suivant les types d'opération à mener, l'Etat-Major enverra encore de préférence aujourd'hui plutôt des TDM en Afrique pour juguler ou contenir une de ces crises brutales et souvent sanglantes dont ce continent s'est fait une spécialité. Mais il est non moins vrai que les autres régiments, quels qu'ils soient, doivent être capables également de répondre éventuellement à l'une de ces crises en tant qu'unités tournantes pré-positionnées sur ce continent (nous reviendrons sur ces notions).

### **3.2 Une spécialisation individuelle :**

Dans ce cas, la spécialisation concernera le « métier » de l'individu, son domaine de spécialité(s), c'est-à-dire le domaine dans lequel il travaille et qui peut aller jusqu'à l'expertise. Exemples de domaines de spécialités : combat de l'infanterie motorisée, feux dans la profondeur, Gestion des Ressources Humaines (GRH), etc... A l'intérieur de ces domaines de spécialités, il y a des filières. Par exemple, pour ce qui concerne le combat de l'infanterie motorisée, il y a quatre filières de spécialités de combat :

- tir (de précision FRF2, d'élite PGM , suivant l'armement employé)
- anti-char, avec utilisation de différents types de matériel anti-char (LRAC <sup>20</sup>, Eryx, Milan)
- commando (formation du fantassin de combat)
- pilote d'engin blindé

Sans entrer dans le détail ici des formations et des spécialités dans l'Armée de Terre - ce n'est pas l'objet de l'étude -, il est intéressant par contre de voir ce qui a éventuellement changé avec la professionnalisation.

#### **3.2.1 Une volonté d'homogénéisation :**

C'est d'abord la recherche de règles communes à toute l'armée et non plus suivant les armes, voire les subdivisions d'arme :

a) par une homogénéisation certaine au niveau national des formations proposées, en particulier pour la phase initiale de formation (FI). Différents

---

<sup>20</sup> L.R.A.C. : lance roquette anti-char

documents réglementaires ont été diffusés à l'échelon national par le Commandement des Organismes de Formation de l'Armée de Terre (COFAT) et déclinés ensuite aux échelons régionaux et locaux de la structure opérationnelle : Circonscriptions Militaires de Défense (CMD), brigades et enfin régiments. Les principes et règles de la formation sont très explicitement détaillés et laissent donc peu de latitude aux régiments pour les adapter à leurs propres besoins et situation. Plus d'ailleurs que les contenus qui suivent en permanence les évolutions, notamment technologiques, c'est bien la structuration des formations et leur chronologie qui ont été profondément remaniées.

b) par une gestion uniformisée des emplois et des carrières grâce, là aussi, à des documents centralisés et normalisés, tels le Document Unique d'Organisation (DUO), véritable étude des postes à l'échelon de l'EMAT qui permet de gérer les besoins en personnels de chaque unité, ou bien le Plan de Modernisation de la Fonction Personnels (PMFP). Ce dernier document permet d'identifier chaque personnel à un carrefour entre un domaine de spécialités avec, à l'intérieur des spécialités, les filières et, en transversal, le niveau hiérarchique qui va du simple exécutant à la conduite puis à la conception.

Cette uniformisation des documents est la traduction de la volonté de l'EMAT de rationaliser l'ensemble de la gestion de ses ressources humaines, notamment par la suppression de la seule gestion par arme au profit d'une gestion croisée arme/domaines de spécialités ou fonctions opérationnelles (contact, appui, logistique et commandement). Certains supposent d'ailleurs que la DPMAT veut s'orienter à terme vers une gestion uniquement par fonctions opérationnelles ou par spécialités.

L'évolution très importante dans les principes de gestion des personnels est l'un des points les plus sensibles du vécu de la professionnalisation au sein des régiments, en particulier chez les TDM, parce qu'elle réinterroge la notion d'arme si profondément ancrée dans l'histoire et la psychologie militaires : cette question fera donc l'objet d'un développement dans ce rapport.

### **3.2.2 L'accent mis sur la spécialité :**

Les spécialités ont toujours existé dans l'armée : on peut d'ailleurs dire que chaque emploi militaire correspond toujours à une spécialité plus ou moins pointue et donc plus ou moins difficile à acquérir. Même le niveau Infanterie 00 dans la nomenclature des emplois qui correspondait au poste de grenadier-voltigeur, c'est-à-dire le niveau premier de la formation de combattant, constituait malgré tout une première ébauche de spécialisation avec des savoir-faire particuliers. En fait, ce niveau Infanterie 00 s'apparentait tout à fait à ce

que l'on appelle dans le civil le niveau OS (ouvrier spécialisé) où par anti-phrased, on veut justement indiquer un ouvrier sans qualification particulière. On ne parle plus de niveau 00 parce qu'aujourd'hui, la fonction de grenadier-voltigeur nécessite des savoir-faire de plus en plus variés et complexes et des connaissances plus élargies : elle est donc devenue « spécialisation commando », l'une des quatre filières de niveau 1 proposée à la jeune recrue dans la spécialité du combat.

Mais dorénavant, la spécialisation s'entend et se veut le plus en amont possible, dès le recrutement. D'où, dans un premier temps, au niveau institutionnel, une campagne de recrutement axée sur les métiers dans laquelle le volet « technologie » des emplois militaires est mis en avant au détriment du « métier » de soldat, c'est-à-dire de combattant. Relayée par les Centres d'Information et de Recrutement de l'Armée de Terre (CIRAT), cette approche institutionnelle a soulevé un certain nombre de critiques au sein des régiments, en particulier des régiments de mêlée, car elle pouvait induire les jeunes en erreur quant à la réalité des emplois proposés, surtout en début de carrière : « *La dernière campagne de communication parlait de 400 métiers. Des jeunes viennent pour être boulangers mais occultent la partie militaire. C'est souvent une course d'échec. Les parents aussi ont mal compris : ils ont traité la pub de mensongère. En réalité, il n'y a qu'un seul métier et 400 spécialités* » explique le capitaine d'un CIRAT <sup>21</sup>. Cette ambiguïté a souvent été la raison de résiliations pendant les classes et l'armée a d'ailleurs cherché quelque peu depuis à « rectifier le tir » lors de ses dernières campagnes publicitaires.

Il n'en demeure pas moins que l'aspect « métier » reste privilégié au point que le recrutement du jeune EVAT doit en principe tenir compte de sa pré-formation civile, l'objectif étant de l'utiliser au maximum dans sa spécialité d'origine. Nous verrons dans le chapitre suivant le problème que cette règle peut poser dans les régiments.

L'approche par le métier se concrétise également, une fois le jeune recruté, dans sa formation initiale (FI) pendant les classes, « *qui s'articule en quatre volets : la Formation Générale Initiale (FGI), la Formation de Spécialité Initiale (FSI), la Formation d'Adaptation (FA) et la Formation à la Conduite Militaire (FCM)* » <sup>22</sup>. Dans l'ancien système, la spécialisation n'apparaissait qu'une fois l'EVAT intégré dans une compagnie, c'est-à-dire après les classes, et c'était elle qui était chargée de cette instruction. Aujourd'hui, la compagnie n'est chargée que de compléter la formation à la spécialité.

---

<sup>21</sup> EMAT-CRH, 1999, Perception et évaluation de la fidélisation des EVAT, n° 995

<sup>22</sup> COFAT, 1997, Circulaire n°7400 relative à la formation générale initiale des engagés volontaires de l'Armée de Terre, 27 mai

La FI est suivie d'une Formation Élémentaire (FE) qui comporte également une FGE et une FSE qui est sanctionnée par un Certificat Technique Élémentaire (CTE), la FSE étant considérée comme le point de départ de la spécialisation. A ce niveau, la spécialisation est organisée dans la mesure où « *un EVAT ne peut passer qu'un seul CTE pendant ses trois premières années si ce CTE est délivré par un organisme centralisé ou si la formation correspondante est onéreuse. Un deuxième CTE de double qualification dans le même métier peut, en revanche, être passé en régiment (par exemple, CTE de pilote AML après un CTE de pilote AMX 10 RC)* » précise le COFAT<sup>23</sup>. De plus, la durée de vie minimale d'un CTE est de trois ans. Cette règle de gestion des EVAT montre bien la volonté de l'institution de ne pas disperser la formation en début de carrière dans un souci de rentabilisation à la fois financière et pratique.

La FSE est suivie d'une formation de spécialité de premier niveau dite « FS1 » qui est destinée aux EVAT devant effectuer une carrière longue et qui mène au CT1. Ce diplôme, qui constitue une véritable spécialisation dans une filière et dont le niveau technique est identique à celui des sous-officiers, est, comme nous l'avons dit plus haut, une condition pour accéder aux carrières supérieures à onze ans.

Acquérir une spécialité va donc singulariser la formation initiale et continuer et conditionner la carrière : les changements sont possibles en cours de carrière mais restent limités à la fois pour des raisons culturelles et des contraintes réglementaires et de temps. Par exemple, il est impossible de changer de spécialité avant cinq ans de service révolus. De même, pour les sous-officiers, le changement de spécialité ne peut intervenir qu'assez tard, c'est-à-dire à partir du deuxième niveau de qualification (le BSTAT) dans le souci également de rentabiliser les formations.

Enfin, pour en terminer avec ce paragraphe, la spécialisation poussée à son maximum a donné naissance à la filière de l'expertise dans la carrière militaire. En effet, pour compenser la perte des postes de commandement du fait de la réduction des effectifs et de la nécessité de disposer de spécialistes extrêmement pointus, une filière parallèle axée sur l'expertise a été créée. Cette filière concerne les carrières longues et plus particulièrement les officiers à partir du grade de capitaine pour qui elle représente une autre possibilité de carrière après leur temps de commandement dans les régiments. L'expertise se concrétise dans tous les domaines, techniques bien sûr mais aussi ressources humaines, gestion financière, langues, renseignement, etc... Elle nécessite d'ailleurs souvent l'obtention de diplômes civils (diplômes d'ingénieur, DESS,...) donnant aux officiers français une formation civile de haut niveau

---

<sup>23</sup> COFAT, 1998, *Formation Initiale des EVAT* – Rapport d'étape, 9 juillet

parallèle à leur formation militaire, ce qui ne peut que faciliter leur reconversion éventuelle dans le civil.

Dans ce domaine également, la primauté donnée, tout du moins dans les textes, aux métiers dans l'armée et moins au « métier des armes » n'est pas sans remettre en cause une certaine conception de cette institution susceptible de modifier, dans l'immédiat, la motivation des engagés et, à plus long terme, son fonctionnement même. C'est encore un point important que nous aborderons dans le courant de ce rapport.

#### **4 – La féminisation et la civilianisation <sup>24</sup>**

Nous terminerons ce chapitre par deux autres notions liées à la professionnalisation mais qui ne sont pas à proprement parler des conséquences directes de la professionnalisation. En effet, les femmes et les civils étaient déjà présents dans l'armée et la professionnalisation ne fait que renforcer leur présence.

Les raisons en sont évidentes : pour ce qui concerne les civils, la ressource des conscrits étant tarie, certains métiers risquaient de manquer rapidement, que ce soit, par exemple, des emplois de bureau ou des emplois hautement qualifiés dans l'informatique. Ce qui est plus nouveau, c'est l'arrivée relativement importante de civils au sein même des régiments alors qu'auparavant, ils étaient plutôt cantonnés dans les services centraux ou les armes de service comme le Matériel. Par exemple, une quarantaine de civils avaient un emploi au 2<sup>ème</sup> RIMa en 1999 sur un effectif total de onze cents personnes, ce qui reste somme toute assez modeste au niveau du régiment. Cependant, sur le plan national, les personnels civils devraient représenter en 2002 environ 20 % de l'ensemble des effectifs de la Défense.

Leur présence n'est pas sans poser bien évidemment certains problèmes : différences de statuts, gestion de carrières particulière, conditions de travail, etc... Mais pour le moment en tout cas, leur intégration dans les corps de troupe semble s'effectuer de manière globalement satisfaisante.

La présence des femmes dans les armées relève d'abord de l'évolution des mentalités pour laquelle de moins en moins de métiers doivent leur être fermés, même les plus « virils » : cela était déjà vrai dans le civil, cela l'est

---

<sup>24</sup> Civilianisation entendue au sens de « présence de civils » et non pas à son sens d'origine donné par la sociologie militaire américaine, c'est-à-dire l'évolution des valeurs militaires se rapprochant des valeurs du civil.

devenu dans le monde militaire. De plus, elle apparaît quantitativement nécessaire pour augmenter le vivier de recrutements car la seule ressource masculine risque de ne pas être suffisante pour atteindre les objectifs d'effectifs fixés pour 2002. Comme pour les civils, le taux de féminisation envisagé à l'horizon 2002 dans les régiments reste lui aussi modeste : environ 5 % par exemple pour l'ensemble des TDM avec une prédominance dans des emplois administratifs ou de soutien.

Il n'en demeure pas moins que la féminisation, même si son principe en est accepté, heurte toujours la mentalité traditionnelle militaire, en particulier dans les armes de mêlée, et plus particulièrement dans les unités de combat. Les limites mises au début à l'emploi des femmes dans ces unités sont en train de tomber puisque des femmes arrivent aujourd'hui dans les unités de combat où elles peuvent tenir des emplois très opérationnels tels que pilote VAB par exemple. Mais cette arrivée soulève de vives réticences qui ne sont pas près de disparaître tant il est vrai que, selon Pascale TROMPETTE, la féminisation a été mise en place comme « *un processus rationnel dans un monde éminemment symbolique* »<sup>25</sup>.

Dans ce chapitre, nous n'avons fait qu'effleurer les grands principes liés à la professionnalisation parce qu'aucun ne constituait un thème direct de notre étude – excepté, de façon notable, la spécialisation avec son versant contraire, la polyvalence dont nous parlerons dans le prochain chapitre - mais tous la traversent à un moment ou à un autre et ont fait partie de nos observations d'une façon ou d'une autre. Ils participent d'ailleurs bien évidemment à l'évolution du monde militaire, dans son fonctionnement, ses pratiques et ses traditions. Ils reviendront donc ponctuellement au cours de ce rapport, notamment dans le chapitre suivant où nous allons tenter de montrer quelles sont, selon les principes ci-dessus évoqués, les conséquences concrètes de la professionnalisation actuellement en cours dans un régiment de Troupes de Marine déjà professionnalisé.

---

<sup>25</sup> TROMPETTE P., 2000, Métier militaire et identité féminine : à bord de la frégate Montcalm, *Les Champs de Mars*, n°7, 1<sup>er</sup> semestre, p. 170-171

## ***II – UN REGIMENT AU CŒUR DE LA PROFESSIONNALISATION : LE 2<sup>ème</sup> RIMa***

L'histoire du 2<sup>ème</sup> RIMa se confond avec celle des Troupes de Marine : il en est l'un des régiments les plus anciens et les plus glorieux. Professionnalisé dans sa totalité depuis 1983, son choix comme objet de notre étude semblait donc tout à fait pertinent. On peut dire parallèlement que l'histoire des Troupes de Marine se confond avec l'expansion territoriale de la France, tout d'abord avec l'établissement de ses comptoirs et possessions sur tous les continents, notamment au XVII<sup>è</sup> siècle, puis avec ce que l'on a appelé « l'épopée coloniale » au XIX<sup>è</sup>.

### **1 – Quelques notions d'histoire**

Les Troupes de Marine sont les lointaines descendantes des Compagnies Ordinaires de la Mer créées en 1622 par RICHELIEU pour participer aux guerres et aux campagnes de la Marine. Depuis cette date, les TDM ont connu bon nombre de vicissitudes, changeant de nom au gré des événements et des nécessités historiques : « *Troupes de la marine en 1622, de marine en 1831, Troupes coloniales en 1900 intégrées dans l'Armée de Terre, Troupes d'outre-mer en 1958, Troupes de marine en 1961, refondues en une seule Arme rassemblant l'Infanterie de marine, l'Artillerie de marine et les Télégraphistes coloniaux en 1967, elles traversent le temps avec la même jeunesse propres aux âmes qui croient en leur destin, parce que celui-ci s'inscrit dans celui de la grandeur de la France* » : voici résumée à travers ses multiples dénominations l'histoire de cette arme par le dernier Inspecteur des TDM <sup>26</sup>.

Depuis l'origine, outre 1622, quelques dates sont plus particulièrement à retenir :

- **1831** : par une Ordonnance du Roi Louis-Philippe, deux régiments « d'infanterie de marine » sont créés et affectés au service ordinaire des garnisons des colonies françaises. Notons que le 2<sup>ème</sup> RIMa vient, par filiation directe et ininterrompue, de ces deux régiments. Cette date marque une première grande évolution de leur rôle au sein de l'armée française puisqu'elle va spécifier leur théâtre privilégié d'intervention : les colonies.

---

<sup>26</sup> Général FRUCHARD, 2000, « Troupes de Marine 2000 », Editorial, *L'Ancre d'Or*, hors série, avril

- **1856** : origine du nom de « marsouins » donné aux soldats servant dans l'Infanterie de Marine : « *Lorsqu'en 1856, l'Infanterie de Marine abandonne définitivement le service des armes du bord aux Fusiliers Marins, ses soldats et ses cadres n'en continuent pas moins de rejoindre leurs garnisons Outre-Mer à bord des navires de la Marine. N'aidant plus à la manœuvre, les matelots, par raillerie, les auraient surnommés « marsouins », les comparant aux cétacés qui accompagnent les vaisseaux* »<sup>27</sup>. Le surnom de « bigors » donné aux artilleurs de l'Infanterie de Marine a une origine plus incertaine mais il serait toutefois une déformation d'un terme de marine.

- **1870** : la guerre contre la Prusse donne l'occasion aux marsouins, et en particulier à ceux du « 2 », de combattre pour la première fois en métropole. Le 31 août et le 1<sup>er</sup> septembre, le 2<sup>ème</sup> RIMa s'illustre à Bazeilles, petit village près de Sedan où, après un combat acharné et « *réduit à une poignée de soldats, le régiment se bat jusqu'à ses dernières cartouches* »<sup>28</sup>. Illustrant l'héroïsme de ces marsouins, Bazeilles est devenu aux TDM ce que Camerone est à la Légion et le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année, le sacrifice des anciens est commémoré dans tous les régiments TDM. Bien évidemment, Bazeilles figure sur le drapeau du 2<sup>ème</sup> RIMa.

- **1900** : rattachement des Troupes de Marine au Ministère de la Guerre (et donc intégration dans l'Armée de Terre), par la création des Troupes Coloniales. Cette décision ne fait qu'entériner l'utilisation des TDM, tout au long du XIX<sup>ème</sup> siècle, comme unités participant activement à l'expansion coloniale du pays, que ce soit en Indochine ou en Afrique. Beaucoup plus que les liens avec la Marine, même s'ils perdurent<sup>29</sup>, c'est la dénomination de « la Coloniale » jusqu'à la décolonisation qui singularisera cette arme, lui donnera son « image de marque » dans l'imagerie populaire avec la figure de Barnavaux, soldat héros d'un roman de Pierre MILLE, devenu l'éponyme du marsouin<sup>30</sup>. « *Pousse-cailloux* » comme il se présente, autant bâtisseur que soldat, le marsouin de la Colo fait partie de la mythologie de l'arme. Nous reviendrons plus longuement sur cette figure de Barnavaux en 2<sup>ème</sup> Partie.

Si les TDM sont encore marquées par leur passé colonial, il serait tout à fait incomplet de passer sous silence leur présence également très active et illustre lors des deux grands conflits mondiaux qui permettent au 2<sup>ème</sup> RIMa, en particulier, d'ajouter quelques noms de batailles supplémentaires sur son drapeau (quinze au total y figurent, fait unique dans l'armée française). Citons :

---

<sup>27</sup> 2<sup>ème</sup> RIMa, 1983, Les traditions des Troupes de Marine, *Brochure de Présentation*

<sup>28</sup> 2<sup>ème</sup> RIMa, 1983, L'histoire du 2<sup>ème</sup> de marine, op. cit.

<sup>29</sup> En témoignent, notamment, comme insigne distinctif l'ancre de marine (apparue sur les uniformes du Corps Royal de la Marine en 1772) mais encablée dans le sens inverse de celle portée par les marins, ou le refrain de l'hymne de l'Infanterie de Marine : « *Pour faire un soldat de Marine, il faut avoir dans la poitrine le cœur d'un matelot et celui d'un soldat* », sans parler de la devise du 2<sup>ème</sup> RIMa : « *Fidelitate et Honore, Terra et Mare* »

<sup>30</sup> MILLE P., 1906, *Sur la vaste terre*, Paris

La Marne 1914, Champagne 1915, la Somme 1916, l'Aisne Verdun 1917 pour la Première Guerre Mondiale ; Kub-Kub 1941 en Erythrée, El Alamein 1942 en Libye, Takrouna 1943 en Tunisie, Ponto Corvo 1944 en Italie, Toulon 1944 et Colmar 1945 pour la Seconde.

Enfin, ce rapide tour d'horizon historique serait également incomplet si l'on omettait de parler des actions très nombreuses de ces troupes, redevenues donc Troupes de Marine en 1961, après la période de décolonisation. Que ce soit en Afrique dans le cadre de « la politique africaine de la France », c'est-à-dire suite, principalement, à des accords liant des pays africains à la France, ou bien dans le cadre d'opérations internationales de maintien de la paix sous l'égide de l'ONU ou de l'OTAN, le 2<sup>ème</sup> RIMa, à l'instar des autres régiments TDM, est présent sur quasiment tous les théâtres d'intervention de la France, du Liban de 1982 à 1984 en Yougoslavie dès 1992 en passant par le Golfe en 1991 ou l'Albanie en 1997. Cependant, conformément à sa vocation première, les interventions africaines sont les plus nombreuses, le Tchad apparaissant en bonne place dans les statistiques en la matière. De fait, il ne se passe pas une année sans qu'une unité du 2<sup>ème</sup> RIMa ne soit présente quelque part en Afrique.

Cette activité hors métropole ou outre-mer tous azimuts est à l'origine de la professionnalisation progressive des Troupes de Marine qui a débuté dès le début des années 1970. Il est d'ailleurs intéressant de noter que c'est pour faire face à des besoins opérationnels au Tchad, en particulier, que l'armée a décidé de professionnaliser d'autres troupes que la Légion Etrangère, seules unités professionnelles jusqu'en 1969 dans l'armée française. La professionnalisation s'est donc faite par étapes dans les années 70-80, elle n'a d'ailleurs pas concerné la totalité des TDM puisqu'en 1997, elle n'était réalisée qu'à environ 60 % dans cette arme. Mais notons que parallèlement, la marche vers la professionnalisation de l'Armée de Terre avait commencé, notamment depuis 1985, puisque plusieurs formations de soutien et d'appui ainsi que des unités blindées et mécanisées étaient également professionnalisées dès cette époque.

## **2 – La disponibilité opérationnelle, vertu cardinale des TDM**

*Au lendemain de la décolonisation, « la nécessité s'impose très vite de privilégier l'emploi d'un personnel offrant une disponibilité totale, un haut niveau de professionnalisme, une bonne connaissance des milieux ultra-marins, une grande facilité d'adaptation, un esprit ouvert et tolérant, le goût de l'aventure et la pratique d'un style*

*généreux dans les rapports humains*»<sup>31</sup>. La première justification de la professionnalisation des TDM a donc été de pouvoir disposer d'unités à disponibilité immédiate et totale : cette qualité, même si elle concerne aujourd'hui, avec la professionnalisation, l'ensemble des unités de l'Armée de Terre, reste encore largement l'une des caractéristiques des TDM.

## 2.1 La projection, un état d'esprit :

La « projection » nomme désormais l'aptitude des unités à intervenir rapidement, à tout moment, dans tous les types de crise ou de guerre. L'acceptation à être projeté n'importe où, n'importe quand, est donc maintenant l'une des conditions préalables à l'engagement de toute jeune recrue dans l'armée française. Ça l'était depuis longtemps dans les régiments TDM, ça le reste encore plus aujourd'hui. Cette exigence ressort dès la formation initiale, la Circulaire n°7400 du COFAT (op. cit.) en matière de FGI est claire à ce sujet : le premier objectif de la formation est « *de fournir au jeune engagé le niveau de qualification suffisant pour lui permettre d'occuper, à l'issue, un emploi d'exécutant au sein d'une spécialité dans le cadre d'une opération extérieure* ». En fait, dès la fin des classes (soit environ six mois), le jeune EVAT doit être opérationnel et apte à être projeté : il doit l'être physiquement, professionnellement et mentalement (« *Se tenir prêt à s'engager en groupement partout où l'on nous commandera d'aller, sans état d'âme et sans délai, dans l'esprit des Troupes de Marine* »<sup>32</sup>). Cela implique bien évidemment que l'intégration des jeunes EVAT dans le monde militaire soit rapidement accomplie, et ce dans tous les domaines.

Comme nous l'avons vu, cette aptitude à la projection est historique, traditionnelle chez les TDM : elle constitue la justification même de l'existence de cette arme. « *Quand l'aventure est un métier* » selon la maxime du 21<sup>ème</sup> RIMa s'est appliquée et s'applique encore aux régiments TDM, même si la professionnalisation de l'ensemble des forces terrestres vient un peu bousculer le contexte de la projection. C'est d'ailleurs un point très sensible de la situation actuelle des TDM : c'est pourquoi, là aussi, nous aurons largement l'occasion d'y revenir dans le courant de ce rapport.

La disponibilité opérationnelle est d'autant plus nécessaire que l'armée française se trouve actuellement en situation de « suractivité », c'est-à-dire, comme l'écrit le journaliste Jacques ISNARD, que « *la fréquence des opérations extérieures ne laisse pas de répéter aux unités pré-positionnées outre-mer ou projetées en Europe,*

---

<sup>31</sup> Comité National des Traditions des Troupes de Marine, 1995, *De Bizerte à Sarajevo, Les Troupes de Marine dans les Interventions Extérieures de 1961 à 1995*, Ed. Lavauzelle, Décembre, p.12

<sup>32</sup> Plan d'Action du Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> RIMa, janvier 1999

*soit près de 50.000 soldats au total*»<sup>33</sup>. Sur ces cinquante mille soldats, une large partie vient des Troupes de Marine. A titre indicatif, il est intéressant de noter que selon J. ISNARD, le « contrat » passé entre le gouvernement et les états-majors exige que l'institution puisse « *entretenir sur le pied de guerre un potentiel de 100.000 combattants sur les 138.000 hommes de l'Armée de Terre en 2002* ». Ces chiffres montrent bien que l'ensemble du dispositif de l'armée française issu de la professionnalisation est maintenant tourné vers l'action extérieure multiforme.

## **2.2 La suractivité dans les régiments TDM :**

La multiplication des implications de la France dans le règlement de conflits internationaux est l'une des causes de la professionnalisation parce qu'elle nécessite un volume de forces beaucoup plus important que ce que représentaient les seules unités professionnelles de l'armée française qui, jusqu'à maintenant, nous l'avons dit, monopolisaient pratiquement les OPEX. Le premier signal d'alarme de cette insuffisance de moyens opérationnels a été la guerre du Golfe où la France a eu beaucoup de difficultés à réunir un contingent de onze mille hommes. C'est d'ailleurs à cette occasion que, grâce à un artifice juridique, des appelés, en « s'engageant » comme Appelés Volontaires pour l'Action Extérieure (AVAE) pour un contrat de quatre mois, ont permis à l'armée française de compléter ses effectifs.

Cependant, la professionnalisation ne sera totale qu'en 2002 et tous les régiments de France ne sont pas encore prêts, même sur le papier, à être projetés. Pendant la montée en puissance de la professionnalisation, les troupes déjà opérationnelles comme les TDM sont particulièrement sollicitées et les régiments tournent de façon accélérée, usant les hommes et les matériels. Et même dans une arme comme les TDM pourtant tournée historiquement et traditionnellement vers l'action extérieure, la limite semble être atteinte. D'autant que, dans le cadre de la professionnalisation, se rajoutent aujourd'hui aux OPEX de nombreuses autres activités telles, par exemple, des partenariats avec des écoles d'arme, en particulier l'Ecole d'Application de l'Infanterie (EAI) de Montpellier, pour l'entraînement des officiers et sous-officiers qui multiplient encore les temps d'éloignement des personnels : il n'est pas rare de voir les soldats absents de leurs quartiers plus de huit mois par an, et ce non seulement au détriment de l'instruction et de l'entraînement et donc du maintien de la capacité opérationnelle, mais également au détriment de la vie privée et familiale.

---

<sup>33</sup> ISNARD J., 2000, « Le chef d'état-major de l'armée de terre redoute les effets de la « suractivité », *Le Monde*, 8 mai

Il faut encore préciser qu'à cette suractivité opérationnelle s'ajoute parallèlement « une suractivité citoyenne », c'est-à-dire « *beaucoup d'extra-mili* » comme dit un sous-officier, sous la forme de prestations diverses et nombreuses auprès de la société civile (Vigipirate, aide aux populations après tempêtes ou inondations dans le cadre du Plan Polmar, manifestations officielles, etc...), ce qui augmente considérablement les contraintes professionnelles des militaires. Dans les régiments TDM en particulier, les unités restant à la base sont ainsi chargées d'assurer ces prestations en plus des divers services traditionnels dans une caserne (gardes, E.I.T. <sup>34</sup> ...) et les unités en retour de mission voient parfois leurs permissions réduites pour fournir une prestation à la collectivité : le nettoyage des plages suite au naufrage de l'Erika en l'an 2000 est un bon exemple de cette « suractivité citoyenne » dans les régiments.

Enfin, un dernier élément aggrave encore la suractivité actuelle : c'est un contexte d'effectifs extrêmement tendus. Les effectifs réels recouvrent rarement les effectifs théoriques, effectifs théoriques qui sont calculés, rappelons-le, en fonction d'exigences tactiques et d'efficacité opérationnelle. Ce manque d'effectifs, récurrent depuis un certain nombre d'années, est sensible dans la préparation parce qu'il perturbe l'instruction et l'entraînement : il peut donc jouer en OPEX à la fois sur l'organisation des activités et sur la cohésion.

La suractivité est donc un problème réel actuellement dans l'Armée de Terre. Certes, on peut légitimement penser qu'elle diminuera une fois la professionnalisation réalisée dans tous les régiments, permettant ainsi aux plus sollicités comme les TDM de reprendre un rythme d'activités plus normal. Toutefois, il convient de garder à l'esprit qu'un régiment professionnalisé n'est parfaitement opérationnel qu'au bout d'une dizaine d'années. Donc les TDM seront sans doute encore longtemps très sollicités. D'autre part, comme le note d'ailleurs J. ISNARD (op. cit.), il ne faudrait pas que la suractivité actuelle « *fasse fuir les recrutés à venir d'ici 2002* », augmentant le manque d'effectifs et donc aggravant encore la suractivité.

Acquérir une capacité opérationnelle relève des régiments en cours de professionnalisation : la maintenir est l'objectif prioritaire des régiments déjà professionnalisés et nous allons voir que le contexte de la professionnalisation en cours de l'Armée de Terre n'offre pas toujours les conditions maximales pour le faire.

---

<sup>34</sup> E.I.T. : Élément d'Intervention à Temps qui bloque des personnels au poste de sécurité des casernes

### 3. La capacité opérationnelle, qualité traditionnelle des TDM

Qui dit disponibilité immédiate dit capacité opérationnelle permanente. Ainsi, toutes les activités des TDM et bien sûr du 2<sup>ème</sup> RIMa sont tournées vers cette exigence. Les activités sont donc organisées par quadrimestre autour de la projection réelle (c'est-à-dire avec des unités envoyées en OPEX à tour de rôle et/ou selon les disponibilités) ou potentielle avec le régime d'alerte Guépard<sup>35</sup>. Le dernier quadrimestre est consacré spécifiquement à la préparation opérationnelle, que ce soit sous forme d'instruction au sein des régiments, d'entraînement dans divers camps en France ou d'exercices interarmes ou interarmées, voire de plus en plus interalliés, en France ou à l'étranger, en vue d'actions communes qui se multiplient à l'heure actuelle.

#### 3.1 Un éventail de missions très variées :

La capacité opérationnelle s'applique à tout un éventail d'interventions extérieures qui recouvre en fait des réalités fort différentes. Ainsi, pour son Chef de Corps, et « conformément aux directives de la 9<sup>ème</sup> BLBMA, le 2<sup>ème</sup> RIMa doit être capable de :

- s'engager en tant que groupement interarmes à dominante infanterie blindée dans une action extérieure,
- se projeter en tant que groupement aérotransportable sur les structures du Guépard,
- participer à des missions de maintien ou de rétablissement de la paix ou à des missions humanitaires ». Et si l'on parle le plus couramment « d'OPEX », il faut préciser qu'auparavant, ce terme devenu quasiment générique aujourd'hui de toute intervention extérieure qualifiait plutôt les opérations de « haute intensité », souvent brèves mais nécessitant des hommes aguerris au combat : elles en avaient toutes les caractéristiques opérationnelles au sens propre (ex : le saut sur Kolwezi au Zaïre dans le cadre de l'Opération Léopard en mai-juin 1978 ou plus récemment, l'Opération Godoria à Djibouti en mai-juin 1991, sans parler bien évidemment de l'Opération Daguet en 1991). Mais souvent ces interventions ponctuelles ou de style « coup-de-poing » ont eu tendance à se prolonger nécessitant un dispositif permanent avec des unités se relevant à tour de rôle où, avec le temps, les missions ont quelque peu changé de contexte et de nature : c'est le cas d'un grand nombre d'opérations dites « humanitaires »

---

<sup>35</sup> Mise sous alerte à 72 heures d'unités « pré-alertées » pendant un mois à tour de rôle pour faire face à une crise éclatant brutalement sur la scène internationale. Ce système d'alerte, réservé auparavant aux unités essentiellement professionnelles de la Force d'Action Rapide (FAR), a été étendu à l'ensemble des forces de l'Armée de Terre depuis la professionnalisation et de ce fait, la FAR a été supprimée.

telles la Bosnie (la Bosnie 2000 ne ressemble plus à la Bosnie de 1994) ; c'est encore plus vrai pour l'Opération Epervier au Tchad qui, commencée en 1986, se poursuit toujours mais dans des conditions actuellement très différentes (nous aurons bien évidemment l'occasion d'y revenir). Ces OPEX, devenues de véritables « tournantes » ou « missions de courte durée » (MCD) dans le jargon des professionnels, ont pris les caractéristiques de pré-positionnement (être là au cas où...), d'assistance militaire et/ou humanitaire pour lesquelles les troupes sont relevées tous les quatre mois <sup>36</sup>.

Nous dirons juste un mot sur les séjours, troisième forme « d'intervention » des TDM qui est en fait une expatriation de deux ans avec la famille, soit dans un DOM-TOM, soit dans un pays étranger (essentiellement africain). Durant ces séjours, les conditions de vie n'ont plus grand chose d'opérationnelles et malgré le changement radical d'environnement, elles se rapprochent de la vie en France. Les missions y relèvent essentiellement de la coopération militaire technique ou du service militaire adapté (SMA) : le SMA mêle activités militaires proprement dites et formation professionnelle auprès des jeunes du contingent d'outre-mer. Ce service outre-mer et en Afrique constitue une spécificité des TDM : « *Cela nécessite la connaissance du milieu et des hommes de la zone d'affectation et implique la capacité de s'adapter à un environnement nouveau* » <sup>37</sup>. Par la prise en compte des valeurs traditionnelles de l'arme (« *compétence professionnelle, ouverture d'esprit, tolérance et humanisme* »), il participe donc étroitement de cette culture d'intervention extérieure des TDM issue de leur histoire mais toujours très actuelle.

Une menace plane cependant sur les séjours, menace très mal vécue au sein des TDM : leur nombre diminue avec la fin de la conscription, le désengagement de la France en Afrique et la technicisation de l'assistance militaire (ce sont aujourd'hui de plus en plus des spécialistes des Transmissions, de la Logistique, de la Gendarmerie qui sont envoyés à l'étranger) et un certain nombre de séjours ont été transformés en tournantes. Jusqu'à un passé récent, les séjours revenaient à peu près tous les quatre ans dans la carrière d'un marsouin ; aujourd'hui, on se rapproche plus de six ans. C'est donc une ouverture très appréciée par les marsouins qui semble se fermer peu à peu.

Ces différentes formes d'OPEX vont donc du combat de haute intensité à l'assistance humanitaire avec des conditions d'engagement qui

---

<sup>36</sup> Rappelons que les conditions financières sont plus avantageuses pour les militaires en opération qu'en tournante. Même si dans les deux cas, ils bénéficient des primes liées à l'expatriation, en opération tout est gratuit pour eux (logement, nourriture) alors qu'en tournante, ils assument en partie les frais d'hébergement et de nourriture. Cette différence tient bien sûr à une dangerosité et une rusticité supposées plus grandes en opération, et donc à des conditions de vie et d'activité plus exigeantes pour les soldats sur le terrain.

<sup>37</sup> *Almanach du Marsouin*, année 2000, p. 11

peuvent aller, quant à elles, des plus calmes aux plus éprouvantes. Cependant, selon le Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> RIMa (op. cit.), la maîtrise « *du combat de haute intensité de l'infanterie blindée moderne rompant définitivement avec celles des gros bataillons* » reste, dans ce contexte aléatoire, une priorité pour les années à venir, l'autre étant la spécialisation amphibie (cette aptitude particulière ayant été, pourrait-on dire naturellement, reconnue aux Troupes de Marine du fait de leur histoire). Malgré tout, l'instruction et l'entraînement doivent recouvrir une gamme également très large de savoir-faire prenant en compte la diversité des situations rencontrées.

La première des qualités requises et attribuées traditionnellement au fantassin, en particulier dans les unités de combat, est l'endurance, la rusticité, même si aujourd'hui, comme le rappelle le Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> RIMa (op. cit.) : « *Contrairement à une idée reçue et tenace, le fantassin n'est pas déterminé par sa seule rusticité, critère d'un autre âge. Demain, il aura à posséder d'autres qualités où l'imagination, l'initiative, l'isolement au combat, l'effort individuel seront le lot commun de tous, y compris du soldat* ». Il n'en demeure pas moins que la capacité physique et psychologique à supporter des conditions d'engagement extrêmes reste l'une des capacités opérationnelles de base. Or, il faut bien reconnaître que si cette caractéristique élémentaire de tout combattant est encore parfaitement comprise des cadres, les toutes nouvelles recrues ont souvent tendance à l'avoir oubliée et la redécouvrent parfois douloureusement lors de leur formation initiale. D'où l'insistance mise pendant les classes sur la progressivité, essentiellement de l'effort physique, afin d'éviter des résiliations prématurées pendant cette période. Cependant, cette progressivité s'apparente pour beaucoup « d'anciens », et en particuliers des EVAT engagés juste avant la professionnalisation, à un régime privilégié assez mal vécu dans les régiments. Nous aurons là aussi l'occasion de revenir sur ce point.

Mais au-delà du seul aspect physique de la préparation opérationnelle, c'est bien sûr l'ensemble des savoir-faire techniques de cette même formation initiale qu'il convient de réexaminer car l'intensité de (dans) l'action n'est pas seulement un phénomène d'échelle (plus ou moins) mais peut relever aussi de domaines de compétences différents, sans parler de l'évolution des technologies qui, comme nous l'avons déjà dit, vont vers une complexité de plus en plus croissante.

### **3.2 Une nécessité opérationnelle, la polyvalence :**

Ce paragraphe sur une autre capacité opérationnelle de base nous amène au thème de la polyvalence et, de ce fait, à revenir sur son versant contraire, la spécialisation, que nous avons abordée dans le chapitre précédent.

La polyvalence est traditionnellement une qualité reconnue aux TDM en raison de leur longue et vaste expérience opérationnelle. La polyvalence est une nécessité de terrain, c'est une composante de l'efficacité : elle a donc été acquise et entretenue depuis toujours dans les rangs des TDM, en particulier au niveau des fantassins. Rappelons également que le marsouin s'est toujours voulu « soldat et bâtisseur » et qu'à ce titre, il lui était demandé des compétences dans d'autres domaines que celui du combat. En 1996, un commandant Médecin-Chef du Bataillon 5<sup>ème</sup> mandat en Bosnie <sup>38</sup>, lui-même ancien TDM nous disait : « ... ***ce que l'on demande souvent en intervention, c'est d'être bon dans différentes tâches. Et ce que l'on remarque, c'est que les gens [N.B. : les appelés du Bataillon 5] ne sont pas formés à la multi-tâche. Par exemple, très simplement, on peut avoir quelqu'un qui fait bien son métier de transmetteur : quand on part en mission avec lui, sa voiture tombe en panne, il reste en rade. J'ai des pilotes VAB <sup>39</sup>, ils savent conduire mais à partir du moment où ça sort de leurs compétences, il ne savent pas faire. Moi, quand je partais au fin fond du Tchad, mon pilote était infirmier, il savait la mécanique, il connaissait les moyens trans, il pouvait réparer le poste radio par l'expérience...*** ». Cette citation permet de bien comprendre ce qui a fait pendant très longtemps l'une des sources d'efficacité des TDM, leur richesse en matière de ressources humaines.

Mais quid de cette polyvalence quand, au niveau institutionnel, l'accent est mis dans la préparation sur la spécialisation, et ce dès la formation initiale ? Il semble en effet y avoir une contradiction entre cette exigence de polyvalence en opération et une spécialisation des hommes très en amont de leur formation qui risque d'obliger à travailler en OPEX en « mode dégradé ». Cette contradiction apparaît dès le recrutement où le métier est mis en avant par l'institution dans ces campagnes publicitaires alors que les régiments, et notamment le 2<sup>ème</sup> RIMA, demandent avant tout des soldats, c'est-à-dire des gens motivés pour être soldats et des soldats d'abord combattants : « *On a aussi le problème des spécialistes qui ne pensent pas être militaires. C'est aussi une difficulté car quand ils partent en OPEX, ils partiront en tant que soldats* » constate un adjudant-chef d'une CMD <sup>40</sup>. D'où des déceptions et les résiliations qui peuvent s'ensuivre.

Cette contradiction apparaît également tout naturellement dans la restructuration de la FI dont les schémas assez rigides en matière de spécialisation vont à l'encontre là aussi des besoins en personnels multi-

---

<sup>38</sup> Bataillon 5<sup>ème</sup> mandat : Bataillon d'Infanterie n°5 avec comme composante essentielle des régiments d'appelés Chasseurs Alpins.

<sup>39</sup> Le fantassin ne se déplace plus à pied depuis longtemps mais aujourd'hui en véhicule blindé, le VAB (Véhicule de l'Avant Blindé), qui forme avec lui un véritable « système d'arme combattant ».

<sup>40</sup> EMAT-CRH, 1999, Perception et évaluation de la fidélisation des EVAT, op. cit.

qualifiés des régiments, du fait en particulier du contexte permanent de sous-effectif : « Sans méconnaître la recherche d'une certaine polyvalence nécessaire à la tenue d'un emploi, la formation du MDR se limite à l'apprentissage d'un métier dans une seule filière au cours du premier contrat » <sup>41</sup>. La double qualification, c'est-à-dire « la capacité à tenir deux fonctions différentes au sein d'un même emploi sur un même matériel, ou la capacité à exercer une même fonction sur deux matériels différents » (EMAT, op. cit.), est quant à elle réservée aux MDR souscrivant un deuxième contrat. Cette recommandation signifie que pendant trois, voire cinq ans, les unités sont censées disposer pour une bonne part d'EVAT n'ayant qu'une seule qualification. La latitude des régiments pour adapter ces règles à leurs besoins propres semble donc en principe assez faible. Néanmoins, le 2<sup>ème</sup> RIMa a souhaité généraliser une double qualification, ou plus exactement un métier principal avec une qualification secondaire, ce qui est sensiblement différent (par exemple, pilote VAB et secouriste, tireur canon de 20 et pilote VAB) afin que ses EVAT soient « **compétents dans un métier, bons dans plusieurs fonctions** », selon la formule d'un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa.

Mais peut-être n'y a-t-il là qu'une ambiguïté dans le vocabulaire ? En effet, la polyvalence peut avoir plusieurs acceptions :

- tout d'abord, la double qualification telle que définie ci-dessus par l'EMAT ;
- ou bien la double spécialisation « qui consiste à donner des compétences d'environnement démarquées de l'emploi principal et [qui doit être] systématiquement recherchée afin d'améliorer les conditions de vie en campagne lors de séjours prolongés en milieu précaire » (EMAT, op. cit.), définition qui se rapproche en fait de la double qualification pratiquée par le 2<sup>ème</sup> RIMa (cf. ci-dessus). Pour une meilleure compréhension, nous aurions préféré, pour notre part, voir réserver l'expression « double spécialisation » à l'obtention de deux spécialisations réellement différentes qui devrait concerner essentiellement les niveaux cadres, une spécialisation nécessitant du temps pour s'acquérir et se développer ;
- enfin, la multi-tâche telle qu'évoquée par le Médecin-Chef du Batinf 5, qui nous semble différente des deux premières parce qu'elle relève plus du « Système D », c'est-à-dire du sens de la débrouillardise, et d'une action de formation spontanée, sur le tas, plus que d'une véritable formation pensée et structurée dans un programme pédagogique. Il n'empêche que c'est incontestablement cette faculté à la multi-tâche qui a fait l'une des forces des TDM sur le terrain. Elle n'était pas anecdotique : elle palliait les insuffisances de moyens en hommes et matériels et elle n'est pas devenue anachronique parce que, malgré l'augmentation des moyens logistiques en qualité et en quantité, la réalité de l'activité humaine, et en particulier de l'activité militaire en opération, consiste en une gestion permanente d'aléas humains et matériels. Or cette

---

<sup>41</sup> EMAT, 1999, Directive générale provisoire relative à l'organisation de la formation des MDR/C et des VDAT, n°001300, 29 juillet

conception traditionnelle de l'efficacité opérationnelle risque de s'amoinrir avec non seulement une trop grande spécialisation des hommes mais surtout une spécialisation trop précoce, trop en amont de la formation initiale. Celle-ci risque de nuire à l'ouverture d'esprit et à la curiosité nécessaires, entre autres, à la multi-tâche.

La doctrine actuelle telle qu'elle est exprimée par le responsable de la DPMAT <sup>42</sup> selon laquelle « *le personnel de l'Armée de Terre doit être employé, prioritairement et indépendamment de toute autre considération, dans le métier pour lequel il a été formé* » et qui revient à limiter le nombre de qualifications par contrat pour simplifier la gestion pendant la durée du premier contrat va donc à l'encontre de la tradition de polyvalence chez les TDM. Les marsouins ont toujours eu deux carrières : d'abord en compagnie de combat puis dans un métier « ***parce qu'on est d'abord un marsouin avant d'être un cuisinier*** » dit un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa, l'objectif de ce régiment étant que tous les EVAT acquièrent une formation de fantassin. Il semblerait que la spécialisation pendant les classes soit plus facile à envisager dans les secteurs du soutien. Mais dans les armes de mêlée, idéalement, pour respecter la nécessaire polyvalence opérationnelle, la première partie de la carrière devrait plutôt être généraliste et la seconde tendre vers la spécialisation... à condition, bien évidemment, que le temps de service soit suffisamment long pour que l'on puisse encore parler de carrière.

D'autre part, et pour terminer sur ce sujet de la polyvalence versus la spécialisation, nous nous permettons de rappeler ce que nous disions déjà dans la conclusion de notre première étude sur l'armée qui reste tout à fait d'actualité (p. 246) : « *Le spécialisme, selon l'heureux néologisme d'un sergent du Bataf 5, n'est pas particulièrement favorable à la coopération, chaque spécialiste ayant plutôt tendance à travailler dans son domaine sans trop se préoccuper de celui des autres. Fonder une armée de spécialistes peut donc nuire à la cohésion dans les unités opérationnelles* ».

Avec cette Partie I, par la présentation de certains grands principes liés à la professionnalisation dans l'Armée de Terre (les notions de contrat, de reconversion, de spécialisation), nous avons voulu annoncer les thèmes que nous allons développer au cours de ce rapport. Nous avons posé les concepts généraux, nous avons vu les questions qu'ils soulevaient, en particulier à un régiment TDM.

---

<sup>42</sup> ISNARD J., 2000, op. cit.

Avec la Partie II, nous allons continuer par une analyse du contexte global dans lequel évoluent aujourd'hui les TDM, au-delà même de la professionnalisation, au point que leur identité professionnelle semble ou soit susceptible d'en être transformée. On peut en effet supposer que cette identité professionnelle est interpellée à travers, tout d'abord, les missions que les Troupes de Marine doivent remplir (I) et ensuite à travers les hommes (EVAT et sous-officiers) qui composent leurs rangs (II).



## **DEUXIEME PARTIE –**

### **LES TROUPES DE MARINE : UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE EN MUTATION**

Il est peu de dire que depuis la fin des années 1980, l'environnement professionnel du militaire français a été bouleversé : nous l'avons déjà évoqué en quelques lignes au tout début de la 1<sup>ère</sup> Partie rappelant que ce fut l'un des thèmes majeurs de notre recherche précédente. Sans donc reprendre l'ensemble de nos réflexions, il convient dans cette étude de revenir rapidement sur quelques unes d'entre elles parce qu'elles concernent plus directement les troupes déjà professionnalisées.

#### ***I – UNE MUTATION A TRAVERS LES MISSIONS***

Une identité professionnelle se joue à travers une activité, un métier ou une profession mais aussi une histoire. L'identité professionnelle des TDM vient essentiellement de son histoire marquée d'abord par la mer puis par les colonies. N'étant plus marins depuis longtemps, il n'y a plus également de colonies mais leur statut de troupes professionnelles à qui étaient réservées les OPEX leur a permis de maintenir une très forte identité professionnelle tournée vers l'action extérieure, principalement dans des pays anciennement colonisés. Cependant, depuis deux décennies environ, le contexte a commencé à changer et l'évolution s'est accélérée avec la professionnalisation.

#### **1 – Les interventions extérieures : de l'histoire aux actualités**

Très généralement, la multiplication des crises internationales et la disparition du Pacte de Varsovie ont permis à l'Infanterie, avec « le retour de la manœuvre », de revenir sur le devant de la scène militaire au détriment des blindés lourds et surtout de l'arme nucléaire, omnipotente pendant une

vingtaine d'années au sein du dispositif militaire français. Dans un premier temps, la position des troupes les plus anciennement professionnalisées qui, quasiment seules jusqu'alors, possédaient véritablement et concrètement l'expérience de la manœuvre en vertu de leur longue expérience des interventions extérieures, s'en est trouvée considérablement renforcée. Elles ont donc été les premières appelées, et pendant un certain nombre d'années quasiment les seules également, à intervenir lors de l'éclatement de ces crises internationales.

### 1.1 La nouvelle nature des OPEX :

Mais ce retour de la manœuvre s'exécute aujourd'hui dans le cadre d'une palette de conflits beaucoup plus large que précédemment avec l'arrivée des OMP, terme générique employé pour caractériser l'ensemble des opérations dites « humanitaires »<sup>43</sup>. On est ainsi passé de la guerre au conflit et du conflit à la crise. La traduction en termes militaires de ces différentes expressions ne relève pas seulement de la sémantique (« guerre de haute intensité » par rapport au « conflit de basse intensité ») : elle relève aussi de la professionnalité même des soldats puisqu'en la matière, on parle parallèlement de « modes d'action guerre » et de « modes d'action crise » montrant bien par là qu'il s'agit de nouveaux modes d'intervention. Effectivement, dans ces missions dites « nouvelles », les règles d'engagement et de comportement n'ont plus rien à voir avec celles des conflits traditionnels, la finalité même de l'intervention est très éloignée du concept de guerre, à plus forte raison de la notion de combat<sup>44</sup>.

Rappelons quelques uns des concepts, parfois « fumeux » pour l'esprit d'un militaire, véhiculés par les OMP : le principe de non intervention, la posture de non guerre, la force minimum à appliquer, « diplomates en uniforme », toutes expressions comportant effectivement beaucoup d'ambiguïtés quant à leur application sur le terrain, sans oublier également celle de « soldat de la paix » dont les termes semblent par définition antinomiques. De ce fait, les OMP peuvent représenter, par rapport à des conflits plus classiques, une véritable confrontation de valeurs et de pratiques professionnelles pour le soldat sur le terrain et cette confrontation est d'autant plus vive chez les soldats professionnels qui ont été formés de longue date au « *combat pur* » et moins au « *combat ONU* », selon les expressions que nous avons entendues en Bosnie. Nous avons d'ailleurs remarqué à l'époque que

---

<sup>43</sup> Dans la doctrine française, on préfère employer aujourd'hui l'expression « opérations de soutien de la paix »

<sup>44</sup> Une abondante littérature existe sur les « nouvelles missions ». Pour avoir une bonne idée d'ensemble sur la question, nous ne pouvons que conseiller au lecteur de se reporter aux *Actes du Colloque du CSDN « Métamorphose des missions ? Le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'interventions »*, Paris, 14, 15 et 16 juin 1994, Documents du C2SD, Décembre 2000

chez les Chasseurs Alpins, les cadres, tous professionnels, manifestaient à ce sujet beaucoup plus leurs états d'âme que les appelés. Il n'est donc pas étonnant que dans les Troupes de Marine, réputées pour leur grand professionnalisme fruit d'une longue expérience des interventions extérieures, cette modification radicale de la nature des interventions soulève un grand nombre de questions.

Pour résumer, on peut dire que dans les OMP, le soldat est bien autre chose qu'un combattant : il est avant tout un diplomate, un politique, un humanitaire. Dans un tel contexte, les activités d'affaires civiles dites affaires civilo-militaires ou « ACM » (traduction en français des « CIMIC » anglo-saxonnes) deviennent la finalité même de l'intervention, l'aspect combat y apparaissant presque comme annexe. Certes, les marsouins ont toujours été et se veulent toujours « soldats et bâtisseurs » mais dans cet ordre et se voient donc peut-être moins comme « bâtisseurs et soldats ». Et même si « *le parallèle (post)-colonial suggère que l'interposition pacificatrice, la négociation et l'assistance humanitaire ou socio-économique ne sont pas choses entièrement nouvelles* »<sup>45</sup> pour les TDM, elles revendiquent encore et avant tout cette spécificité militaire décrite par Pierre DABEZIES<sup>46</sup> pour laquelle « *au commencement était le combat* ». Comme le dit un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa, « **la finalité du militaire, c'est faire la guerre : tuer ou être tué** ». Les OMP dont la finalité justement s'oppose à la guerre ne peuvent que heurter cette vision traditionnelle – certains diraient traditionaliste – du métier de soldat tant il est vrai que dans ces missions, la gloire des armes est rarement présente remplacée par l'usure quotidienne d'une action difficile et ingrate. Pour beaucoup de professionnels, la caractéristique de militaire ne s'applique pas aux OMP. Pour illustrer notre propos, rappelons simplement ici le jugement lapidaire d'un officier Chasseur Alpin : « **Il était pas militaire, il était Casque Bleu** ».

D'ailleurs, une autre objection, très prosaïque celle-ci, est également souvent entendue, et pas uniquement dans les rangs des TDM. Comme l'illustre familièrement ce même officier du 2<sup>ème</sup> RIMa quand il déclare : « **Nous n'avons pas été formés pour recevoir des pavés dans la gueule sans pouvoir riposter** », les soldats français n'ont pas les capacités non létales adaptées au maintien de l'ordre (l'une des caractéristiques de ces « nouvelles missions »), contrairement aux gendarmes qui possèdent les deux et qui, pour beaucoup, sont donc mieux à même de les remplir. Il s'agirait donc ici plutôt

---

<sup>45</sup> BOËNE B., 1994, La violence retenue : concepts et pratiques, in *Actes du colloque du CSDN*, op. cit.

<sup>46</sup> DABEZIES P., 1982, La spécificité militaire : esquisse d'une approche globale de l'armée, in REVERCHON C., Contribution directe à la théorie de la spécificité militaire, Annexe, *Cahiers du CEPODE*, novembre

d'un problème de non adaptation de la formation et des équipements aux situations d'interposition que d'un problème d'identité professionnelle.

Bien évidemment, l'éventail des avis est très large en ce qui concerne les « nouvelles missions » : certains n'en discutent pas l'intérêt professionnel, ne serait-ce que par la possibilité qu'elles donnent de déployer des unités, de tester la logistique ou l'interarmisation. On peut constater que le rejet le plus net se manifeste peut-être plus souvent chez les officiers que chez les sous-officiers. Dans cette dernière catégorie de personnels, l'accent sera plutôt mis sur l'aspect très concret d'une perte de capacité opérationnelle, voire de professionnalisme : « **En Bosnie, ce sont des savoir-faire de paix ; quand on revient en France, on a beaucoup perdu** » dit un sergent du 2<sup>ème</sup> RIMa. Au retour, il faut donc reprendre l'instruction et l'entraînement, parfois presque à la base, pour maintenir la capacité opérationnelle indispensable et souvent le temps est compté, comme nous l'avons expliqué plus haut. Il n'empêche que, entre le « **nous ne sommes pas faits pour ça** » d'un officier et « **on est apte à faire ce genre d'intervention mais ça ne nous intéresse pas, on préfère se battre** » d'un sous-officier, l'avis sur les OMP semble globalement négatif dans les rangs des TDM.

Mais il n'y a pas que des opérations humanitaires. Or dans les interventions plus classiques telles que l'armée française peut en mener encore, notamment en Afrique, des facteurs politiques contribuent à en modifier sensiblement la nature : c'est une politique de plus en plus prudente des gouvernements français concernant l'emploi de la force armée dans les actions extérieures. Le Chef de Bataillon Arnaud LATAPIE regrettait déjà, pour l'Opération Manta Echo au Tchad en 1984 <sup>47</sup> qu'on soumette le soldat « à la non expression de ses capacités. Le politique l'utilise pour son aspect dissuasif. Il place sur le terrain un bel outil en souhaitant ne pas s'en servir. Mais cet outil n'est pas inerte, il est humain et souffre de son inutilisation laquelle n'empêche pas son usure... ». Et cette tendance n'a fait que s'accroître ces dernières années avec la volonté affichée des derniers gouvernements vers moins d'interventionnisme dans les affaires intérieures des pays concernés limitant, de ce fait, le nombre même des interventions <sup>48</sup>.

En fait, le dernier en date d'un engagement en Afrique au caractère très opérationnel typique du marsouin, c'est-à-dire « *intervenir dans l'urgence, frapper si nécessaire, puis reconstruire et aider les populations locales* » <sup>49</sup>, remonte à 1996 avec

---

<sup>47</sup> CBA LATAPIE, 1984, Manta Echo, *Etude systémique du Groupement Est des troupes engagées au Tchad*, DEA de Sociologie, CSDN, octobre

<sup>48</sup> Pensons à la prudence de la France dans la situation récente de la Côte d'Ivoire où nous disposons pourtant d'une très forte implantation militaire et civile.

<sup>49</sup> *Revue « 2<sup>ème</sup> de Marine »*, 1<sup>er</sup> semestre 1996

Almandin II en République Centre-Africaine. Cette opération est définie ainsi par le Chef de Corps qui l'a menée <sup>50</sup> : « *mission de rêve, mission de professionnels, mission de marsouins... remettre en ordre une armée mutinée, regagner la confiance d'une troupe traumatisée, relancer l'instruction avec pragmatisme et imagination, restaurer bâtiments et installations sans moyens, au prix de trésors d'imagination. C'est le lot de la Coloniale* ». Mais ce type d'intervention risque de devenir de plus en plus rare au profit des tournantes, simples missions d'assistance militaire et/ou de pré-positionnement, comme nous le disions en 1<sup>ère</sup> Partie (chap. II, 3.1).

Parallèlement à une attitude de prudence de la France, on peut observer une attitude plus orgueilleuse des pays « d'accueil » vis-à-vis de notre pays, d'où souvent un contrôle sourcilieux et une limitation des déplacements des unités de l'armée française, ce qui peut entraîner une certaine paralysie dans leur activité quotidienne. Ces restrictions de mouvements occasionnent parfois chez les militaires français un sentiment de frustration devant ce qui peut être considéré comme des tentatives d'humiliation. C'est souvent le cas au Tchad mais différents témoignages dans les TDM portant sur d'autres missions africaines confirment cette tendance. Si la France reste pour beaucoup de pays africains un pays de référence, il n'est plus le pays dominant : cause ou conséquence (?), la France a considérablement allégé son dispositif permanent en Afrique, même s'il ne faut pas mésestimer les raisons essentiellement financières de ce redéploiement.

Mais si les OPEX ont de plus en plus tendance aujourd'hui à changer de nature, les conditions opérationnelles elles-mêmes connaissent de sensibles évolutions.

## **1.2 Le changement des conditions opérationnelles :**

Que ce soit des OMP, des OPEX stricto sensu ou des tournantes, ce sont toutes aujourd'hui des opérations interarmes et mêmes interarmées où la logistique et le soutien deviennent essentiels. C'est particulièrement vrai, bien sûr, pour les OMP qui nécessitent des équipements défensifs, des systèmes de communication de haute intensité et pour lesquelles nous avons déjà noté que les différences entre les fonctions opérationnelles devenaient plus indistinctes (les personnels du Train, par exemple, ainsi que nous l'avons vu en Bosnie, peuvent se retrouver exposés en première ligne). Mais c'est également vrai pour les interventions plus classiques comme l'Opération Epervier au Tchad qui est une excellente illustration de ce nouvel environnement, d'autant

---

<sup>50</sup> *Le 2ème de Marine*, 1997, Ed. Lavauzelle, novembre, p. 154

que l'on peut y voir plus aisément les choses évoluer du fait de la présence quasi permanente des troupes françaises dans ce pays depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle.

Sans entrer dans un descriptif de l'organisation opérationnelle (dispositif et activités) que nous réservons pour la Partie 3, nous pouvons d'ores et déjà dire qu'Epervier montre que les exigences en termes de logistique et de sécurité prennent de plus en plus le pas sur l'aspect « combat » dans la mesure où les critères en la matière, qu'ils soient militaires ou sanitaires, l'emportent sur les préoccupations proprement opérationnelles. Ainsi, la tendance est plutôt de se barricader derrière des barbelés et des merlons dans de grosses infrastructures, camps ou bases logistiques, lourdes à gérer et à sécuriser mais qui assurent de meilleures conditions de vie aux personnels. On fait venir de France ou d'Europe la quasi totalité des vivres et de l'eau pour des raisons sanitaires au détriment du commerce local : par exemple, il est vivement déconseillé par le Service de Santé d'acheter de la viande sur les petits marchés tchadiens. On ne va plus au devant des « locaux » que sous grosse escorte pour des raisons de sécurité (concept du zéro mort, voire du zéro blessé), ce qui ne facilite pas les relations avec les populations : « débarquer » par exemple, à plus d'une centaine de personnes sur un marché local déjà très pauvrement achalandé risque de provoquer une pénurie dans le village, de sorte que l'on visite de moins en moins de marchés. A tout cela s'ajoute la crainte permanente d'incidents (vols, agressions) qui limite encore la liberté de mouvements... au grand dam, il faut le dire, des soldats eux-mêmes. Ce sont incontestablement les standards américains qui s'imposent de plus en plus dans ce domaine, les militaires américains n'étant pas particulièrement réputés pour leur volonté d'acculturation.

Si l'armée française dans son ensemble ne se reconnaît pas vraiment dans ce style d'intervention très éloigné de son histoire et de sa culture <sup>51</sup>, cette « **américanisation de la présence** » comme a dit un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa heurte, elle, de plein fouet la pratique professionnelle des TDM dans ce qu'elle a de plus historiquement traditionnelle. Leurs savoir-faire culturels d'approche de milieux humains très variés et leurs savoir-faire opérationnels de vie sur poste isolé parmi des populations locales ou de nomadisation en petits groupes dans des milieux extrêmes (désert, jungle), caractéristiques des expéditions

---

<sup>51</sup> Cette crainte d'une américanisation des conditions opérationnelles était déjà évoquée en 1996 par des officiers Chasseurs Alpains : « ***Si, à chaque fois qu'on doit aller sur une position un peu difficile d'accès, on prend un hélicoptère... on n'est pas l'armée américaine. Tant mieux pour certaines choses quand même. Parce que si on devient trop dépendants de la logistique ou des moyens de transport, on n'est plus capables de rien faire tout seuls. Ce qui fait notre force, c'est qu'on arrive à se débrouiller malgré tout sans rien, avec peu de choses*** » Camp de Ploce, Bosnie.

coloniales, se trouvent remis en cause <sup>52</sup>. A ce sujet, des officiers du 2<sup>ème</sup> RIMa nous ont raconté leur expérience vécue dans ce même Tchad il y a une dizaine d'années, voire moins, qu'ils auraient du mal à renouveler aujourd'hui dans les mêmes conditions d'autonomie ou « d'aventure », même si, bien évidemment, leur nomadisation avait déjà perdu beaucoup de ses caractéristiques d'expédition coloniale (« ***Jeune lieutenant, je parlais seul avec ma section, sans guide, sans grands moyens, sans instructions formelles, vivant au milieu des populations*** »).

Cependant, il ne vient à l'esprit d'aucun professionnel de se plaindre d'une notable amélioration des conditions de vie en opération : les exigences en OPEX sont peut-être supérieures, mais les prestations le sont également... au point que des cadres en viennent à redouter une trop grande facilité et la perte d'une certaine rusticité propre aux armées aguerries. Dans le même ordre d'idée, un officier nous déclarait que « ***l'Opération Epervier n'a plus d'opérationnel que ses potentialités*** » : il faut en fait se tenir prêt, c'est-à-dire entretenir toute une structure opérationnelle dans un contexte qui ne l'est plus vraiment, même si (ou sans oublier que) des incidents peuvent éclater, des tensions se créer dans un pays marqué par une instabilité permanente. Mais les bonnes conditions de vie sont susceptibles de faire baisser le niveau de vigilance indispensable qui ne doit pas non plus tourner à l'obsession sécuritaire. C'est un nouvel exemple de contexte opérationnel « schizophrénique » que nous avons évoqué au sujet de la Bosnie en 1996, certes moins aigu parce que la situation du Tchad en 2000 n'est pas aussi tendue, mais qui semble devenu une caractéristique des interventions actuelles, caractéristique d'ailleurs à l'origine du concept de versatilité. Notons que déjà en 1995, une enquête du CRH <sup>53</sup> faisait ressortir une demande des personnels pour « *une mise en concordance entre les normes de vie imposées aux hommes (qui sont celles d'une opération) et la réalité du quotidien (qui est présenté comme celui d'une simple unité pré-positionnée)* ». « Cette mise en concordance » semble devoir être concrétisée puisque des rumeurs insistantes faisaient état en 2000 de la fin prochaine de « l'Opération Epervier » au profit de « la tournante du Tchad ».

---

<sup>52</sup> A titre de référence historique sinon de véritable comparaison peu pertinente du fait des soixante ans qui séparent notre époque des années 40, écoutons ce que raconte le Général LAGARDE de ses conditions de séjour au Mali comme officier des Troupes Coloniales : « *Pas un seul véhicule administratif, pas d'électricité, des liaisons radio exclusivement en graphie, assez souvent fragiles d'ailleurs, crédits très rares du fait de la conjoncture, courants d'approvisionnements de toutes sortes, y compris de première nécessité, longtemps interrompus... Ainsi s'explique le caractère spartiate, et même parfois très sévère, du seul mode de vie possible* » La libre parole d'un marsouin : le Général Jean Lagarde, in *Revue Historique des Armées*, Troupes coloniales, Troupes de Marine, n°1, 2000, p. 68

<sup>53</sup> EMAT-CRH, 1995, *Moral et attentes des personnels de l'Armée de Terre de l'Opération Epervier au Tchad*, Etude n° 75

La référence à deux situations opérationnelles que nous avons connues nous permet de montrer la variété des situations rencontrées aujourd'hui par les militaires. Le constat que nous faisons de ce nouvel environnement opérationnel doit à l'évidence être nuancé, voire relativisé en fonction des OPEX qui sont toujours particulières, d'un pays à l'autre mais aussi d'une époque à l'autre pour une même OPEX, voire en fonction de la localisation des unités au cours d'un même mandat qui peut singulariser leurs conditions opérationnelles. Il s'agit cependant de tendances lourdes qui n'échappent à aucune armée occidentale, même si la France dispose encore, avec l'Afrique notamment, d'espaces d'action lui permettant des interventions plus classiques. Il n'empêche que la réalité opérationnelle de l'an 2000 n'est pas toujours facile à vivre pour les troupes françaises, en particulier pour les TDM, y compris et surtout, comme nous allons le montrer, dans leur théâtre d'action privilégié le plus traditionnel, l'Afrique.

## **2 – Le Tchad en l'an 2000 ou comment le mythe rencontre la réalité**

Tant par la durée de la présence des troupes françaises, essentiellement TDM, que par le nombre des opérations qu'elles y ont menées, le Tchad est devenu sans aucun doute l'un des pays de référence de cette arme, lui apportant à la fois des savoir-faire professionnels (la nomadisation dans le désert), des traditions comme « la poussière » et cette part de mythe que toute histoire comporte faisant du passé une époque forcément idéale.

### **2.1 Le Tchad et les TDM, histoire(s) croisée(s):**

*« Point d'aboutissement de la colonisation française, clé de voûte de l'Afrique francophone, plaque tournante du continent, un des premiers territoires de notre Empire à poursuivre la guerre contre l'Allemagne hitlérienne et l'Italie fasciste, le Tchad a toujours vu son destin croiser celui des Troupes de Marine qui le connaissent bien et ont beaucoup donné pour lui »*<sup>54</sup>. Effectivement, l'histoire franco-tchadienne est longue et comprend de nombreux épisodes depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Des premières incursions européennes en 1823 à la Conférence de Berlin en 1884 qui attribue une partie du territoire à la France, c'est surtout à la fin du siècle que les « missions » se multiplient : mission FOUREAU-LAMY en 1899, mission VOULET en 1900... et concrétisent l'occupation française. Il faudra cependant

---

<sup>54</sup> Comité National des Traditions des TDM, 1995, op. cit., p. 77

attendre l'année 1920 pour que le pays soit totalement pacifié, notamment le Tibesti par le Colonel LARGEAU, et que la colonisation soit réellement établie. La Seconde Guerre Mondiale voit la fin du développement de l'administration coloniale ; l'indépendance est proclamée pacifiquement en 1960.

Mais l'indépendance n'a pas marqué la fin de la présence militaire française, d'autant que des troubles intérieurs, dans lesquels on retrouve la plupart du temps l'action de la Libye, éclatent très vite et n'ont quasiment pas cessé depuis, avec plus ou moins de virulence. Dans le cadre des accords de défense signés entre la France et le Tchad, avec un dispositif français allégé en 1965 qui passe de trois mille à mille hommes, les troupes françaises sont alors engagées, dès 1968, dans diverses opérations contre les nombreuses rebellions, notamment dans le Tibesti. Les TDM, prépondérantes au sein du dispositif, y font la preuve de tous leurs savoir-faire professionnels (réactivité, rapidité, adaptation au terrain) qui leur permettent de contrer les actions de guérilla des rebelles, le plus souvent donc armés et appuyés par les forces libyennes. Les interventions les plus importantes des troupes françaises avant Epervier sont l'Opération Tacaud de 1978 à 1980 et l'Opération Manta de 1983 à 1984.

De ce fait, le Tchad est aujourd'hui la destination historique et culturelle des TDM : « *Tout le monde en parle* » dit un marsouin du 2<sup>ème</sup> RIMa ; « *on doit passer par le Tchad* » renchérit un autre ; les officiers ne sont pas en reste : « *tout colo a envie d'aller au Tchad, c'est un pays magique* » explique l'un d'eux, « *c'est la plus belle mission qui soit, le plus beau théâtre d'opérations possible* » ajoute un autre. A travers la découverte du milieu désertique, la mission y prend pour certains une dimension quasi mystique. Le Tchad est donc devenu au fil des décennies un véritable mythe dans les rangs des TDM, mythe qui fonctionne encore comme un levier puissant pour « *l'idéal d'aventures et d'actions de terres lointaines et de missions nouvelles...* », caractéristique des TDM selon un ancien chef du corps du 2<sup>ème</sup> RIMa <sup>55</sup>.

C'est pourquoi, la confrontation avec la réalité du Tchad actuel n'en est que plus difficile et parfois douloureuse. Et nous allons voir comment le nouvel environnement opérationnel décrit ci-dessus lézarde un peu le mythe et ébranle des savoir-faire traditionnels.

## 2.2 La réalité opérationnelle :

Cette confrontation avec la réalité du Tchad 2000 a lieu à plusieurs niveaux, en particulier lors des tournées de province ou de présence (les TP),

---

<sup>55</sup> « *Le 2<sup>ème</sup> de Marine* », 1<sup>er</sup> semestre 1996

activité principale des troupes françaises, celle qui donne aux TDM la possibilité de mettre concrètement en pratique leurs savoir-faire culturels :

- au niveau organisationnel avec un dispositif relativement statique où ne subsistent plus dans le pays que deux implantations importantes : le camp Kosseï à N'Djamena et le camp Croci à Abéché. Ces grosses infrastructures entraînent des contraintes de services importantes puisqu'elles monopolisent un personnel nombreux pour la sécurité et les prestations. C'est particulièrement vrai pour la base de Kosseï, PC opérationnel et logistique du dispositif Epervier. Comme nous le verrons en Partie 3, dans ce type d'installations, la vie au quotidien y prend toutes les caractéristiques de la vie en caserne, bien loin de la vie sur poste isolé traditionnelle de l'histoire des TDM : « ***Le Tchad, comme le Gabon, le Sénégal : ici, c'est comme en France. On est dans une bulle : c'est que des Français, à part les boys qui travaillent pour nous. C'est une vie de caserne*** » explique un marsouin.

- au niveau opérationnel où, pour les raisons évoquées au § 1 ci-dessus, la nomadisation n'a plus les caractéristiques d'aventure qu'elle a pu avoir dans le passé. Elle se fait la plupart du temps en compagnie, souvent renforcée (Santé, Trans), ce qui signifie une bonne centaine de personnels et une vingtaine de véhicules. Pour des raisons de logistique, elle est limitée dans le temps (cinq à six jours) puisqu'il faut pouvoir emporter et transporter l'essentiel des vivres et l'essence dans la mesure où l'on ne peut s'approvisionner dans le pays. Des considérations de sécurité ne sont pas non plus étrangères à la brièveté des sorties. La nomadisation consiste donc bien souvent en des heures de roulage sans interruption entre un point de bivouac à un autre, la plupart du temps éloigné des villages pour limiter les risques de vol ou d'agression, voire simplement les manifestations de mendicité omniprésentes tout au long du parcours (« donne-moi le cadeau ! » est certainement la phrase la plus entendue par les troupes françaises au Tchad).

- au niveau culturel où l'approche des populations est rendue de plus en plus aléatoire et difficile quand ces déplacements « en grand équipage » ressemblent plus à des démonstrations de force, même si ce n'est absolument pas l'objectif, qu'à une volonté de contact avec ces mêmes populations ; ou bien quand le souci sécuritaire transforme le bivouac en un semblant de camp retranché, même de façon tout à fait symbolique, au travers d'une drisse. De ce fait, en plus d'un contexte politique franco-tchadien parfois tendu qui rend les contacts encore plus délicats, les autorités et populations sont de moins en moins accueillantes et les « caillassages », lors des traversées de villages, assez courants au point qu'il arrive que les agglomérations soient contournées pour éviter ces manifestations d'hostilité. Notons aussi parfois des interdictions pures et

simples des autorités locales de les traverser, ce qui occasionne de longues négociations et palabres pour obtenir les autorisations. Il faut préciser à ce sujet que la situation intérieure tchadienne n'est pas simple et complique encore les déplacements : des luttes d'influence, de préséance ont lieu continuellement entre les diverses autorités (locales et régionales, civiles et coutumières, civiles et militaires, voire même entre armée gouvernementale et milice du Président), les troupes françaises dans ce contexte servant souvent d'alibi ou de prétexte à ces luttes intestines.

Pourtant, la volonté de retrouver le contact avec les populations locales est permanente chez les TDM : « **Partir à la reconquête des populations tchadiennes** » fut l'un des mots d'ordre du Chef de Corps pour ce mandat, ce qui ne semble pas toujours être la préoccupation essentielle des autres contingents tournants. Un gros effort a été fait dans ce sens, d'abord grâce aux « projets Afrique », objectif assigné à chaque compagnie, c'est-à-dire (re)construction d'écoles, de dispensaires, réfection de locaux publics, etc... qui remettent les TDM dans le droit fil de leur tradition de bâtisseurs ; ou par le biais d'actions de relations publiques (ARP) où le Chef de Corps, les commandants d'unité et le Service de Santé jouent un rôle important (visites de courtoisie, remise de cadeaux, de médicaments, actions humanitaires). Toutefois, si ces activités sont appréciées généralement par tous les marsouins parce que, notamment, elles cassent la routine, elles restent souvent trop institutionnalisées aujourd'hui pour que le « Barnavaux de l'an 2000 » y retrouve pleinement sa vocation première et ses références traditionnelles. Il faut ajouter d'ailleurs que certaines manifestations d'hostilité de la part des populations peuvent venir contrebalancer négativement dans l'esprit des hommes l'effet positif de ces tentatives de reconquête. Nous pensons, par exemple, au « caillassage », incompréhensible pour les marsouins, qui a accompagné leur départ d'un village alors qu'ils venaient d'y faire une séance de cinéma publique dans des conditions très difficiles du fait d'un enthousiasme populaire frisant l'hystérie collective.

Ainsi, le sentiment général, et notamment de ceux qui avaient déjà fait le Tchad, était pour constater que les populations n'étaient pas (ou plus) très chaleureuses sinon carrément hostiles. Ce qui peut expliquer, de la part des militaires français, des réactions qui vont de l'agacement visible au rejet plus ou moins avoué et manifesté. « **Nous sommes entrés dans un cercle vicieux, où la méfiance de l'un se nourrit du rejet de l'autre et vice versa** » et il ajoute : « **C'est un système dont il est impossible de sortir aujourd'hui malgré nos efforts de rapprochement** ». Les savoir-faire culturels traditionnels des TDM d'ouverture à d'autres cultures sont ici quelque

peu malmenés. Beaucoup en sont parfaitement conscients et s'en inquiètent ouvertement.

Cependant, il convient de relativiser ce constat car le fait de participer à de nombreuses OPEX, et donc de connaître d'autres pays et d'autres cultures, peut aider à minimiser le danger de voir s'étendre ou s'aggraver les réactions négatives observées sur un pays, sur une population, comme au Tchad.

Il existe donc un décalage, devenu de plus en plus grand au fil des années et qui semble s'aggraver aux dires de certains depuis trois ou quatre ans, avec non seulement une histoire devenue mythique mais également avec une histoire encore récente vécue par de nombreux « anciens », notamment sous-officiers. Certains même, sur place, et pas toujours les plus anciens, aiment à « *s'la jouer coloniale* » comme a reconnu un sous-officier, c'est-à-dire « *qu'ils jouent sur le mythe africain de la vieille vie coloniale* » ainsi que l'explique un officier qui ajoute : « *C'est l'Afrique particulièrement qui provoque une perte de repères et la banalisation de choses qu'en France, on va condamner* ». « S'la jouer coloniale » est donc une façon de recréer une ambiance, une histoire qui ne sont plus. Pour la plupart quand ils reviennent au Tchad, la déception, et même l'incompréhension, devant cette nouvelle situation est profonde et la nostalgie s'exprime. D'autres en viennent même à se poser la question de la légitimité de la présence au Tchad aujourd'hui : « *Il n'y a pas de ressources particulières !* ». Mission ni tout à fait militaire, ni tout à fait humanitaire, ils n'en attendent rien de spécial, « *à part la chaleur, l'Afrique* » (un sous-officier).

Le souvenir d'époques héroïques est porté par ces anciens qui l'entretiennent avec ferveur, l'embellissent parfois, auprès des jeunes recrues. C'est pourquoi, la déception peut être tout aussi profonde chez les EVAT qui avaient entendu parler du Tchad comme d'un endroit mythique, lieu de toutes les aventures. Or de leur aveu même, en particulier ceux pour qui c'était la première OPEX, certains ne retiendront de leur mission au Tchad que les sorties nocturnes dans les boîtes de N'Djamena. Pour illustrer un sentiment assez largement répandu chez les EVAT, voici un petit dialogue entendu dans un VLRA :

« *Tu es fatigué ?* »

« *Non, je m'emmerde !* »

« *C'est normal, c'est une TP !* »

Chez les officiers, la déception est peut-être moins grande dans la mesure où ils sont impliqués plus directement et personnellement dans les actions culturelles institutionnelles et dans la mesure également où le Tchad reste pour eux un terrain de manœuvres irremplaçable vu son immense espace qui autorise des déploiements inconnus en France. Mais comme a soupiré l'un d'eux : « *Le Tchad n'est vraiment plus ce qu'il était !* ».

On peut conclure ce paragraphe en disant que les TDM subissent plus une situation qu'ils ne l'ont provoquée. Ils la subissent d'autant plus qu'ils peuvent être amenés aujourd'hui à réparer les erreurs, en matière de savoir-faire culturels, des contingents qu'ils relèvent : c'est un argument souvent entendu dans leurs rangs qui a certainement son bien-fondé car l'expérience dans ce domaine est irremplaçable et demande du temps. Mais les savoir-faire se perdent plus vite qu'ils ne s'acquièrent, surtout quand les repères à la fois historiques et culturels ont disparu. L'étude du CRH (1995, op. cit.) notait déjà la déception des hommes en ce qui concerne les relations quasi inexistantes avec les populations tchadiennes et la perte de « *l'esprit des anciens* » du fait principalement « *d'un dispositif militaire sans réel contact avec l'environnement humain et physique au nom de l'exigence de sécurité et de confort* ». C'est pourquoi, il convient certainement pour les TDM d'être extrêmement vigilants sur la pérennisation de ces savoir-faire culturels et « faire porter le chapeau » aux autres contingents, qui subissent d'ailleurs également l'évolution d'une situation d'ensemble peu favorable en la matière, ne peut constituer un argument durablement défendable.

Il est vrai que la perte de leur quasi monopole des OPEX qu'ils partageaient avec la Légion et surtout l'arrivée des autres contingents sur leur terrain d'action privilégié représentent pour les TDM un véritable choc culturel. Conséquence directe de la professionnalisation, c'est le troisième volet du bouleversement de leur environnement professionnel (avec le changement de la nature et des conditions des OPEX), celui qui est certainement ressenti le plus douloureusement parce qu'il remet en cause leur spécificité outre-mer. En effet, à partir du moment où ils doivent partager avec les « métros »<sup>56</sup> quels qu'ils soient, les interventions extérieures où qu'elles se déroulent, pourront-ils encore longtemps se présenter comme « les spécialistes de l'outre-mer » ? Toute l'histoire des TDM repose sur cette spécificité outre-mer : la leur retirer, n'est-ce pas ébranler les fondements mêmes de leur culture et de leurs traditions, voire même leur raison d'être ? Il s'agit là de questions existentielles au sens propre du terme qu'ils se sont posées légitimement et qu'ils se posent encore. Cela explique les manifestations de recherche, sinon de crise, identitaire que l'on observe actuellement dans leurs rangs.

---

<sup>56</sup> Les « métros » sont dans le langage marsouin tous les autres régiments métropolitains réunis indistinctement sous ce vocable. Alors que la plupart des régiments TDM sont aujourd'hui devenus métropolitains, cette distanciation géographique née de l'histoire reste très vivace dans la psychologie TDM.

### 3 – Les TDM en recherche identitaire

« Parce qu'il connaît des mutations impressionnantes, le travail oblige à des transformations identitaires délicates » écrit Claude DUBAR<sup>57</sup>. Ce constat s'applique à l'évidence aux TDM. Nous avons décrit ci-dessus la perte de repères à la fois culturels et professionnels :

- culturels avec l'érosion de leur spécificité outre-mer du fait de la concurrence des métros sur leur théâtre d'action exclusif ;
- professionnels avec l'érosion de leur spécificité combattante dans le cadre des « nouvelles missions ».

Toute perte de repères provoque une déstabilisation des certitudes et des esprits qui s'accompagne d'une recherche de sens. Cette recherche de sens se manifeste chez les TDM, dans un premier temps, par un refus plus ou moins net de la situation présente, puis par une sorte de « crispation identitaire » sous la forme d'une affirmation de leur supériorité sur les autres parallèlement à un sentiment d'inquiétude, collective sur le devenir de l'arme et individuelle sur son propre devenir au sein de l'arme.

#### 3.1 Le passé comme référence du présent :

Le propre de l'identité est de s'inventer un passé idéal et « s'la jouer coloniale » constitue certainement pour les TDM une des façons les plus évidentes de nier un présent qui ne satisfait pas ou plus ou que l'on sent menaçant. Se réfugier dans le mythe a toujours été une façon de rejeter la réalité. Et la réalité, c'est principalement la nouvelle forme prise par les OPEX aujourd'hui, bien éloignée de l'expédition coloniale ou de l'intervention post-coloniale.

Cela explique pourquoi on peut constater, au sein des régiments, un manque de valorisation certain des interventions récentes de type humanitaire. Certes, il y a des photos et des souvenirs de Bosnie dans les salles d'honneur des compagnies, en tout cas au 2<sup>ème</sup> RIMa, mais la référence à ce pays sert souvent plutôt de repoussoir par rapport aux interventions africaines de type Opération Epervier actuelle. Pourtant, de l'aveu même des intéressés, l'aspect opérationnel y est souvent plus présent du fait que ces interventions répondent à des crises ponctuelles, même si, comme nous l'avons déjà signalé, ces crises « ponctuelles » en s'éternisant comme en ex-Yougoslavie peuvent perdre, à la

---

<sup>57</sup> DUBAR C., 1991, *La socialisation – construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, avril

longue, une bonne part de leur intérêt opérationnel ; et même si, également, les savoir-faire qui y sont mis en œuvre ne répondent pas toujours aux stricts critères de combat. Néanmoins, quel que soit le contexte réel des OMP, on préférera la plupart du temps mettre en avant les grands espaces africains et la chaleur. Il est inutile de revenir une nouvelle fois sur la nature effectivement très différente de l'opérationnel dans ces nouvelles missions qui explique, bien évidemment, cet état d'esprit. Il n'en demeure pas moins qu'il semble fort dommage que l'entretien d'une certaine nostalgie empêche les TDM de faire valoir à sa juste valeur, notamment en interne auprès des jeunes recrues, leur action dans ces missions dites « nouvelles ». Car les TDM ont parfaitement su réinvestir leurs savoir-faire traditionnels dans les OMP, notamment en ce qui concerne l'approche des populations.

Nous osons dire que c'est sans doute dans les OMP que les TDM ont le plus l'opportunité actuellement d'exercer leurs savoir-faire traditionnels, plus en tout cas que dans les tournantes africaines, en Côte d'Ivoire, au Tchad ou ailleurs. Ils ont même en grande partie imposé la « marque TDM » au style français de l'intervention humanitaire, c'est-à-dire une conception extensive de la mission qui leur a fait souvent dépasser les objectifs (et parfois les ordres) officiels de non intervention avec une propension à occuper le terrain et une implication plus forte et plus directe auprès des populations. Cette conception, même si elle peut poser parfois des problèmes au politique, est à l'origine de la bonne réputation des troupes françaises dans les contextes d'intervention humanitaire. Nous précisons dans notre première recherche que ces OMP, qui nécessitent d'excellents professionnels, exigeaient plus des militaires un élargissement du champ de leurs compétences qu'une élévation de leur niveau de capacités. Ce que nous appelons la professionnalité traditionnelle des TDM recouvre d'ores et déjà en grande partie ce large champ de compétences : il s'agit donc pour eux plus d'une actualisation que d'une acquisition de savoir-faire parce que « *leur histoire comprend ce type d'actions* » (A. LATAPIE, op. cit.).

Si un certain nombre de marsouins se réfugient dans le mythe pour affronter le présent, d'autres parallèlement ne veulent avoir du présent qu'une vision extrêmement utilitariste bien loin de la geste historique. Uniquement maîtres des missions confiées, ils ne veulent voir dans l'action extérieure qu'un contrat à remplir, un job à réaliser dans le droit fil, paradoxalement, de la mentalité anglo-saxonne. Ne pouvant plus agir à la française, ils vont tenter de le faire à l'américaine en mettant en avant uniquement l'aspect « pro » de leur métier. En rupture face à leur image traditionnelle, ils essaient cependant de se la réapproprier en activant le côté professionnel de cette image, on peut même dire en l'exacerbant quelque peu (nous allons y revenir au § 3.3 ci-dessous).

Ces deux attitudes sont donc les deux faces d'un même sentiment d'inquiétude qui règne actuellement dans les rangs des TDM, inquiétude qui atteint même la pérennité de l'arme.

### **3.2 Réflexions sur la notion d'arme :**

Toute situation d'incertitudes ou d'interrogations engendre inévitablement ce que les psychosociologues appellent « une réaction défensive du métier ». Comme nous l'avons vu, les marsouins se sentent attaqués dans leur identité propre, dans leur existence même. Au-delà du refus de voir les métros empiéter sur leur domaine réservé, l'outre-mer (africain essentiellement), la crainte d'une banalisation au sein de l'institution s'exprime largement. Cette menace vient, d'une part, de l'homogénéisation de la gestion des ressources humaines consécutive à la professionnalisation dont nous avons parlé en 1<sup>ère</sup> Partie, les privant de leur critères particuliers de recrutement et de carrières qui faisaient d'eux, effectivement, une arme à part avec son fonctionnement et ses règles propres, et d'autre part, conséquence directe de cette homogénéisation, de l'affaiblissement général au sein de l'armée française de la notion d'arme.

Rappelons tout d'abord que l'arme, dans son acception la plus ancienne, est une composante du champ de bataille. La notion d'arme a donc été associée à la fonction opérationnelle sur le terrain : à l'origine, distinction entre armes « combattantes », essentiellement l'Infanterie et la Cavalerie, et armes « techniques » comme l'Artillerie ; puis ensuite, plus récemment avec la complexification des technologies militaires, distinction entre armes de mêlée (Infanterie bien sûr et Arme Blindée Cavalerie « ABC »), armes d'appui (Artillerie) et armes de soutien (le Génie ou le Matériel...). On distingue aussi les armes de contact direct, quelle que soit leur spécialité technique ou leur fonction opérationnelle, c'est-à-dire l'Infanterie, l'ABC, l'Artillerie, le Génie Combat.

L'exemple du Génie montre que ces distinctions deviennent de plus en plus difficiles à opérer puisqu'au sein du Génie, il y a des unités combattantes. Pensons également dans les régiments d'Infanterie aux unités que sont les Compagnies d'Eclairage et d'Appui (CEA) : sont-elles alors de mêlée (en tant qu'Infanterie) ou d'appui comme leur nom l'indique (étant apparentées à l'Artillerie par la fonction opérationnelle) ?

La question « se corse » encore plus avec les subdivisions d'armes qui correspondent à des spécialités au sein des armes, les plus connues étant, au sein de l'Infanterie par exemple, les Troupes AéroPortées (TAP) ou parachutistes ou les Troupes de Montagne (dont les Chasseurs Alpains proprement dits ne sont qu'un des éléments, certes le plus emblématique). Mais il existe aussi des unités de Génie Parachutiste.

Que dire alors des Troupes de Marine et de la Légion Etrangère, éléments à part dans ces différentes distinctions puisque, « fonctionnellement » parlant, ce sont des subdivisions d'une arme (l'Infanterie) mais considérées pourtant comme des armes à part entière ? Ce qui en fait des armes ne repose ni sur la fonction opérationnelle, ni sur la technicité mais, d'un côté, sur l'histoire, et de l'autre, sur le recrutement. De ce fait, les TDM englobent, en plus des régiments d'infanterie, des régiments de blindés, d'artillerie, de génie, sans oublier des parachutistes. Ainsi, les TDM et la Légion sont devenues au fil des décennies des armes regroupant différentes fonctions opérationnelles. Armes de tradition pour beaucoup, on peut les considérer tout autant comme des armes de vocation : vocation pour l'outre-mer en ce qui concerne les TDM, vocation « pour la France », en ce qui concerne les étrangers qui s'engagent dans la Légion.

Ces deux entités se sont très vite affranchies des distinctions d'armes et ont le plus développé, au sein de l'Armée de Terre, l'attachement à leur arme au-delà des clivages de spécialités. Ainsi, dans les TDM, on est d'abord marsouin avant d'être fantassin ou cavalier et bigor avant d'être artilleur et nous pouvons supposer que dans la Légion, on est d'abord légionnaire avant d'être cavalier ou sapeur. Ces deux armes se sont donc constituées comme des communautés humaines spécifiques, développant une culture et des traditions extrêmement fortes, influencées essentiellement par le contexte d'action dans lequel elles ont été engagées plus que par les techniques d'action qu'elles ont mises en œuvre.

Il est tout à fait intéressant de noter que c'est cette acception communautariste qui tend à se développer actuellement au sein de l'armée française. Comme le dit une étude du CRH <sup>58</sup>, « *L'Arme, initialement structure d'emploi, devient aujourd'hui une famille au sens relationnel du terme* ». Du fait essentiellement de la redéfinition des fonctions opérationnelles sur le terrain, la notion d'arme ne peut plus être analysée, selon le CRH, comme un domaine professionnel, c'est-à-dire « *en tant qu'ensemble de métiers liés à une finalité opérationnelle* », d'autant que les nouveaux contextes d'intervention, rappelons-le, demandent avant tout des savoir-faire de généralistes (ITA). Cette notion recouvre donc de plus en plus, comme dans la Légion ou les TDM, « une communauté de fortune » liée aux circonstances d'emploi sur le terrain : « *C'est la façon dont les Armes vivaient entre elles sur le champ de bataille qui a créé les cultures, cultures qui s'estompent petit à petit parce que les conditions de combat changent totalement* » dit un officier de la DPMAT (CRH, op. cit.). Ce qui pour les TDM était (est

---

<sup>58</sup> EMAT-CRH, 1997, *Rôle et devenir attendu de la notion d'arme*, synthèse générale, n°73

toujours) une réalité de fait, venue de l'histoire, semble gagner aujourd'hui les autres armes.

Un autre élément concourt à accélérer ce brouillage dans les distinctions entre les armes : la suppression des inspections d'armes, mesure à la fois rationnelle de gestion des ressources humaines et très symbolique d'un nouvel ordre des choses. Ce sont donc maintenant aux écoles d'armes, voire aux régiments eux-mêmes, de définir les identités d'armes, ce qui suppose qu'elles sont susceptibles, à terme, d'être particularisées. En ce qui concerne les TDM, parce qu'elles ne disposent pas en propre d'école d'arme (et pour cause dans la mesure où elles regroupent plusieurs armes), la garantie de l'orthodoxie dévolue avant à l'ITDM a été transférée au Centre Militaire d'Information et de Documentation sur l'Outre-Mer et l'Etranger (CMIDOME). Or même si ce centre est fortement marqué par les TDM dans sa vocation comme dans sa composition, il n'est cependant pas exclusivement dédié aux marsouins dans sa fonction puisqu'il assure la préparation de tous les régiments français appelés en intervention extérieure.

Ainsi, on peut constater que, paradoxalement, c'est au moment où l'armée met l'accent sur la spécialité technique, donc sur l'emploi sur le terrain, que les hommes, poussés en cela par les réalités opérationnelles, cherchent à ne pas se laisser trop enfermer, trop « catégoriser » par elle. Par delà la froide rationalité de la technique d'emploi, ils tendent à se définir plutôt par rapport à un milieu humain et à élargir la « fraternité d'arme » à tous ceux qui participent à la mission, combattants comme non combattants, mêlée, appui ou soutien indistinctement réunis : la spécificité militaire vue au travers de la notion de combat trouve peut-être là une nouvelle façon de se redéfinir. Le métier des armes ne peut plus avoir comme référence exclusive le combat, même s'il en a spécifié traditionnellement les normes de comportement ou d'action, normes qui restent cependant très vivaces dans l'ensemble de l'Armée de Terre.

En fait, un double mouvement croisé est à l'œuvre actuellement : d'un côté, comme nous l'avons dit ci-dessus, les nouvelles circonstances d'emploi sur le terrain qui obligent à dépasser les strictes définitions d'armes, avec surtout le phénomène d'interarmisation de plus en plus poussée. De l'autre, dans un contexte de réformes profondes, de bouleversements, les hommes ont plutôt tendance à vouloir retrouver leurs repères traditionnels, voire à se replier autour de ces repères. C'est pourquoi, s'il y a une évolution, elle est extrêmement lente et encore timide car les militaires ne sont prêts à abandonner leur culture d'arme, élément fédérateur et identitaire au sein du grand ensemble de l'Armée de Terre. Ainsi, la plupart des TDM ont vu dans la suppression des inspections, garantes des traditions d'armes, la volonté de l'Etat-Major d'uniformiser, et donc de banaliser, les éléments les plus distinctifs de l'armée,

avec à terme peut-être la volonté de les supprimer. La mesure y a donc été particulièrement mal ressentie.

Parallèlement donc à un décloisonnement des cultures d'armes et peut-être même à cause de cette tendance, on assiste souvent à un recentrement sur ces mêmes cultures : « *Actuellement, il y a une sorte de crispation sur la notion d'arme, on voit de plus en plus de régiments qui ont tendance à se mettre des colifichets un peu partout (chacun développant son musée du souvenir, sa salle d'honneur). C'est une sorte de crispation qui a des racines un peu identitaires ; d'un autre côté, c'est un peu un regard vers l'arrière parce que si on avait confiance en soi, on n'aurait pas besoin d'aller tous les quatre jours dans une sorte de crypte du musée du souvenir. Cet excès n'est pas forcément réconfortant, ce n'est pas un phénomène très sain* »<sup>59</sup>. L'opinion de cet officier de l'EMAT semble concerner tout particulièrement les TDM car en faisant clairement référence, de façon caricaturale, à leurs coutumes régimentaires et leurs traditions, elle illustre le manque de confiance dans l'avenir de l'arme que nous évoquions en introduction de ce chapitre... inquiétude manifeste chez les TDM mais dont ils n'ont certainement pas l'exclusivité. En outre, des régiments en cours de professionnalisation, en « se mettant des colifichets un peu partout », peuvent vouloir, quant à eux, se (re)trouver un passé pour mieux se situer au présent.

### 3.3 La « citadelle assiégée » :

La crispation identitaire dans les TDM se manifeste donc effectivement par cette référence constante à un passé glorieux, mythifié, au détriment, comme nous l'avons vu, de l'action présente. Et cette emprise du mythe sur la réalité empêche d'appréhender sereinement le présent qui, de ce fait, prend des traits forcément menaçants.

Un certain pessimisme, ni uniforme, ni univoque d'ailleurs, sur le devenir même des TDM règne donc : « ***Domage ! Il y avait de bonnes traditions ; c'était un mythe, les TDM !*** » dit un caporal du 2<sup>ème</sup> RIMa. Il en parle déjà au passé comme quelque chose qui a définitivement disparu ou qui est en train de disparaître. « ***De DIMa à BLBMa, cela ne fait pas bien, c'est pas beau. Bientôt on ne parlera plus que de BLB et on laissera tomber le Ma*** » ajoute un autre caporal. Que ce soit les mesures prises dans le cadre de la professionnalisation en matière de recrutement et de gestion de carrières ou surtout la perte du monopole des OPEX, tout concourt pour les TDM à les banaliser, à tenter de leur faire perdre ce qui les distinguait des autres, y compris leurs symboles vestimentaires. Sur le mode ironique, voilà ce qu'écrit un marsouin de la 9<sup>ème</sup> BLBMa<sup>60</sup> : « *...Mais il est difficile de tuer le marsonin car il est*

---

<sup>59</sup> EMAT-CRH, 1997, op. cit.

<sup>60</sup> *L'Ancre d'Or*, 1999, Le Marsouin 1999 – Petite étude sur son caractère et son état d'esprit, n° 311, p.33

assez résistant. Va donc pour supprimer l'eau du bocal : désormais le marsouin fera comme tout le monde, on lui donnera une gorgée d'eau de temps à autre, et les autres se transformeront en marsouins, avec cravate noire»<sup>61</sup>. Au-delà de ces symboles vestimentaires (qui pour le moment ne semblent pas menacés), l'homogénéisation mise en place par la professionnalisation est vue comme une volonté d'uniformisation des capacités qui aboutit à un nivellement par le bas, et de ce fait ressentie comme une menace à terme : « **Les TDM ont encore de très bons acquis. Même si le niveau descend, on est largement au-dessus des autres. Donc, on a encore du temps, au moins dix ans. Mais il ne faudrait pas que l'on dérape encore longtemps ! Si les dix-quinze ans à venir se passent comme les trois ou quatre que l'on vient de vivre, on sera vite au niveau des autres** » s'alarme un sergent. Il y a donc une menace sur ce qui les distinguait professionnellement parlant, c'est-à-dire leur niveau d'excellence, car depuis très longtemps les TDM se définissent, non seulement à leurs yeux mais aussi aux yeux des autres, par leur grand professionnalisme : « les tirer vers le bas », c'est donc une autre façon de les faire disparaître.

Une certaine forme de paranoïa s'exprime d'ailleurs dans ce sentiment d'un complot ourdi contre eux parce que, s'il se savent reconnus, ils ne se sentent pas aimés : « *Le marsouin reste incompris* » bien « *qu'il ait quelques amis* » dit le marsouin de la 9<sup>ème</sup> BLBMa ci-dessus, essentiellement chez ceux qui leur ressemblent le plus, c'est-à-dire les Légionnaires. Cependant, parce qu'il fait de la résistance, « **même ceux qui nous regardent de travers, ils savent qu'ils ne pourront jamais nous réduire à néant** » se rassure un sergent du 2<sup>ème</sup> RIMa. Pour beaucoup de marsouins, la menace n'est pas seulement « objective », elle ne vient pas que des circonstances ou de l'environnement géopolitique ou social, elle est volontairement ciblée sur les TDM pour les faire rentrer dans le rang d'une grande Infanterie uniformisée.

L'image de la citadelle assiégée vient à l'esprit. Des cadres du 2<sup>ème</sup> RIMa ont évoqué, quant à eux, la « théorie du losange » : trop confiant, le marsouin a vu sa confiance déçue et donc après s'être ouvert aux autres, il se referme sur lui-même et les siens. Se sentir attaqués, c'est aussi faire bloc, c'est fortifier l'esprit de corps et la cohésion de la famille. « Le syndrome du hérisson » pourrait également fort bien illustrer une attitude assez largement répandue dans les rangs des TDM. En effet, face à la menace, les marsouins se rebiffent et sortent leurs piques en réagissant par une affirmation, un peu trop agressive parfois, de leur supériorité sur l'ensemble des « métros ». Certes, les TDM ont encore pour longtemps un temps d'avance sur les autres régiments en matière opérationnelle car ces derniers sont loin actuellement de pouvoir tous se prétendre projetables à tous horizons. Mais tout peut changer : comme nous

---

<sup>61</sup> La cravate noire, réminiscence de l'époque maritime des TDM puisqu'elle était portée par les équipages de la Marine au XIX<sup>ème</sup> siècle, est restée un signe distinctif de leur uniforme.

l'avons déjà souligné, si les savoir-faire s'acquièrent difficilement, ils se perdent très vite.

Il faut également rappeler que les TDM étaient d'autant meilleurs qu'ils n'avaient jusqu'ici pas ou peu de concurrence : or aujourd'hui, ils ne sont plus seuls sur le marché de l'opérationnel et devront donc faire en permanence la preuve de leur supériorité. Mettre trop souvent en avant cette évidence de supériorité peut, en outre, irriter et faire se brusquer des opinions (pour preuve, la réflexion mauvaise d'un « concurrent » d'une autre arme : « **La supériorité, c'est comme la confiture : plus on l'étale et moins on en a** »). En tout cas, elle démontre, s'il en était besoin, un manque certain de sérénité, lui-même signe d'un manque de confiance en l'avenir illustré par cette réflexion d'un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa : « **Nous sommes des dinosaures !** ».

Enfin, dernière réflexion sur ce sujet : sans prétendre à la vérité scientifique puisque nous n'avons pas fait de statistiques dans ce domaine (pour être pertinentes, cela supposerait d'ailleurs qu'elles soient réalisées à plus grande échelle), la tendance, nous semble-t-il, est plutôt à moins de pessimisme chez les officiers et les EVAT, les plus touchés étant les sous-officiers. On peut avancer rapidement une explication : les EVAT n'ont pas « la conscience historique », ni le recul, ni l'implication en terme de carrière, suffisants pour véritablement appréhender l'avenir (au sens à la fois de le comprendre et de le craindre) ; les officiers, tout en étant plus attachés à l'arme dans ce qu'elle a de plus historique et donc de plus mythique, sont peut-être moins atteints directement par certains effets de la professionnalisation et peuvent donc se montrer moins inquiets quant à leur avenir professionnel. Les sous-officiers, par contre, sont d'autant plus touchés dans leur sentiment collectif sur le devenir de l'arme qu'ils se sentent menacés à titre individuel. Nous en reparlerons plus longuement dans le chapitre suivant.

Nous voudrions terminer ce § 3 en citant simplement le Président des Sous-Officiers (PSO) du 2<sup>ème</sup> RIMa qui nous semble résumer, de façon pertinente, la situation actuelle des TDM <sup>62</sup> : «... *L'Armée de Terre poursuit sa professionnalisation, les TDM leur adaptation. Nous connaissons la conséquence de ces changements : la compétition sera plus rude. Elle nous impose plus que jamais l'excellence. Il faudra prendre le train en marche sans états d'âme et ne plus nous retourner sur le passé* ».

---

<sup>62</sup> Revue « 2<sup>ème</sup> de Marine », 1<sup>er</sup> semestre 1998

Selon E.C. HUGHES, cité par C.DUBAR (op. cit.), les quatre éléments de base de l'identité professionnelle sont : la nature des tâches, la conception du rôle, l'anticipation des carrières, l'image de soi. Dans ce chapitre I de la 2<sup>ème</sup> Partie de ce rapport, nous avons plutôt traité, à travers l'évolution des missions, de la nature des tâches et de l'image de soi dans les TDM en tentant d'expliquer en quoi l'environnement opérationnel des marsouins avait changé, provoquant interrogations et incertitudes sur l'avenir, brouillant leur image de marque traditionnelle de « soldats et de bâtisseurs » et réinterrogeant, de ce fait, leur identité professionnelle. Avec ce deuxième chapitre, nous nous pencherons plus particulièrement sur la conception du rôle et l'anticipation des carrières des personnels TDM, essentiellement sous-officiers, qui participent donc également, par les interrogations qu'elles font naître, à l'évolution ou à la mutation de cette identité professionnelle.

## ***II - UNE MUTATION A TRAVERS LES HOMMES***

Nous avons posé entre autres hypothèses de départ de notre recherche que, du fait des mesures prises dans le cadre de la professionnalisation, notamment en matière de recrutement et de carrière, le profil des nouveaux EVAT, c'est-à-dire ceux engagés depuis 1997, pouvait être sensiblement différent et donc susceptible de faire évoluer à terme, plus ou moins rapidement, l'ensemble de l'institution dans son fonctionnement comme dans ses rapports sociaux. D'où notre intérêt pour le thème de l'intégration des EVAT dans un contexte opérationnel puisque l'opérationnel (action extérieure, intervention, mandat) est la finalité même de l'engagement. Pour ce faire, dans un premier temps, il nous fallait étudier l'intégration initiale des jeunes recrues avant le départ, en caserne, au travers de leur motivation (engagement, carrière). Nous avons analysé dans la 1<sup>ère</sup> Partie le contexte réglementaire de cette intégration, nous allons en voir maintenant le contexte sociologique, pour ne pas dire psychosociologique.

Toutefois, l'intégration des EVAT ne peut s'étudier que parallèlement au pouvoir d'intégration des cadres chargés de les intégrer, c'est-à-dire à partir non seulement de la perception que ces derniers peuvent avoir de leurs nouvelles recrues mais également de la perception qu'ils peuvent avoir eux-mêmes de leurs propres rôle et place au sein de l'institution dans le cadre de la professionnalisation. Précisons que quand nous parlons ici de « cadres », nous voulons dire essentiellement cadres de proximité : les sous-officiers de premier niveau, les sergents et sergents-chefs, auxquels nous ajouterons les caporaux-chefs, voire les caporaux. En effet, bien que faisant statutairement partie de la

catégorie des EVAT, leur rôle et leur influence dans les TDM nous amènent à les assimiler, dans cette analyse, à la catégorie cadres : nous expliquerons pourquoi.

Dès nos premiers contacts avec les personnels du 2<sup>ème</sup> RIMa, un constat pouvait être fait : dans leur ensemble, ceux-ci évoquaient un « avant » et un « après » la professionnalisation (« *En un an, on a vu le changement* » un caporal). Ceux d'avant le vivaient comme une sorte de rupture et, généralement, de façon négative. Il convient donc d'analyser les fondements de ce sentiment de rupture, d'en déterminer les causes et d'en étudier les éventuelles conséquences sur le corps social.

## **1 – Le « nouvel EVAT » dans les TDM, fantasme ou réalité ?**

Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer plus haut, en citant les propos d'un cadre, la perception d'une baisse de niveau des capacités physiques dans les TDM suite à la professionnalisation, capacités qui constituaient l'un de leurs points forts traditionnels. Nous allons donc, dans un premier temps, plus largement expliciter ce sentiment. Mais l'inquiétude ne porte pas que sur l'aspect physique, elle concerne tout autant, sinon plus, l'aspect psychologique, c'est-à-dire en fait le mental des jeunes recrues au travers de leur motivation, de leur capacité d'adaptation au milieu militaire. C'est ce que nous essaierons de voir dans un deuxième temps.

### **1.1 Le niveau :**

Afin d'évaluer les perspectives de recrutement (volume, qualité) et de mettre en place d'éventuelles mesures correctrices, l'Armée a mené (ou fait mener) de nombreuses études avant la professionnalisation et pendant (rapports d'étape, premier bilan...).

Dans son article du Champ de Mars (op. cit.), Gérard BONNARDOT, tout en précisant que « *le volume total des jeunes à recruter s'inscrit dans les possibilités de la démographie française* », intitulait ainsi l'un de ses chapitres : « *Le recrutement des engagés : plus qu'un changement d'échelle, un changement de nature et de culture* ». En partant du principe que ce changement de nature et de culture est une réalité – tout notre rapport s'efforce de le confirmer –, la question du volume n'y est pas tout à fait étrangère. En effet, si la ressource démographique existe bien au sein de la nation française, il n'est pas certain que l'attractivité de l'armée auprès des

jeunes, et pour être plus précis, du métier militaire lui-même permette d'atteindre facilement les objectifs quantitatifs.

C'est pourquoi, pour se donner les moyens de cette ambition quantitative (rappelons qu'il s'agit de recruter dix à quinze mille EVAT par an pendant cinq ans), l'Armée a pris plusieurs mesures, la principale étant bien sûr une solde qui, elle, se veut particulièrement attractive, surtout par rapport à l'ancien système <sup>63</sup>. Nous y reviendrons au § suivant.

Une autre a consisté à rendre moins difficiles les critères physiques de recrutement prenant acte que les jeunes recrues, d'origine essentiellement urbaine, étaient dans leur majorité moins portées sur l'effort physique que leurs prédécesseurs. D'où un aménagement nécessaire des conditions de sélection dans ce domaine à l'engagement, puis pendant la FI, et enfin dans la pratique, dans les objectifs de l'entraînement, d'autant que, comme nous l'avons déjà signalé, l'exigence de rusticité est moindre aujourd'hui en raison de l'évolution des conditions opérationnelles, y compris dans les unités de combat <sup>64</sup>. Le but est donc de garder le maximum de monde en limitant le taux d'attrition ; ce taux, indicateur essentiel de la professionnalisation, est un objectif assigné aux régiments <sup>65</sup>. Ce souci de garder le maximum de monde répond bien évidemment au besoin massif de jeunes recrues, contrairement à ce qui se passait avant où ces besoins étaient nettement moindres, proportionnellement les candidats beaucoup plus nombreux, ce qui permettait une sélection plus rigoureuse. La nécessité est donc aujourd'hui non seulement « de ratisser plus large » à l'engagement mais également d'abaisser globalement le niveau physique des nouveaux EVAT tout en les amenant à un niveau requis à l'issue des classes selon une échelle très étudiée de progressivité pour n'en décourager qu'un minimum. Le respect de la progressivité dans l'effort, pendant les classes, est impératif pour les instructeurs : « ***Pour eux, le mot d'ordre est : on y va doucement, on ne rentre pas dans le vif du sujet comme ça*** » dit un caporal.

La conséquence directe de ces mesures est, bien évidemment, de l'avis général des personnels, des officiers jusqu'aux intéressés eux-mêmes qui le

---

<sup>63</sup> Actuellement environ 5.600 F, nourri, logé, dès la première année et 6.200 F la deuxième contre, précédemment, environ 1.200 F la première année et 2.500 F mensuels la deuxième.

<sup>64</sup> Cette exigence de rusticité n'est toutefois pas obsolète si l'on pense que le poids de base pour le combattant fantassin comprenant brelage, musette, armes et munitions, avoisine les 20 kgs, sans compter le gilet pare-éclats, qui fait lui-même environ 15 kgs, à mettre en cas de besoin (franchissement des derniers 300 mètres de l'assaut ou tenue d'une position défensive).

<sup>65</sup> En 1999, il était de 15 % maximum au 2<sup>ème</sup> RIMa se limitant principalement « *aux inaptitudes médicales, aux incompatibilités relevées par l'encadrement et aux erreurs manifestes et grossières d'orientation* » (Plan du Chef de Corps, op. cit.). Dans la réalité, le zéro échec est fortement recommandé, les cadres en ce domaine « ***ayant peu de droits à l'erreur*** », dit un officier.

reconnaissent volontiers, un abaissement sensible du niveau des capacités physiques des EVAT dans les TDM, d'autant que les niveaux sportifs y étaient traditionnellement plus élevés. Même si chaque régiment peut encore, semble-t-il, garder une petite latitude dans ce domaine, l'évolution à la baisse est claire, tant au niveau des critères de recrutement que des normes de l'instruction pendant les classes <sup>66</sup>, et même après. Cependant, il y a encore malgré tout une différence très nette de niveau entre les classes et la compagnie d'affectation : c'est pourquoi, ce passage reste rude pour une bonne part des EVAT, provoquant d'ailleurs un certain nombre de résiliations.

Un caporal-chef résume l'avis général : « *Avant la FI était très dure, après en compagnie, c'était plus facile. Aujourd'hui, c'est le contraire, les jeunes sont dorlotés pendant six mois ; en compagnie, ils sont perdus, le rythme est beaucoup plus dur. Cela ne se rattrape pas, ils râlent, ils rechignent* ». Un soldat « nouvel EVAT » reconnaît quant à lui : « *Aujourd'hui, la formation est plus théorique, plus large, les soldats sont mieux formés. Mais pour le physique, c'est un peu juste. Nos marches sont vraiment dévalorisées par rapport à avant. On a nos fourragères mais on n'a pas fait un raid* ». Pour un 1<sup>ère</sup> classe entré en 1997 : « *Les classes m'ont plu. Maintenant, d'après ce que j'ai entendu dire, c'est le jour et la nuit. Au début, juste après la professionnalisation, sur cinquante, environ vingt restaient. Les classes étaient trop dures, il a fallu assouplir le régime et augmenter la solde. Beaucoup d'hommes ne sont plus au niveau dans les compagnies* ». Un sergent estime que « *pendant les six mois d'instruction, on est cool. C'est une erreur : l'instruction doit être faite au maximum pendant les classes* ».

En fait, l'optique du recrutement semble avoir changé, comme le confirme un officier : « *On ne doit pas parler tellement de sélection. Le but du jeu est d'amener des gens qui n'ont pas de savoirs militaires à un certain niveau de compétence militaire. La sélection intervient plus tard dans l'avancement* » ou cet autre officier : « *Avant l'armée sélectionnait ses jeunes. Aujourd'hui, elle considère qu'ils sont déjà sélectionnés, elle les forme donc quand elle les reçoit* ».

Et paradoxalement, les plus virulents ne sont pas forcément les plus anciens, au contraire. Un caporal engagé fin 1998 déclare : « *Les classes n'ont*

---

<sup>66</sup> N'ayant pas de point de comparaison avec les anciens critères physiques, nous ne donnerons pas d'éléments chiffrés sur les nouveaux. Nous pouvons cependant confirmer qu'au vu des directives données aux cadres pour la FI, la densité comme l'intensité des efforts physiques demandés aux EVAT sont en nette diminution. Ainsi, les marches abrutissantes, les abdominaux et tractions jusqu'à épuisement, les raids d'unité de 100 km, sont proscrits au profit d'activités plus variées comme le VTT, le corps à corps, le parcours du combattant... ; pour les marches, un maximum de 50 à 60 kms « *pour un élément déjà bien entraîné* » est préconisé.

*plus rien à voir avec avant, même déjà de mon temps. Aujourd'hui, c'est encore plus vrai, il y a trop, trop de décalage. Physiquement, on en demande plus autant ; moralement, on en demande encore moins, tout est trop facile. Entre vie pendant les classes et vie en compagnie de combat, ils vont tomber des nues*». Quelques uns, d'un ou deux ans d'ancienneté, n'ont pas hésité d'ailleurs à exprimer une certaine jalousie envers les plus jeunes « nouveaux EVAT », beaucoup trop « *bichonnés* » à leurs yeux.

Ainsi que nous l'avons évoqué dans le chapitre I de cette Partie 2, cette baisse de niveau est ressentie comme une menace par les cadres parce qu'elle touche intimement à l'image qu'ils avaient de leur identité professionnelle avec ses valeurs de rusticité et d'endurance ; et elle est d'autant plus mal vécue qu'elle est vue comme une volonté de niveler par le bas le niveau général des EVAT dans l'armée française, toutes armes confondues, au détriment des meilleures dont font partie les TDM.

Mais les régiments TDM ne se distinguaient pas des métros uniquement d'après leurs capacités physiques. Ils se targuaient également d'attirer les meilleurs professionnels, les plus motivés, des EVAT jusqu'aux officiers. En cela, les TDM ont toujours été et restent encore une arme très attractive. Pensons que les stagiaires officiers les mieux classés de l'EAI choisissent encore majoritairement les TDM. L'homogénéisation de la gestion des ressources humaines au niveau national est donc également ressentie comme une menace qui pourrait leur faire perdre cette attractivité. Qu'en est-il aujourd'hui pour les EVAT qui s'engagent dans cette arme ? Leur profil psychologique ou psychosociologique a-t-il réellement changé ? Et leur motivation ? Si oui, dans quel sens ?

## 1.2 Le profil :

Si comparaison il doit y avoir entre des générations d'EVAT, il convient tout d'abord de dire quelques mots sur le profil des anciens EVAT dans les TDM. A l'évidence, de l'aveu des historiens de l'arme ou même des professionnels, ce profil n'a pas toujours été idéal. La revue « l'Ancre d'Or » dans son dossier sur les EVAT <sup>67</sup> rappelle fort justement qu'entre 1900 et 1905 par exemple, « *la Coloniale [n'a jamais vécu] une aussi triste période par suite du discrédit jeté sur l'Arme* » par des individus liés à la pègre qui voulaient profiter des mesures très attractives prises à l'époque par le gouvernement pour faire face à un besoin important de personnels (déjà !) : « *Nous eûmes alors un recrutement épouvantable ! Nous avions alors de véritables apaches et l'opinion se répandit que tous les Coloniaux l'étaient* ». En ce temps-là, l'image du marsouin tenait plus du voyou

---

<sup>67</sup>L'Ancre d'Or, Le Marsouin 1916, Petite étude sur son caractère et son état d'esprit, op. cit., p.32

que du « **bon voyou** », selon l'expression d'un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa pour qui cela représente le profil recherché du « nouvel EVAT », profil somme toute très traditionnel comme nous allons le voir ci-dessous. Plus récemment, un officier supérieur nous avouait qu'il y a une vingtaine d'années, il n'était pas particulièrement fier de certaines recrues qu'il voyait arriver dans les TDM : « **On n'était pas toujours très regardants** ».

Comme nous le disions en 1<sup>ère</sup> Partie, l'image traditionnelle du marsouin est très marquée par l'époque coloniale. Il est ainsi décrit, toujours dans l'Ancre d'Or (op. cit.) : « Pour le vulgum pecus, le Colonial est indubitablement une tête brûlée, un type un peu anormal, un tantinet détraqué ne rêvant que de plaies et bosses, reître déambulant sous les tropiques en quête d'aventures qu'il ne peut trouver dans le milieu trop étroit de sa patrie... C'est en résumé un phénomène, un chenapan bon garçon qui a droit à l'indulgence plutôt qu'à l'admiration de ses contemporains ». Même si ce portrait contient des éléments de vérité, il serait caricatural et totalement erroné de faire un amalgame historique général pour l'ensemble des marsouins, de faire d'eux immémoriablement des « durs à cuire » endurants mais à la limite de la légalité et, parallèlement, des « têtes brûlées », c'est-à-dire des soldats héroïques prêts à tous les sacrifices, la première de ces caractéristiques pouvant d'ailleurs expliquer la seconde <sup>68</sup>. Cette image ambivalente du marsouin traditionnel perdure <sup>69</sup>, sans doute moins dans la société civile parce que la Coloniale a disparu dans l'imaginaire collectif avec la fin des colonies, que dans la société militaire où elle reste très vivace, et peut-être paradoxalement plus chez les métros que dans les TDM. Un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa évoquait ainsi, de façon très humoristique, ce qu'il appelle « **le fantasme sur l'EVAT** » dans les autres armes non (encore) professionnalisées : « **une sorte de Rambo, sachant tout faire, qui extrait les racines carrées d'une main, tire de l'autre, dort d'un œil** », en résumé une forte tête dont on n'a pas à s'occuper mais difficile à commander. Beaucoup dans les rangs des TDM voudraient dépasser cette figure exotique de Barnavaux comme celle plus récente du Rambo pour accentuer l'image du « pro » qui, de tous temps, a aussi caractérisé le marsouin. Et pour eux, la professionnalisation peut représenter une bonne opportunité de le faire.

De fait, le recrutement dans les TDM a suivi l'évolution de l'histoire de France, en particulier, comme on l'a vu, de son histoire coloniale tout autant que de la société française. Il en est de même actuellement. C'est pourquoi, si

---

<sup>68</sup> Maréchal LYAUTEY : « L'Arme de tous les héroïsmes et de toutes les abnégations, j'ai nommé l'Infanterie de Marine ».

<sup>69</sup> Image qu'il partage d'ailleurs avec le légionnaire parce que, si le recrutement est « ethnologiquement » différent, leur histoire se confond, tant dans la période coloniale que post-coloniale, de sorte que le « képi blanc » partage avec le marsouin « les mêmes aspirations et rêvent des mêmes aventures » (L'Ancre d'Or, op. cit. p.33).

des différences existent bien, des constantes peuvent toutefois être établies au fil des décennies dans la typologie du marsouin, au-delà des vicissitudes de l'histoire et de la société.

Le marsouin est souvent un jeune en rupture : de la société (sans qu'il soit pour cela forcément au ban de la société), de la famille, d'un métier ou d'un milieu professionnel. C'est donc un jeune en recherche de repères identitaires que ni la société, ni la famille ne lui offrent plus et qui trouve dans l'armée un cadre structurant de son être social, sinon de sa personnalité. Notons au passage que cette vision de l'armée comme moyen de (re)socialisation fut l'un des arguments majeurs des partisans de la conscription. Nous verrons plus loin, en traitant de l'action des cadres, qu'elle est encore plus d'actualité avec la professionnalisation.

Le marsouin est aussi, sinon un aventurier au sens classique du terme, en tout cas de nos jours plutôt un jeune qui veut bouger, à la fois géographiquement et professionnellement : « ...ce vocable « bouger », il faut l'analyser davantage comme un changement d'environnement social et géographique qu'un mouvement dans le cadre d'activités physiques. Entrer dans l'armée, c'est s'ouvrir vers l'extérieur et donc découvrir d'autres horizons »<sup>70</sup>. Il est bien évident que la vocation outre-mer des TDM, qui participe historiquement et professionnellement de leur image de marque, leur assure encore de nos jours un fort pouvoir d'attractivité par rapport aux autres armes... dans la mesure où les jeunes qui s'engagent connaissent les Troupes de Marine, leur histoire et leur spécificité au sein de l'armée française, ce qui est de moins en moins le cas.

Pourtant, malgré ces constantes dans le profil des EVAT, le sentiment très fort de rupture existe bien entre avant et après la professionnalisation.

Premier facteur de rupture : une motivation fortement marquée par l'intérêt pécuniaire de l'engagement. Nous avons déjà évoqué la solde beaucoup plus conséquente reçue par les nouveaux EVAT par rapport à leurs aînés. S'il est vain de nier cet intérêt dont personne ne conteste le bien-fondé tant l'ancienne solde pouvait s'apparenter quasiment à du bénévolat, on peut dire qu'il n'a jamais été totalement absent malgré tout, sinon dans la décision d'engagement elle-même, du moins indirectement dans la vocation outre-mer affichée par les jeunes recrues TDM. En effet, la prime importante doublant presque la solde consentie pour chaque séjour ou mandat extérieur accroissait incontestablement l'attractivité de l'arme mais, selon un sergent, « **on en parlait moins avant parce que partir était la vocation des TDM** ». Cette prime existe toujours et certains cadres ont l'honnêteté d'en reconnaître également l'intérêt pour eux-mêmes : « **Si on part, c'est pour l'argent. Si la solde était identique, il y aurait certainement moins de candidats** » dit un sous-

---

<sup>70</sup> L'Ancre d'Or, 1999, La formation du marsouin, n°312, p.34

officier. Cette attractivité pécuniaire devrait moins jouer dorénavant en faveur des TDM dans la mesure où elle s'élargit à l'ensemble de l'armée française puisque tous les régiments sont susceptibles de partir en OPEX : nous l'avions d'ailleurs déjà noté dans notre précédente recherche en ce qui concernait le 13<sup>ème</sup> BCA, cadres et AVAE, dont l'argent était incontestablement l'une des motivations pour l'OPEX. Mais comme nous le précisons également à l'époque, l'attrait pour l'action extérieure, de même que la décision d'engagement ou de réengagement pour un jeune, est toujours multicritère et obéit à plusieurs motivations dont l'ordre varie suivant les individus et/ou suivant les époques. Et cela est certainement valable pour les TDM. Pensons aussi que la multiplication des départs, et donc des absences, avec les contraintes familiales qu'ils occasionnent, peut arriver à annihiler l'intérêt pécuniaire des OPEX, en particulier chez les cadres. Le désintéressement total n'a jamais existé, pas plus chez les TDM qu'ailleurs : cela ne signifie bien sûr pas que, maintenant, seul l'argent prime.

Ce qui semble donc différent aujourd'hui, c'est que cet intérêt pécuniaire est ouvertement affiché par les jeunes recrues, et même revendiqué parfois. « **Moi, ce qui m'intéresse dans l'action extérieure, c'est la prime** » nous a crûment avoué un EVAT au Tchad. De ce fait, le sentiment est donc largement répandu chez les cadres que bon nombre des nouveaux EVAT, « **ils ne viennent que pour l'argent** » (solde et/ou prime). Une perversion de l'esprit militaire traditionnel tout de grandeur et de servitude, tenant plus d'une démarche vocationnelle que professionnelle et incarné particulièrement dans les TDM, se fait jour : « **On va casser l'esprit qui était bien militaire parce que les jeunes viennent plus pour l'argent** » (un caporal).

Un autre élément lié à la professionnalisation accentuée pour beaucoup la menace d'une perte de cet esprit militaire fait de désintéressement et d'abnégation : c'est la contractualisation. Un grand nombre d'EVAT n'envisagent aujourd'hui qu'une carrière courte (maximum cinq ans) en profitant d'un niveau élevé de revenus par le biais des OPEX et des tournantes ainsi que de la reconversion. Ces personnels sont supposés montrer moins d'implication dans leur travail, donc moins de goût à l'effort ou au risque, que ceux qui souhaitent rester plus longtemps, qui souhaitent « faire carrière » : « **On est en train de créer une armée de mercenaires** » nous dit un sous-officier et cette évolution ne concerne évidemment pas que les seules TDM. « **Tout se casse la gueule. Même à la Légion, les gens font cinq ans et puis ils s'en vont** » s'exclame un caporal-chef. Dans la critique ici, la recherche d'un intérêt pécuniaire s'oppose à la valeur professionnelle, oubliant quelque peu qu'au-delà de l'image négative véhiculée de nos jours par le mercenaire, celui-ci a, de tous temps, que ce soit dans l'Antiquité ou à des époques récentes, été considéré comme un bon professionnel du combat.

Deuxième facteur de rupture : dans le droit fil de cette vision des TDM comme arme de vocation dont nous avons parlé au chapitre précédent, l'histoire et le mythe, au fondement de l'esprit de corps et donc de la cohésion dans les TDM, constituaient des vecteurs efficaces d'attractivité de l'arme. Or du fait d'un recrutement de masse, de plus en plus réalisé en dehors des régiments, beaucoup de jeunes ignorant tout de l'histoire coloniale n'ont pas fait de démarche personnelle pour les TDM. Ils ont souvent été orientés d'office par les CIRAT sans avoir donc véritablement connaissance de la spécificité TDM (« *sans savoir que je ne mettrais pas souvent le pied sur un bateau* » avoue l'un d'eux). De sorte que la vocation outre-mer ne va plus de soi et n'est plus un acquis de l'engagement : « *Il fut un temps où l'on était toujours partants. On voit aujourd'hui que les gens ne sont plus motivés pour partir, non par peur du risque mais de se retrouver tout seuls* » explique un sous-officier. S'il est vrai que l'on ne s'engage pas dans l'armée par hasard, il est non moins vrai que l'on se retrouve de plus en plus dans les TDM par hasard, ce qui était tout à fait exceptionnel avant.

Pour une bonne intégration des EVAT, un travail permanent d'appropriation de l'esprit TDM est donc nécessaire aujourd'hui pour permettre de revenir à ce que l'on pourrait appeler « les fondamentaux de l'arme » en matière de traditions, d'usages, de devoirs, etc... Cette tâche, de la responsabilité bien sûr de l'encadrement, notamment de proximité, se heurte toutefois là aussi à l'évolution des mentalités d'une jeunesse globalement moins sensible aujourd'hui aux manifestations protocolaires ou ritualisées : nous aurons l'occasion de revenir en dernière Partie sur les effets de cette évolution en ce qui concerne la cohésion.

Autre facteur de rupture : l'image traditionnelle du marsouin tête brûlée, « ne rêvant que de plaies et bosses » n'est semble-t-il plus de mise également. Car si les jeunes ne sont pas « moins partants » par peur du risque, c'est plutôt parce qu'ils n'envisagent même pas ce risque. « *Ils manquent de curiosité et même s'ils ont envie d'améliorer leur cadre de vie, ils se laissent mourir. Ils ne se rendent pas compte que leur vie peut être en jeu, le risque reste virtuel pour eux* » dit un caporal-chef. Il y a certes quelques années, cet aspect-là de la motivation d'engagement, sans être forcément recherché à tout prix, allait de soi parce qu'il semblait inhérent à la vie du soldat. De nombreux conflits, souvent très durs, étaient là pour alimenter concrètement la notion de risque dans l'esprit de l'engagé. Ce n'est plus le cas aujourd'hui où la plupart des engagements baignent dans un discours pacifique, pour ne pas dire pacifiste.

De plus, il faut bien reconnaître que l'armée, dans la démarche institutionnelle de la professionnalisation, n'aide pas vraiment la jeune recrue à

prendre conscience de ce en quoi et pour quoi elle s'engage. Nous avons évoqué en 1<sup>ère</sup> Partie, en vertu du principe de spécialisation, l'appel au métier et non pas au métier de soldat dans les campagnes institutionnelles. C'est une manière de « civilianiser » un peu plus l'armée en gommant ce qu'elle a de plus spécifique, sa finalité guerrière, et ce afin de ne pas effrayer outre mesure les candidats (et leurs familles encore assez influentes dans les décisions d'engagement). Ainsi, Chantal NICOLE-DRANCOURT et Emmanuelle LADA constatent<sup>71</sup> : « *La dimension militaire est libérée, pour un nombre non négligeable de jeunes, de la réalité de la guerre et de la mort qui tend à être assimilée à un risque professionnel comme un autre et possible à éviter* », d'autant que toute la société civile est aujourd'hui axée sur le refus du risque, le fameux « risque zéro », et prépare donc très mal à l'affrontement de quelque risque que ce soit. Et si l'armée, dans le souci louable de préserver la vie de ses personnels, applique au maximum et à juste titre le fameux principe de précaution (par l'entraînement, par les directives de sécurité, par les mesures de défense ou les moyens de rapatriement sanitaire), elle ne peut pas bien sûr garantir ce « risque zéro » puisque, par définition, le métier de soldat consiste en la gestion et la maîtrise du risque. De ce fait, aujourd'hui, l'aventure s'envisage plus comme une perspective de découvrir des pays lointains que d'expérimenter des situations périlleuses. Plusieurs cadres ont mentionné cet intérêt trop « touristique » à leurs yeux pour les OPEX de la part des EVAT, aspect touristique d'autant plus marqué que les conditions de vie dans « **les tournantes de luxe** » s'éloignent des normes opérationnelles habituelles. L'avis de certains EVAT, y compris combattants, exprimé à l'issue de l'OPEX au Tchad est clair à ce sujet : entre une « tournante de luxe » et une tournante plus opérationnelle, donc plus enrichissante professionnellement mais pouvant comporter plus de risques, leur choix se porte sans ambiguïté sur la première. En tout état de cause, pour un certain nombre d'EVAT, le risque n'est même pas potentiel : il reste virtuel.

Autre conséquence à noter de cette référence au métier et non plus au métier de soldat est la vision opportuniste, voire utilitariste de l'engagement : l'armée comme école de rattrapage, « *comme une alternative possible à l'insertion professionnelle* »<sup>72</sup> ou l'armée comme une (nouvelle) chance d'acquérir un métier, d'autant que, comme nous l'avons dit en 1<sup>ère</sup> Partie, l'idée de la reconversion accompagne aujourd'hui systématiquement l'engagement : « ***Ils sont à peine dedans qu'ils ont déjà un pied dehors*** » s'exclame un cadre. Le rapport à l'armée des jeunes EVAT s'en trouve forcément modifié, ou plutôt à ce qui caractérisait le monde militaire, que ce soit la notion du risque, les relations hiérarchiques comme nous le verrons au § 2 ci-après ou la vie quotidienne en

---

<sup>71</sup> NICOLE-DRANCOURT C., LADA E., 1998, Images de l'Armée et insertion des jeunes, *Les Champs de Mars*, n°4, 2<sup>ème</sup> semestre, p.64

<sup>72</sup> NICOLE-DRANCOURT C., LADA E., 1998, op. cit., p . 62

communauté, en caserne ou en OPEX : « **Les jeunes viennent à l'armée pour avoir un emploi rémunéré. Le reste... !** » résume un autre cadre.

Ainsi, l'opinion exprimée ci-dessus concernant les jeunes marsouins « moins partants » pour des raisons de fragilité psychologique est, elle aussi, assez bien répandue. Ils sont souvent jugés plus immatures que leurs aînés, ayant du mal à couper le cordon ombilical avec la famille ou les ami(e)s et plus généralement avec leur environnement familial, en tout cas ils sont considérés comme mal préparés à la vie militaire, matériellement et psychologiquement : « **Ils sont beaucoup plus instruits mais ils comptent trop sur papa-maman. Au niveau théorique, ils sont calés mais rien au niveau pratique, alors que chez nous c'est le système demmerde** » dit un sous-officier. « **Si les jeunes apprennent beaucoup plus vite, il faut tout leur apprendre** » affirme encore un autre. Et bien sûr, cet aspect particulier de l'instruction qui s'apparente à de l'éducation est entièrement dévolu aux cadres de proximité.

On peut conclure que, globalement, les cadres reconnaissent aux jeunes recrues une meilleure instruction et une bien meilleure faculté d'assimilation, un meilleur contact aussi. Par contre, beaucoup déplorent leur manque de curiosité, d'implication, de motivation, « **leur manque de gnaque** ». « **Il faut les pousser en permanence pour obtenir quelque chose, être constamment derrière eux** ». « **Au niveau physique, on pourra toujours les prendre, les améliorer mais au niveau mental, ça va pas !** ». « **Ils sont soldats, faut de mieux, pour l'argent** ». Ils les jugent moins concernés que leurs aînés par la chose militaire dans ce qu'elle a de plus traditionnel, de plus spécifique, le combat, au point que certains vont jusqu'à mettre en doute leur aptitude à faire face en cas de coup dur. Remarquons cependant que les interrogations des cadres sur la valeur au combat de leurs personnels ne datent pas de l'arrivée des EVAT issus de la professionnalisation puisque déjà en 1994, lors de l'Opération Turquoise au Rwanda, les sous-officiers s'inquiétaient « *du manque de motivation et de compétence* » des EVAT susceptible de « *les rendre incapables de se confronter à des situations de guerre difficiles* »<sup>73</sup>.

Bref, « **ce ne sont plus les mêmes motivations, ce n'est plus la même mentalité** » : voici résumé le sentiment général des cadres vis-à-vis des « nouveaux EVAT ». Et tous de mettre en avant, par opposition, les qualités des anciens EVAT : « **plus robustes physiquement et psychologiquement** », « **plus autonomes** », « **moins attachés aux biens matériels** »... On retrouve ici l'essentiel des qualités reconnues au marsouin traditionnel, celui de la geste, celui du mythe : rusticité, endurance, débrouillardise, désintéressement.

---

<sup>73</sup> EMAT-CRH, 1996, *Le moral des personnels de l'Opération Turquoise*, rapport d'étude complémentaire, n° 96025

En fait, ces jugements quelque peu sévères portés sur les nouveaux EVAT nous ramènent plusieurs années en arrière, lors de notre première recherche sur l'armée, car ils nous rappellent, par bien des côtés, le profil des conscrits tel qu'il était en tout cas dessiné par les cadres d'un régiment d'appelés.

### 1.3 Appelés/engagés, rupture ou continuité ? :

Si le « nouvel EVAT » dans les TDM doit s'analyser par rapport à « l'ancien » d'avant la professionnalisation, il peut également s'analyser par rapport à l'appelé qui constituait jusqu'alors l'essentiel des recrues de l'armée française et une partie même de celles des TDM. En effet, ce rapprochement nous semble intéressant à faire parce qu'il est susceptible d'aider à anticiper les évolutions possibles, voire nécessaires, en matière de commandement et de rapports hiérarchiques, non seulement dans les TDM mais aussi dans l'ensemble de l'Armée de Terre.

Voici, recueilli en 1996, l'avis d'un sergent du 13<sup>ème</sup> Bataillon de Chasseurs Alpins (BCA), ancien TDM, sur ses appelés : « *Ici, on tombe sur des gens qui sont intelligents, donc ils posent toujours plein de questions qui sont à un franc parfois. Pourquoi on monte la garde ? Ça sert à quoi ?... Et pourquoi ? à longueur de journée !* » Et ce sous-officier de poursuivre : « *Avec les engagés [NB : ancien profil] : une petite garde ? bon, OK. Je ne dis pas qu'ils sont un peu bebêtes mais le gars, il monte sa garde et même si ça l'embête, il le dira pas* ». Écoutons maintenant un sergent du 2<sup>ème</sup> RIMa : « *Le réflexe des jeunes, ce qu'on peut leur reprocher, c'est toujours « pourquoi ? »* ».

Autre avis au 13<sup>ème</sup> BCA : « *On travaille maintenant un peu trop dans le social...C'est vrai que maintenant, les gens c'est ça, il faut les bichonner, il faut leur raconter, il faut leur parler, presque les border* ». Et au 2<sup>ème</sup> RIMa : « *Aujourd'hui, on fait du social avant de faire du militaire. A force de se pencher sur les gens, on va finir par tomber* ».

Encore une autre réflexion entendue au 13 : « *Un appelé, il faudra toujours être derrière son dos* » qui rappelle celle du 2<sup>ème</sup> RIMa déjà citée plus haut : « *Il faut les pousser en permanence pour obtenir quelque chose, être constamment derrière leur dos* » ou « *on est toujours dessus, on est tout le temps en train de les pousser* ».

En ce qui concerne les rapports hiérarchiques au 13<sup>ème</sup> BCA : « *Maintenant, l'appelé des fois, on croit qu'il va tutoyer le capitaine... Et bien disons que, des fois, on essaye de mettre la barrière* ». Au 2<sup>ème</sup> RIMa :

**« Ils ont le contact facile, parfois trop facile. Il faut faire attention au respect, ne pas faire tomber les barrières ».**

Enfin, pour terminer ce petit comparatif, au 13 : **« On fait un peu trop dans le social, donc voilà, eux, ils en profitent un peu ».** Et au 2 : **« On est trop coulants, il y a du laxisme, donc ils tirent sur la corde. C'est un système de profitage ».**

Résumons ces divers rapprochements entre appelés et nouveaux engagés : un même niveau « d'intelligence » (en fait d'instruction) ; une curiosité un peu trop envahissante ; une bonne volonté « raisonnante » qui ne va pas de soi mais qui doit être motivée ; un respect du grade ou de la hiérarchie qui ne va pas lui non plus de soi, souvent à réaffirmer ; une nécessité de cocoonage matériel et psychologique ; une tendance au « profitage » dans un environnement moins sévère, moins discipliné, sinon moins disciplinaire. Et d'autres analogies pourraient certainement être trouvées.

Au-delà d'une certaine caricature extrêmement réductrice dans ces affirmations, il apparaît donc bien qu'une assimilation est possible sur de nombreux plans entre les anciens appelés et les nouveaux engagés. Il y a effectivement une sorte de recouvrement du profil psychologique entre des générations statutairement différentes. Ce phénomène était parfaitement prévisible parce qu'il est tout naturellement lié à l'évolution des mentalités dans la société. Malgré sa spécificité, la société militaire n'est pas fondamentalement différente de la société civile, elle en est le reflet à maints égards. De ce fait, le recrutement des EVAT dans les TDM suit l'évolution psychologique et sociologique des jeunes Français, comme il l'a toujours fait, et nous avons déjà anticipé sur cette évolution en 1996, lors d'un entretien avec des sergents du 13<sup>ème</sup> BCA :

**Q - « Avec un niveau de culture générale qui monte dans la société française, ne croyez-vous pas que vous allez vous retrouver bientôt avec des engagés qui auront eux aussi l'envie de dire : je fais quelque chose mais je veux savoir pourquoi ? »**

**R - Oui, c'est vrai, avant on n'avait pas besoin de réfléchir, ça allait quoi ! (rires)**

**Q - Ils seront sans doute mieux formés, d'abord parce qu'on leur demande des choses plus techniques.**

**R - Il y a l'électronique, donc ça sera des spécialistes, des gens qui seront intelligents.**

**Q - Enfin, plus instruits...**

**R - Oui, mais moins physiques.**

**R - C'est vrai qu'avant avoir un Bac + 5, on s'en foutait. Tout ce qu'on voulait, c'est un mec qui était physique et résistant. C'est tout. C'est ce qu'on visait.**

**Q - Tandis que maintenant vous voulez le gars physique et résistant et, sinon un Bac + 5, déjà un Bac ou un Bac + 2. »**

Enfin, si on peut parler d'un recouvrement de profil appelés/engagés, il faut cependant noter une différence dont nous avons déjà fait état dans notre première recherche : c'est une plus grande exigence des engagés sur leur cadre de vie, « leurs conditions de travail », par rapport aux appelés et certainement une plus grande exigence aussi vis-à-vis de leurs supérieurs. C'était déjà vrai avant et cela semble se confirmer de plus en plus aujourd'hui. Nous en reparlerons au § suivant dans l'analyse du rôle des cadres.

Pour clore (provisoirement) ce sujet très polémique et très sensible du « nouveau profil » des EVAT dans les TDM, citons un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa qui résume bien la situation : « **Les qualités foncières des jeunes de maintenant ne sont plus vraiment adaptées aux besoins de l'armée mais on a besoin de jeunes plus affûtés intellectuellement, plus formés** ». C'est une exigence contradictoire qui va bien au-delà de la simple difficulté « **d'intégrer des gens auxquels les TDM ne sont pas habitués** », selon l'expression d'un autre officier du 2<sup>ème</sup> RIMa. Cela revient en fait à instaurer un certain équilibre entre un niveau physique et mental (l'un n'allant pas sans l'autre) et un niveau intellectuel. Et le malaise actuel vient peut-être du fait que l'armée est en phase de rééquilibrage très rapide au profit du niveau intellectuel, au détriment bien sûr de ce qui constituait la caractéristique principale du soldat, à savoir sa force physique et mentale. Pour dissiper toute ambiguïté, précisons que nous ne voulons pas dire par là que, précédemment, l'armée n'était composée que de gens incultes et « bebêtes » mais que l'intellect n'y était pas valorisé, ni même recherché (« avoir un Bac + 5, on s'en foutait »).

Pour « s'habituer » plus rapidement, l'expérience encore récente de cadres de régiments d'appelés pourrait être utile aux TDM en la matière car s'il est certain que ces mêmes régiments peuvent et doivent tirer parti de la riche expérience des TDM en tant que troupes professionnelles, l'inverse peut être vrai en ce qui concerne l'intégration de jeunes « auxquels ils ne sont pas habitués »<sup>74</sup>. Certes, il y avait dans les TDM jusqu'à la professionnalisation une bonne part d'appelés mais ceux-ci étaient entourés d'une majorité d'EVAT et par la pression du groupe, leur intégration en était forcément facilitée, d'autant

---

<sup>74</sup> Nous pensons plus particulièrement à tout ce qu'ont pu nous dire des officiers du 13<sup>ème</sup> BCA (chefs de section surtout) sur leurs relations avec leurs appelés, relations parfois difficiles, à la fois très enrichissantes mais aussi déstabilisantes pour le commandement parce qu'obligeant en permanence à des remises en question.

qu'ils étaient sélectionnés au moment du recrutement et donc que leur profil correspondait mieux aux caractéristiques traditionnelles du marsouin.

Nous disons ci-dessus que le recrutement des EVAT dans les TDM suit l'évolution psychologique et sociologique des jeunes Français, comme il l'a toujours fait... parce que cette évolution est permanente. Pensons, en particulier, parce qu'elles touchent directement la société militaire, aux valeurs et normes de comportement dans la société civile : modèle d'autorité en crise, individualisme, citoyenneté... Le phénomène n'est donc pas nouveau, la seule différence est que cette évolution semble s'accélérer, d'où une adaptation plus difficile des hommes : « **Tous les cinq ans, le profil change** » dit un autre officier du 2<sup>ème</sup> RIMa. Il est d'ailleurs caractéristique du monde moderne, notamment dans l'entreprise. Mais c'est bien ce changement de rythme dans l'évolution qui crée véritablement le problème dans les esprits.

En tout état de cause, le phénomène est général dans toute l'Armée de Terre, ressenti dans tous les régiments, y compris ceux en cours de professionnalisation, eux aussi « **à la fois spectateurs et acteurs du changement de mentalité des EVAT** » pour reprendre les mots de ce même officier du 2<sup>ème</sup> RIMa en ce qui concerne les TDM. Des acteurs du changement souvent sous la contrainte, il faut bien le reconnaître. Précisons d'ailleurs que les critiques les plus virulentes entendues au cours de nos pérégrinations sur cet aspect de la professionnalisation (le nouveau profil des EVAT) ne sont pas venues des rangs des TDM mais d'autres armes ou armées en cours de professionnalisation (Génie, Armée de l'Air). En effet, celles-ci peuvent se trouver confrontées pas même à une simple baisse de la qualité mais souvent au bien-fondé même de certains recrutements. De par leur tradition, leur organisation, les TDM gardent encore quelque maîtrise en la matière susceptible de leur éviter une dérive qui les tirerait par trop vers le bas, provoquant ainsi, non pas le rééquilibrage souhaitable mais un véritable effondrement, et c'est d'ailleurs la crainte plusieurs fois exprimée dans leurs rangs. Sans vouloir être exagérément pessimiste, l'inquiétude qu'ils manifestent à ce sujet nous semble légitime : il convient sans doute de leur laisser suffisamment de marge de manœuvre pour qu'ils restent acteurs du changement et qu'ils ne deviennent pas simples spectateurs.

En matière d'intégration des EVAT, il va sans dire que les cadres de contact, ou de proximité selon l'expression du civil, sont en première ligne : c'est même leur fonction essentielle et la plus traditionnelle. Et si, comme le note si justement « L'Ancre d'Or » <sup>75</sup> « *les Barnavaux modernes donnent du fil à*

---

<sup>75</sup> *L'Ancre d'Or*, Le Marsouin 1999, Recrutement, op. cit., p. 35

*retordre, tout comme leurs anciens*», le fil n'est pas tout à fait de la même composition. Ils doivent donc rapidement s'adapter aujourd'hui à une fonction en évolution notable, ce qui ne se fait pas sans interrogations, sans inquiétudes. Certes, le rôle joué par les chefs de section, officiers ou sous-officiers (lieutenants et adjudants) est important en la matière. Mais ce rôle est en grande partie médiatisé par les cadres de premier niveau. De plus, d'après une enquête du C2SD <sup>76</sup>, « plus des deux tiers des officiers stagiaires pensent que la professionnalisation n'aura pas d'incidence sur leur carrière et leur métier ». Même si cette enquête concerne des officiers de niveau supérieur puisqu'il s'agit d'élèves stagiaires du Collège Interarmées de Défense (CID) <sup>77</sup>, cette réflexion reste valable pour les officiers subalternes, mais peut-être à un degré moindre car il est certain que plus on est proche des EVAT, plus les changements liés à la professionnalisation se font sentir. C'est pourquoi, les officiers sont et se sentent globalement moins touchés par la professionnalisation que les sous-officiers, au moins dans la pratique quotidienne de leur métier, sinon dans leur carrière.

En ce qui concerne les cadres de contact, nous avons relié, dans la conclusion du chapitre précédent, l'inquiétude collective sur le devenir de l'arme à l'inquiétude individuelle quant à son propre avenir au sein de l'arme, voire même de l'armée. Nous allons voir sur quoi porte plus particulièrement cette inquiétude, comment elle se manifeste dans la perception qu'ils ont de leur rôle et de leur mission et dans leurs relations avec les EVAT. Cela nous permettra de voir, dans le droit fil d'ailleurs du glissement profil appelés/profil engagés, si l'on peut parler par exemple d'un « nouveau profil des cadres » dans les TDM avec un glissement identique sous-officiers régiments d'appelés/sous-officiers régiments d'engagés. Enfin, dans un contexte de rajeunissement général des personnels, EVAT comme sous-officiers, nous nous attarderons sur le cas des caporaux et caporaux-chefs, souvent les plus anciens EVAT, dont le rôle et la place traditionnels semblent remis en question.

---

<sup>76</sup> JANKOWSKI B., 1998, *L'armée professionnelle : quels changements pour l'institution militaire ?* – Enquête auprès des officiers stagiaires de la 5<sup>ème</sup> promotion du CID, C2SD, mars, p.34

<sup>77</sup> Le CID est l'ancienne « Ecole de Guerre » et prépare, en particulier, des officiers de niveau Commandant minimum à des responsabilités de commandement dans les corps de troupe. Le CID est le passage obligé pour être chef de corps.

## 2 – Les cadres de proximité <sup>78</sup> à un croisement de rôles

Qu'elle soit civile ou militaire, la hiérarchie intermédiaire est toujours au croisement de logiques parfois difficilement conciliables, sinon contradictoires. D'abord, les cadres de proximité doivent traduire des objectifs stratégiques en actions opérationnelles, objectifs dont ils ne sont pas les promoteurs ; ensuite, ils sont coincés entre le marteau (la hiérarchie) et l'enclume (la base) dont les exigences sont souvent très différentes et ne se placent pas sur le même plan. Pour Henri. MINTZBERG <sup>79</sup>, « *le cadre intermédiaire a un rôle qui ne se limite pas à la supervision directe. Lui aussi doit gérer des conditions aux frontières entre son unité et le reste de l'organisation, et entre son unité et l'environnement de l'organisation* ». C'est pourquoi, dans les contextes de changements importants, ils sont véritablement en première ligne pour en subir les contre-coups.

La hiérarchie intermédiaire militaire ne fait donc pas exception à cette règle générale et dans les régiments, elle se trouve au cœur du processus de la professionnalisation et ce, de plusieurs manières.

### 2.1 Un sentiment de dévalorisation du statut :

L'arrivée massive de jeunes souvent d'un meilleur niveau de culture générale constitue un premier élément de déstabilisation. Ils sont confrontés à des personnels qui « sont intelligents », aux facultés d'assimilation plus rapides. Les méthodes d'instruction doivent donc être adaptées à cette nouvelle population parce qu'elle est plus hétérogène qu'avant et souvent singularisées pour chaque EVAT parce que, comme dans les régiments d'appelés, on y trouve des CAP ou BEP comme des Bac ou Bac +. De plus, comme les EVAT attendent souvent de l'armée l'acquisition d'un véritable métier susceptible de les aider à se reconverter, ils sont plus exigeants en termes de moyens et de résultats. Dans l'optique de la reconversion, l'instruction n'est plus seulement militaire mais peut s'élargir à des cours de remise à niveau de français ou de maths. L'armée joue pleinement ici son rôle « d'école de rattrapage » au sens

---

<sup>78</sup> Nous emploierons cette expression civile plutôt que l'expression militaire « cadres de contact » parce qu'elle nous semble mieux rendre compte de la position à la fois hiérarchique et relationnelle de ces personnels par rapport aux EVAT. Par contre, la notion de contact nous semble mieux correspondre quand il s'agit de traiter des rapports des soldats avec des éléments extérieurs : ennemis, belligérants. Le « cadre de contact » sera dans ce cas-là le cadre « au contact » de l'ennemi, du belligérant, dans l'activité opérationnelle.

<sup>79</sup> MINTZBERG H., 1991, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1<sup>ère</sup> impression 1982, p. 45

propre. Les cadres, notamment les plus anciens, ne sont pas forcément bien préparés à cette évolution citoyenne de leur fonction.

Mais, parallèlement à l'élévation du niveau de formation des EVAT, l'institution recherche une élévation du niveau général de formation des cadres, autre source de déstabilisation pour les plus anciens parce qu'ils peuvent se sentir déqualifiés non seulement par rapport aux EVAT mais aussi par rapport aux plus jeunes cadres. En effet, le niveau de recrutement des « directs » est plus élevé aujourd'hui : le niveau Bac minimum est demandé à partir de 2001<sup>80</sup>. Nous avons expliqué en 1<sup>ère</sup> Partie (Chap. I-1), que faire carrière dans l'armée devenait de plus en plus difficile, « une véritable course d'obstacles » disions-nous, ponctuée d'examens mais aussi de notations qui constituent autant de remises en question permanentes de la situation professionnelle, et donc de l'avenir : « **L'armée, c'est une perpétuelle réadaptation** » dit un caporal. De ce fait, en vertu du principe de contractualisation, le statut de « SOC » ne devrait plus être réservé dorénavant qu'à un petit nombre d'heureux candidats ayant surmonté un certain nombre d'épreuves, physiques et intellectuelles, tout au long de leur vie militaire. 15 % environ devraient pouvoir accéder à ce statut (mais 20 % servir, comme caporaux-chefs, jusqu'à 15 ans, voire 22 ans)<sup>81</sup>. Certes, s'il est vrai qu'on est loin des Contrats à Durée Déterminée (CDD) de l'industrie privée qui atteignent quelques mois ou moins, il n'empêche que cette « carrière contractualisée » est vécue comme un véritable CDD réservant une place disproportionnée à l'examen et au diplôme au détriment de l'expérience, aussi bonne soit-elle. L'accent mis sur le niveau intellectuel, sur les connaissances générales en dehors de considérations strictement militaires, apparaît même à beaucoup de cadres comme une négation des savoir-faire concrets, c'est-à-dire leur apparaît comme une façon de nier leur valeur professionnelle : « **On a viré des mecs qui étaient bien à cause des exams** » regrette un caporal.

Statistiquement, les carrières seront plus courtes et les sous-officiers le ressentent d'autant plus comme une menace sur leur avenir professionnel que, parallèlement, l'avenir des EVAT leur semble beaucoup plus ouvert : « **D'un côté, on manque de gens donc on va garder tous les EVAT ; de l'autre, le caporal-chef qui n'aurait pas l'examen pour faire 15 ans, on va le foutre dehors alors qu'il voulait rester. C'est incohérent** ». Cette réflexion d'un cadre du 2<sup>ème</sup> RIMa pose le problème de la différence de traitement réservé aux cadres et aux EVAT, autre source de mécontentement, pour ne pas dire de jalousie. En effet, pour un certain nombre de sous-officiers, les nouveaux

---

<sup>80</sup> Source : CIRAT Paris-Ile de France

<sup>81</sup> Entretien avec le Général ZELLER, 1997, « Aspirations et recherche d'une place dans la nouvelle Armée de Terre », *Revue Armées d'Aujourd'hui*, n°222, juillet-août.

EVAT se voient gratifiés de toutes les attentions : entraînement moins dur, rythmes de travail plus adaptés, meilleure prise en compte de leur bien-être et de leurs attentes et surtout une solde parfois peu éloignée de la leur : « **Quand on pense qu'entre un sergent de 5 ans de service et un caporal, il y a 400 F d'écart, à quoi ça sert de se prendre la tête ?** » demande un sous-officier. Ils ont l'impression d'être les seuls à payer le prix de la professionnalisation et même à le payer concrètement, au niveau de la solde. Le problème de la solde est pour eux le symbole du manque de reconnaissance de l'institution à leur égard, une façon de minimiser leur expérience.

Enfin, dernier élément qui concourt à ce sentiment de dévalorisation : il y a moins de respect naturel du grade aujourd'hui. Outre que le respect du grade diminue avec la multiplication des gradés (taux d'encadrement plus élevé du fait de la professionnalisation), tout ce que nous disions dans notre précédent rapport (p.223-224) sur l'évolution des relations hiérarchiques dans un régiment d'appelés semble se confirmer pour les régiments d'engagés. Si plusieurs cadres, en particulier des officiers, nous ont rappelé la nécessité de maintenir une barrière hiérarchique, notamment au travers d'un certain formalisme (énoncé du grade, vouvoiement de subordonné à supérieur ou de jeune à plus ancien), beaucoup notent néanmoins une plus grande liberté de ton. Il ne s'agit absolument pas d'insolence, qui ne serait d'ailleurs pas tolérée, mais plutôt d'une certaine familiarité dans la façon de s'exprimer... tout à fait identique à ce que nous avons trouvé au 13<sup>ème</sup> BCA.

Avant d'entamer cette seconde recherche, il nous avait été dit que cette liberté de ton dans les rapports hiérarchiques a toujours existé dans les TDM, qu'elle constituait une de leurs caractéristiques, assimilée par certains « extérieurs » à du laxisme dans le commandement. Les opportunités opérationnelles, nombreuses dans les TDM, qui libèrent plus facilement les individus de tout excès de formalisme, pouvaient être l'explication de ce « laxisme » apparent. Pourtant, aux dires de plusieurs cadres, ce phénomène devient plus perceptible encore dans les TDM, amplifié sans doute par l'évolution de l'éducation et des mentalités dans la société civile. Le rajeunissement sensible des hommes, EVAT comme cadres, dont nous reparlerons ci-dessous ne peut d'ailleurs que le renforcer. En tout état de cause, il semble que les cadres soient maintenant obligés d'être plus attentifs à ce qu'il n'y ait pas de dérapage vers « un contact trop facile », vers trop de familiarité, alors que précédemment, ce souci n'avait pas véritablement lieu d'être.

De même, les rapports eux-mêmes paraissent plus faciles entre les niveaux hiérarchiques : comme au 13<sup>ème</sup> BCA, le chef de section semble aujourd'hui plus accessible aux EVAT. Aller le voir directement sans passer par la voie hiérarchique normale, c'est-à-dire par le chef de groupe, n'est plus exceptionnel même si ce n'est pas encouragé parce que cela peut être (compris

comme) une façon de court-circuiter la hiérarchie de premier niveau : « **La règle veut qu'on passe par le Chef de Groupe mais les mentalités ont évolué : il arrive qu'on aille voir le Chef de Section directement pour des problèmes personnels** » confirme un caporal.

Le respect « naturel » du grade s'apprécie également dans le rapport au commandement : « **Avant on avait confiance dans le CDG** <sup>82</sup>. **Quand il disait quelque chose, on le suivait, c'était un ordre, c'était parti** » dit un sergent. Aujourd'hui, il faut répondre aux pourquoi, expliquer, voire se justifier. C. NICOLE-DRANCOURT et E. LADA le confirment dans leur article des Champs de Mars (op. cit.) : « *Ceci est un point fort de la jeunesse contemporaine. Si l'on se dit prêt à accepter la rigueur de l'encadrement militaire, l'ordre et l'exigence d'obéissance, tous affirment que tout ordre ou réprimande doit être motivé, raisonné ou s'inscrire dans le respect de l'individu* » (p. 60). Les cadres peuvent plus difficilement se cantonner dans un « autoritarisme de refuge » qui devient insupportable à la plupart des jeunes. Nous le notions déjà dans notre précédente recherche en précisant que le fait qu'il s'agissait, à l'époque, d'appelés ne relativisait que très peu notre constatation « *dans la mesure où les futurs engagés de l'armée française auront connu la même éducation et expérimenté une permissivité assez large dont ils auront bien du mal à s'abstraire en arrivant, même comme volontaires, à l'armée* » (p. 224).

Il est d'ailleurs probable que cette nécessité de justification de l'ordre, ce souci d'une obéissance raisonnable et raisonnée, ne s'applique pas qu'aux EVAT envers leurs cadres mais également aux sous-officiers envers leurs propres cadres officiers. C'était déjà le cas, nous le relations, d'un officier du 13<sup>ème</sup> BCA envers les siens (p. 232). Sans que nous ayons eu directement d'exemple à observer au 2<sup>ème</sup> RIMA, l'évolution des mentalités nous permet de tableur sur un tel phénomène, y compris chez les jeunes sous-officiers, le rajeunissement des cadres le favorisant là aussi.

La contestation du statut peut s'exprimer aussi, non seulement par rapport au galon mais également par rapport aux règlements liés au statut : par exemple, des horaires d'arrivée le matin différents entre 1<sup>ères</sup> classes et caporaux. Les jeunes acceptent moins volontiers que leurs aînés ce qu'ils considèrent comme des privilèges injustifiés, semblant plus sensibles à une pédagogie de l'exemple qu'à une pédagogie de l'autorité. Et pour eux, c'est aux cadres de proximité de montrer les premiers l'exemple.

Déjà en 1982, le Général POISSON <sup>83</sup> avec le Haut Commandement, prenant acte « *du fait de société que constitue la contestation de l'autorité* », prônait le

---

<sup>82</sup> CDG : Chef de Groupe

<sup>83</sup> Général POISSON, 1982, Pour une véritable rénovation de l'exercice du commandement, *Bulletin du CEAT*, n°50, mars-avril

processus de commandement éducatif (PCE) plus tourné vers l'adhésion au détriment du processus de commandement classique (PCC) qui « *se ramène souvent à contraindre des exécutants à une stricte discipline, en se contentant de donner des ordres et d'en vérifier l'exécution* ». Notre précédente recherche au sein du 13<sup>ème</sup> BCA nous avait convaincue que le rapport à l'obéissance et le lien hiérarchique dans l'armée étaient beaucoup plus subtils que la caricature qu'en font généralement les civils. Notre séjour au sein du 2<sup>ème</sup> RIMa nous a confortée dans notre opinion : nous pourrions établir dans ce domaine un certain nombre de rapprochements tout à fait significatifs et si des différences ont pu exister entre ces deux régiments, elles sont plus liées à l'âge des cadres de proximité, beaucoup plus jeunes en moyenne chez les Chasseurs Alpains, qu'à l'arme.

Une réflexion d'un sergent du 2<sup>ème</sup> RIMa nous permettra simplement d'illustrer notre propos : « ***Le galon donne un statut plus qu'une autorité et de toute façon, il faudra toujours commander avec son cœur*** ». Cependant, commander avec son cœur est certainement plus aisé quand on est assuré de son statut (d'autant que dans l'armée il a toujours été valorisé) car l'incertitude sur son devenir personnel augmente le risque de pratiques autoritaires. Et toute contestation, même minime, de ce statut dans ce qu'il a de plus apparent et de plus traditionnel ne peut que soulever des inquiétudes et déstabiliser un peu plus les esprits quand, parallèlement, les exigences pesant sur la fonction augmentent, tant en qualité qu'en quantité.

En effet, la crise générale du modèle d'autorité à laquelle est confrontée toute personne disposant d'une autorité statutaire s'accompagne, pour les cadres militaires de premier niveau, d'un surcroît de la charge globale de travail et d'un surcroît de responsabilité car la fonction évolue : nous allons montrer en quoi. Si la fonction évolue, peut-on préjuger d'une évolution semblable du profil des cadres, notamment au travers d'un rajeunissement d'ensemble de cette catégorie de personnels ?

## **2.2 Le profil des cadres de proximité, rupture ou continuité ? :**

A dessein, nous posons la même question pour les cadres que pour les EVAT (cf. § 1.3 ci-dessus). Nous avons conclu que pour ces derniers, c'était plutôt le profil psychosociologique qui changeait, nécessitant du même coup une approche sensiblement différente des rapports sociaux au sein de « l'entreprise Armée », notamment en termes de commandement et de relations hiérarchiques. Les cadres de proximité, dans leur rôle traditionnel d'intégrateurs des jeunes recrues, ont toujours été au cœur de ces rapports sociaux. Dans les régiments d'engagés, la finalité opérationnelle et la durée de la présence des engagés sous-entendaient un investissement à long terme sans faille auprès de

ces recrues, contrairement aux régiments d'appelés qui connaissaient un renouvellement permanent des hommes et pouvaient tolérer, de ce fait, une « impasse » sur tel ou tel individu. Cette exigence professionnelle d'implication auprès des EVAT reste bien évidemment valable aujourd'hui. On peut même dire qu'elle s'approfondit ou qu'elle s'élargit.

Rappelons tout d'abord succinctement le rôle et la fonction des cadres de proximité. De tous temps, en tant qu'instructeurs, ils ont eu une double mission et une double légitimité, technique et sociale : technique comme garants de la bonne mise en œuvre sur le terrain de la tactique et des armements ; sociale comme garants de la bonne intégration des jeunes recrues dans la société militaire. Dans ce rôle à la fois d'exécution et d'encadrement, ils étaient donc garants de la bonne tenue des hommes en opération, que ce soit physiquement, psychologiquement ou techniquement.

Ce rôle n'a pas changé mais, comme nous l'avons vu, il est devenu plus difficile à remplir : tout d'abord, avec la multiplication et la complexification des technologies, l'aspect technique de la fonction s'accroît, les soumettant à une mise à niveau constante en matière d'équipements et de matériels pour remplir correctement leur mission quotidienne d'instructeur ; d'où les qualifications successives sur tous les nouveaux matériels qu'ils sont obligés d'acquérir en permanence. C'est la crédibilité de leur fonction d'instructeurs qui est en jeu auprès d'engagés qui ont souvent, comme nous l'avons dit également, un meilleur niveau de formation initiale dans le civil. Leur légitimité technique subsiste donc au prix d'un effort intellectuel particulièrement usant psychologiquement. D'autre part, pour avoir le maximum de chances de se maintenir dans la carrière, avec l'ambition ultime de devenir SOC, ils peuvent être amenés aujourd'hui à changer totalement de branche, d'où un nouvel effort d'acquisition de connaissances. Ils peuvent même être amenés de plus en plus à changer d'arme, ce qui, pour un TDM, est particulièrement difficile à envisager tant est fort l'attachement à l'arme.

Les cadres de proximité ont, certes, toujours été confrontés à une nécessaire adaptation à des technologies nouvelles mais leur évolution extrêmement rapide ces dernières décennies, avec l'électronique et l'informatique, nécessite aujourd'hui un minimum de connaissances théoriques dans des domaines extrêmement pointus (optronique, télémétrie, laser...). Un exemple nous en a été donné au Tchad par l'entraînement à l'utilisation du GPS ou au Leica Visual, dernier « petit bijou » en matière de matériel de visée et d'observation, ou bien encore au télépointeur mortier (TPM). Cependant, pour beaucoup de cadres, « ***c'est la pratique avec le mode d'emploi qui reste le plus utile*** » et qu'ils souhaitent privilégier, non seulement pour eux-mêmes mais pour leurs hommes.

Une autre source d'usure psychologique est l'arrivée massive de jeunes peu ou mal préparés à la société militaire, ou plutôt à la vie militaire dans ce qu'elle a de plus concret, de plus quotidien. Contrairement peut-être au civil, la compétence technique dans l'armée n'a jamais justifié à elle seule la légitimité de l'encadrement de premier niveau, en particulier dans les troupes professionnelles. Nous avons parlé de sa légitimité sociale au travers de son rôle dans l'intégration des jeunes. Il ne s'agit donc pas d'un nouveau rôle mais d'un approfondissement et d'un élargissement de ce rôle : éduquer avant d'instruire, c'est-à-dire « faire du social » comme première mission bien avant l'instruction militaire. Nous reprenons là les termes mêmes de notre première recherche (p. 231), la seule différence et qui est significative, c'est que nous l'appliquions à l'époque aux officiers en relation directe avec leurs appelés (les chefs de section ou commandants d'unité) alors que cette responsabilité nous apparaît relever plus directement de la fonction d'encadrement de premier niveau dans les régiments professionnels : ça l'a toujours été et ça l'est encore plus aujourd'hui. Ainsi, disions-nous, « *éduquer, c'est donner des cours de civisme ou de politesse, c'est apprendre en vivre en société, en collectivité mais c'est aussi prendre en charge les problèmes personnels des hommes* ». Et comme notre officier Chasseur Alpin (p. 232), plusieurs cadres du 2<sup>ème</sup> RIMA nous ont parlé de leur surprise « **d'avoir à faire autant de social** » aujourd'hui. « Être toujours derrière eux », « les pousser au maximum » (cf. § 1.3) exige une attention constante, une disponibilité physique et mentale de tous les instants que beaucoup trouvent usante. Cette disponibilité, caractéristique des sous-officiers des TDM, ne s'exerce donc pas uniquement dans la capacité opérationnelle, comme nous l'avons souligné dans la 1<sup>ère</sup> Partie, mais également dans cette capacité professionnelle d'éducateur qui va bien au-delà de l'instruction parce que, peut-être plus qu'ailleurs et plus qu'hier, les cadres dans les régiments professionnels ne peuvent se contenter de ne faire que de l'instruction. L'intégration des jeunes recrues dans tous les aspects de la vie militaire est à ce prix.

Ce sens de la mission d'éducation, de la mission d'instruction est très présente dans les rangs des sous-officiers : « ***En tant que chef de groupe, je suis le garant de leur instruction, je leur dois cette instruction, je leur dois cette intégration*** » nous dit un sergent. Ils sont intimement persuadés de l'importance de ce devoir, très volontaires pour le remplir... mais souhaitent que l'institution leur donne ou leur laisse les moyens de le faire. Cela passe par la reconnaissance de leur rôle autrement que dans les discours : d'abord par la rémunération, sujet sensible qui a déjà été évoqué. Cela passe tout autant par un soutien appuyé de la hiérarchie parce qu'ils ont le sentiment de ne plus avoir droit à l'erreur dans leur rôle d'instructeur comme dans leur rôle d'éducateur. « ***Aucune faute ne nous sera pardonnée*** » se plaint un sous-officier et ce sentiment est d'autant plus mal vécu qu'ils se sentent un peu délaissés, encore

une fois au profit exclusif des nouveaux EVAT. Certains n'hésitent pas à admettre une certaine jalousie : « ***Ils ont tous les droits et nous tous les devoirs*** » ; un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa reconnaissait d'ailleurs que « ***le régime est plus exigeant pour les cadres mais moins dur pour les marsouins*** ». D'autres s'inquiètent de leur capacité future d'écoute et de patience indispensable dans leur mission d'intégration des EVAT. Ainsi, un sergent nous expliquait : « ***Je suis déjà moins indulgent aujourd'hui qu'avant. Avec les anciens, je pouvais tolérer certaines choses que je ne supporte plus maintenant. Quand on gagne ce qu'ils gagnent, on ne peut pas jouer aux assistés*** »<sup>84</sup>.

C'est paradoxalement au moment où les nouveaux EVAT demandent le plus d'attention et de considération, en particulier dans les rapports sociaux, que les cadres peuvent être plus enclins à les leur compter, de sorte que « ***des tensions se créent*** » entre cadres et EVAT. Nous nous interrogerons bien évidemment en 3<sup>ème</sup> Partie sur l'existence ou non de ces tensions, sur leur capacité de nuisance éventuelle en matière de cohésion en opération.

Il est bien évident que les jugements souvent peu amènes que beaucoup de cadres de proximité portent sur les EVAT trouvent là un exutoire à leurs inquiétudes et leurs frustrations. Plus assurés dans leur statut, plus valorisés dans leur fonction, ils seraient certainement moins sévères sur leurs jeunes recrues et ils le sont d'autant plus que leur proximité avec elles est plus grande. Ainsi, plus on s'élève dans la hiérarchie des cadres, plus les avis se relativisent. Et ce n'est pas forcément une question d'âge mais plutôt, pour certains, une question d'aptitude au changement. Écoutons un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa : « ***En termes de rusticité et de discipline, l'instruction est moins dure qu'il y a dix ans. Mais avec des cadres qui comprennent le changement, on peut arriver au même résultat*** ». Or, qu'elles soient civiles ou militaires, les organisations ont tendance à penser que l'âge entre pour beaucoup dans les problèmes rencontrés, les plus anciens étant par définition moins aptes au changement, quand ils ne sont pas considérés comme des obstacles au changement. L'armée n'a pas échappé à cette tendance et a donc cherché, par le biais de la professionnalisation, à rajeunir ses cadres, même si des considérations de pyramide hiérarchique tout à fait légitimes ont prévalu en la matière. Rappelons la nécessité de gérer un double mouvement : une déflation des effectifs des officiers et sous-officiers (respectivement – 1.381 et – 6.279) mais une augmentation en pourcentage du nombre de cadres qui devrait

---

<sup>84</sup> Pour C. MOREL, le « système indulgent » est l'objet d'un arrangement, c'est-à-dire « *d'un accord plus ou moins explicite passé entre un responsable hiérarchique et un ou plusieurs de ses subordonnés dans un sens assez favorable à ces derniers, accord qui va à l'encontre des principes et des normes officielles en vigueur dans l'entreprise* », La grève froide, stratégies syndicales et pouvoir patronal, Les Editions d'Organisation, Paris, 1981

passer de 32 à 49 % en 2002 (avec un taux moyen d'encadrement dans les régiments de 36 %) <sup>85</sup>. L'armée a donc encouragé fortement un bon nombre de cadres à partir par des mesures incitatives diverses. D'où également, les limitations d'âge imposées tout au long de la carrière pour gravir l'échelle hiérarchique dont nous avons déjà parlé, qui en ont découragé plus d'un et nous l'avons aussi évoqué.

Historiquement chez les TDM, le recrutement rang et semi-direct était privilégié pour les sous-officiers : en 1999, trente-trois sous-officiers sortis du rang ont encore été affectés au 2<sup>ème</sup> RIMa pour cinq sortant d'école <sup>86</sup>, ce qui confirme la tradition des TDM où environ 90 % des sous-officiers sont issus du rang ou du semi-direct. Les cadres de proximité y sont donc plus âgés que la moyenne nationale. Ce pourcentage pourrait diminuer assez rapidement du fait de cette politique de rajeunissement des cadres et de l'homogénéisation décidée au niveau national dans la gestion des ressources humaines.

### 2.3 La valeur attend-elle le nombre des années ? :

Cette question réinterroge bien évidemment la notion de l'expérience assimilée souvent, dans les esprits comme dans les mots, à l'ancienneté, donc d'une façon mécanique à l'âge, même si l'une ne recouvre pas forcément totalement l'autre.

Plusieurs atteintes à l'âge ont découlé de la professionnalisation. Outre que l'âge peut être un obstacle à la carrière, décourageant parfois d'emblée les jeunes EVAT les plus motivés pour faire carrière (« **En arrivant à l'armée, il faut vite se dépêcher de passer les examens parce qu'après, c'est une question d'âge et c'est foutu** » dit un 1<sup>ère</sup> classe), bon nombre de cadres estiment que la fidélité à l'institution n'est plus récompensée. Au contraire, il y aurait une volonté délibérée de décourager les plus motivés pour la chose militaire, voire les meilleurs, les « départs incités » en étant le symbole : « **J'ai l'impression que dans les TDM, ils font leur possible pour écarter les gens qui sont bons, ceux qui en veulent** » assure un caporal. Beaucoup ont l'impression d'une prime à la jeunesse au détriment de l'expérience : « **On ne fait plus de la gestion de carrière, on fait du jeunisme** ».

Cette remise en cause de la valeur de l'ancienneté, c'est-à-dire de l'expérience, du fait de la professionnalisation constitue à bien des égards un véritable choc culturel dans les TDM parce que, à écouter beaucoup de marsouins, cadres ou EVAT, l'ancienneté est une valeur : c'est une valeur humaine, c'est aussi une valeur opérationnelle. Tout le monde compte sur les

---

<sup>85</sup> Source : Armées d'aujourd'hui, op. cit., p.36

<sup>86</sup> Source : Bureau de Gestion des Ressources Humaines (BGRH) du 2<sup>ème</sup> RIMa.

anciens en opération : « **On apprend beaucoup des anciens, surtout en OPEX** » selon un caporal. Les officiers comptent sur leurs sous-officiers souvent plus âgés, les sous-officiers et les nouveaux EVAT sur les EVAT les plus anciens, souvent déjà gradés (caporaux et caporaux-chefs). Pour un 1<sup>ère</sup> classe, « **les anciens se prennent moins la tête** » ou un autre : « **J'attends des conseils des anciens. Pour moi, ce sont des moniteurs permanents** ». La légitimité de l'âge prime parfois sur celle du grade : « **Les jeunes sergents doivent être doublés sur le terrain par des caporaux-chefs anciens. Rien ne remplacera les anciens** » affirme un caporal.

Mais à partir de quand est-on un ancien ? Pour un novice en OPEX, l'EVAT qui a déjà ne serait-ce qu'une expérience en la matière, n'apparaît-il pas comme un ancien ? L'ancien, c'est celui qui connaît, qui a déjà vu ou expérimenté, quel que soit son âge ou son grade : « **Je fais confiance aux chefs de groupe ou aux caporaux parce qu'ils connaissent** » dit un soldat. Plus « il connaît » et plus sa valeur s'accroît. Pour certains même, l'expérience remplace l'intelligence : « **L'expérience, c'est l'intelligence des cons** » nous assure un caporal. Nous ne souscrivons pas bien évidemment à cette assertion car l'accumulation de vécu dans l'expérience n'est pas forcément synonyme de richesse de l'expérience : on peut avoir de l'expérience sans avoir jamais rien appris.

Cependant, si l'ancienneté n'est pas forcément synonyme d'expérience, l'expérience, elle, par contre, nécessite bien toujours une certaine dose d'ancienneté. Cette valorisation de l'ancienneté entre ici en conflit direct avec le concept de contractualisation qui risque d'entraîner un renouvellement continu des EVAT comme des cadres : « **Pour moi, l'armée, plus tard, ce sera vraiment une armée de jeunes ! Les gens viendront en majorité pour un contrat et après ils partiront. Ce sera les gens qui ne laisseront pas le temps à l'armée de vieillir, plutôt que le contraire. Alors qui apportera les savoir-faire ?** » s'inquiète un caporal. Un autre : « **C'est quand même les anciens qui nous apprennent le plus de savoir-faire. On apprend plein de choses avec eux : s'il y en a moins... ?** ».

L'idée est donc largement partagée que la force des TDM repose, entre autres, sur la valeur des anciens, sur leur compétence et leurs savoir-faire et sur l'aptitude qu'ils ont à les transmettre. « **Les anciens EVAT jouent un rôle essentiel : ils épaulent les jeunes. Nous les cadres, on est là que pour continuer l'instruction ; eux, ils aident à la mise en place de l'instruction** » précise un sergent qui, par cette réflexion, nous permet d'aborder le problème particulier des caporaux et caporaux-chefs : bien que, rappelons-le, statutairement rattachés aux EVAT, ils ont déjà un rôle d'encadrement, en tout cas pour tout ce qui concerne les aspects pratiques de

l'intégration des jeunes recrues : c'est ainsi qu'ils assuraient et assurent encore pour une bonne part la fonction de parrainage pendant les classes.

Avant de continuer, il convient de dire un mot sur le système de parrainage dans les TDM. Il ressort plus de la tradition que d'une véritable organisation institutionnalisée. En arrivant dans le régiment, les jeunes ont un correspondant, caporal ou caporal-chef, qui n'est pas forcément du même groupe qu'eux. Ils le choisissent par affinité naturelle plus qu'on ne leur impose, même si le chef de chambrée joue plus souvent, naturellement, ce rôle. Le système a prouvé son efficacité parce qu'il facilite l'intégration des jeunes EVAT et permet de détecter les problèmes éventuels souvent cruciaux à ce moment de leur intégration. Cependant, si ce parrainage n'est pas remis en cause, sa portée en est limitée maintenant à la seule période des classes puisqu'à leur issue, un bon nombre d'EVAT prennent un logement en ville et quittent la caserne dès la fin de la journée de travail. Nous aurons l'occasion de reparler de ce phénomène en 3ème Partie parce qu'il touche directement aux processus de cohésion.

Néanmoins, le rôle des caporaux et caporaux-chefs semble de plus en plus marqué par leur seule fonction sociale de parrainage au détriment de leur fonction technique « de mise en place de l'instruction ». On peut donc constater une dévalorisation certaine d'une partie de leur rôle hiérarchique et une assimilation presque totale à la catégorie des EVAT : ils sont devenus des EVAT simplement plus expérimentés, parfois des grands frères auprès desquels on prend conseil mais qu'on considère comme des égaux. Cette évolution est aggravée par le manque courant d'effectifs dans certaines compagnies qui les oblige à faire concrètement le travail des jeunes EVAT, d'où une perte supplémentaire de leur crédibilité hiérarchique.

La pratique du vouvoiement-tutoiement en est le symbole : si traditionnellement, les soldats et les 1ères classes devaient vouvoyer les caporaux en tant que premiers gradés, elle devient plus floue aujourd'hui. Pour l'un, le tutoiement est naturel entre les soldats et les caporaux ; pour un autre, le vouvoiement est réservé au service et le tutoiement au hors service, « ***cela dépend de la personnalité de chacun*** » et pour un autre encore, il reste toujours cette barrière hiérarchique du grade : « ***Se faire des amis avec les caporaux, c'est pas évident, il faut les vouvoyer*** » ; enfin un autre déplore même, au-delà du vouvoiement, « ***la dureté du ton*** » employé à l'égard des simples soldats.

Dans le sort qui est réservé à cette catégorie de personnels, on peut de nouveau faire un rapprochement avec un régiment d'appelés où, chez les Chasseurs Alpains du 13<sup>ème</sup> BCA en 1996, ils se sont pratiquement tous plaints du peu de considération pour leur grade de la part de leurs supérieurs comme

de leurs subordonnés et de leur assimilation au rang de simples MDR. Par comparaison, ils mettaient justement souvent en avant le meilleur positionnement des caporaux dans les régiments d'engagés. Mais cette dévalorisation du grade par rapport à la fonction exercée, ressentie comme une véritable déqualification, n'est-elle pas générale à toute l'échelle hiérarchique dans l'armée, quel que soit le niveau ? Nous avons noté en son temps que c'était une préoccupation des officiers comme des sous-officiers. De plus, il est sûr qu'en ce qui concerne les cadres de proximité, l'augmentation du taux d'encadrement multiplie le phénomène des « petits chefs » sans que les tâches elles-mêmes s'enrichissent réellement. **« Le galon de caporal n'a plus la même valeur qu'il y a cinq ou dix ans. Les chefs d'équipe sont maintenant des caporaux-chefs dans le nouveau système »** déplore un caporal du 2<sup>ème</sup> RIMa.

En tout état de cause, ce sentiment de déqualification des caporaux et caporaux-chefs est extrêmement vif. La dévalorisation de la notion d'ancienneté les touche directement, de même que le rétrécissement des possibilités de carrière avec l'arrivée d'un plus grand nombre de sous-officiers d'école : ils sont donc incontestablement parmi les plus virulents à manifester leur déception. Plusieurs, même parmi les plus jeunes de la catégorie, ont évoqué leur impatience de quitter l'armée à l'issue de leur contrat.

Autre conséquence de cette déqualification de fait des tout premiers niveaux de grades : les chefs de groupe n'avaient généralement pas à assumer les problèmes des caporaux et caporaux-chefs chefs d'équipe parce que ceux-ci, déjà relativement anciens, étaient plus expérimentés, voire plus matures. Il est donc très probable que leur effacement comme premier niveau hiérarchique va obligatoirement influencer sur le rôle des chefs de groupe en les mettant en première ligne et en les obligeant à une implication encore plus grande auprès des EVAT dans tous les compartiments de la formation (instruction, intégration).

Nous avons noté à plusieurs reprises, dans le processus de rajeunissement d'ensemble des cadres, la place plus importante, quantitativement parlant, prise par les jeunes sous-officiers sortant d'école, c'est-à-dire ceux qui, par définition, se voient attribuer des responsabilités hiérarchiques sans ancienneté, sans « connaître » véritablement. Comme les jeunes officiers chefs de section par exemple, ils doivent très vite acquérir une crédibilité, faire leurs preuves. Ils peuvent toujours compter en cela sur les plus anciens encore relativement nombreux dans les régiments TDM. Mais plus leur nombre croîtra, plus leur rapport à l'ancienneté risque de se modifier. On peut revenir encore une fois au cas du 13<sup>ème</sup> BCA, régiment d'appelés, pour noter que les sous-officiers anciens ne suffisaient pas à compenser, par leur exemple

et leurs conseils, la forte proportion de jeunes sergents tout juste sortis d'école. Un manque de maturité certain a été relevé dans leurs relations avec leurs hommes, de sorte que des problèmes relationnels parfois très vifs se sont manifestés entre ces jeunes sergents et les AVAE, voire même entre eux. Sans faire de pronostics hasardeux, cette même tendance pourrait être observée à plus ou moins long terme dans des régiments TDM où la place des anciens serait réduite de façon significative. Deux sous-officiers Chasseurs Alpains préjugeaient d'ailleurs de cette évolution en 1996 :

- « *Moi, j'ai vu les jeunes sergents sortis de l'école, la nouvelle génération, qui critiquent tout devant les hommes : c'est la grosse différence. Et dans six ans, ce sera encore pire parce que déjà, ça a changé en à peine dix ans, la mentalité... Et je pense que dans les écoles, ils doivent faire comme nous avec les appelés, du social...* »

- « *Là, comme cette année, il y en a eu quatorze qui sont rentrés. Le but de l'école, c'est que les quatorze arrivent sous-officiers, qu'il n'y ait aucun qui résilie. Avant on s'en fichait s'il n'en restait que deux. C'étaient les plus forts... Maintenant, il ne faut pas les faire résilier, même les sergents. C'est pour ça qu'ils ne se sont pas fait taper dessus à l'école et c'est pour ça que, quand ils arrivent ici, ils connaissent pas, alors ils critiquent* ».

Pensons également que même pour les sous-officiers rang ou semi-direct, comme le dit un sergent du 2<sup>ème</sup> RIMa, « **avec les recrues qui entrent en ce moment, on ne pourra pas avoir la même mentalité des sous-officiers qu'il y a dix ans** ». On peut donc supposer que l'évolution perceptible des mentalités chez les EVAT va se retrouver également sous peu chez les sous-officiers.

L'évolution générale des mentalités des EVAT comme des sous-officiers n'a rien d'étonnant : elle est sociologiquement tout à fait naturelle. Il convient certainement pour l'institution d'en tenir compte sans pour cela chercher trop brutalement une rupture avec le passé. « **Pour bien fonctionner, il faut mélanger jeunes et anciens** » dit un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa. Rééquilibrer la pyramide des âges chez les cadres de proximité semble une nécessité. La déséquilibrer « en faisant du jeunisme » serait une erreur, commise d'ailleurs par bon nombre d'entreprises dans le monde industriel. En effet, ne plus valoriser suffisamment l'expérience serait incontestablement un coup grave porté aux TDM parce que les sous-officiers, en particulier, sont à l'évidence l'âme des groupes et des sections. Nous verrons dans la partie suivante qu'ils sont omniprésents dans tous les compartiments de l'activité de travail et de la vie quotidienne, en caserne comme en OPEX : « *Nous autres, sous-officiers, possédons un savoir mais aussi la connaissance et la mémoire de ce qui est fait* » déclarait l'un d'eux dans un article de la revue « 2<sup>ème</sup> de Marine » (1<sup>er</sup> semestre 1997). La lassitude, voire la démotivation, qu'ils peuvent éprouver face à une fonction plus exigeante sans contrepartie réelle (solde, possibilités de carrière...) est susceptible d'encourager un turnover déjà élevé dans cette catégorie de

personnels et peut être à l'origine d'une perte rapide de « la mémoire de ce qui est fait ». Or, cette mémoire constitue un véritable patrimoine de savoirs et de savoir-faire traditionnels au fondement même de l'efficacité opérationnelle des TDM, bien au-delà des traditions et de l'histoire.

Cette 2<sup>ème</sup> Partie nous a donc vu traiter la question de l'identité professionnelle dans les TDM, identité en mutation à travers ses missions et ses hommes.

S'il est impossible de revenir aux missions antérieures tant le contexte opérationnel a changé, l'adaptation à cette nouvelle donne ne passe pas forcément par une remise en cause totale de ce qui se faisait avant, d'autant que, comme nous l'avons dit, ce qui se faisait avant peut se révéler très actuel : la transposition de savoir-faire anciens dans un contexte moderne n'est pas une aberration, au contraire, mais cela sous-entend que ces savoir-faire ne disparaissent pas. Tout doit être mis en œuvre pour les maintenir, les réactualiser : c'est-à-dire, d'un côté, ne pas s'obstiner à rejouer l'histoire ancienne mais, de l'autre, ne pas effacer la « mémoire de ce qui est fait » en supprimant, ou tout du moins en diminuant, l'influence de ceux qui la portent.

Ainsi, en ce qui concerne les hommes, nous sommes passée de la question initiale de l'intégration des EVAT à celle du pouvoir d'intégration des cadres de proximité. Nous avons vu que ce pouvoir d'intégration, sans être contestable et encore moins contesté (nous tenterons de le montrer dans la Partie 3), s'exerce aujourd'hui dans un contexte plus difficile. Il peut à terme s'en trouver amoindri car la situation actuelle porte d'ores et déjà en germe des éléments de dégradation de ce pouvoir d'intégration.

Les éléments de dégradation tiennent essentiellement à des relations qui se tendent entre catégories de personnels : il suffit d'écouter les appréciations souvent assez dures portées de part et d'autre. Car les EVAT peuvent se montrer tout aussi sévères envers leurs cadres (nous en avons eu le témoignage lors de nos restitutions) et en la matière, les EVAT du 2<sup>ème</sup> RIMa nous ont rappelé, par certaines de leurs critiques, les appelés du 13<sup>ème</sup> BCA. Il ne s'agit pas de dire si ces appréciations sont fondées ou non : à l'évidence, elles sont à relativiser parce que les périodes de changements profonds, génératrices de déstabilisation des situations et des esprits, exacerbent les sentiments, tranchent les opinions et brusquent les attitudes. Remarquons d'ailleurs que plusieurs de ces appréciations sont contradictoires : la volonté de bouger des EVAT et la peur de quitter leur environnement familial, des jeunes en rupture familiale et des jeunes voulant rester près du cocon familial, leur manque de curiosité et leurs questions permanentes... Cela démontre certainement

l'arrivée dans les rangs des TDM d'une population de jeunes recrues beaucoup plus hétérogène qu'avant en termes d'attentes et de besoins, d'où une prise en compte nécessairement plus complexe de la part des cadres. Même si chacun sait que la nostalgie du « bon vieux temps » est une constante de l'esprit humain, il serait vain également de contester la légitimité de ces appréciations parce qu'elles sont ressenties et vécues comme telles par les intéressés et, de ce fait, deviennent légitimes au regard de leurs conséquences. Rappelons ici « le théorème de J.W. THOMAS » : « *Si les hommes définissent les situations comme réelles, alors elles sont réelles dans leurs conséquences* ».

Il convient donc de ne pas mésestimer le problème des cadres de proximité. Le désenchantement qu'ils expriment par des récriminations parfois sans nuances dépasse largement le simple corporatisme mais peut toucher directement, au travers de l'influence qu'ils exercent traditionnellement sur leurs hommes, le modèle d'exemplarité mis en place dans les TDM et qui a montré au fil des décennies toute son efficacité pour l'intégration des jeunes recrues, quel que soit leur profil.

Avec la professionnalisation de l'Armée de Terre, tabler sur « un changement de nature et de culture » en ce qui concerne le recrutement était donc justifié. L'identité professionnelle des TDM, si ancienne et si affirmée, ne pouvait donc qu'en être profondément affectée.

Les principes de la professionnalisation posés, l'environnement des TDM expliqué, avec la Partie 3 nous essaierons d'observer cette identité professionnelle en action à travers le cas concret de l'Opération Epervier au Tchad. Nous le ferons, dans un premier temps, par la présentation du cadre opérationnel : le dispositif Epervier et ses missions, les unités du 2<sup>ème</sup> RIMa au sein de ce dispositif (I). Puis l'analyse de l'activité opérationnelle nous permettra de nous interroger sur les ressorts de la cohésion en OPEX : ses temps, ses lieux, ses niveaux, ce qui nous amènera à revenir sur ce qui se passe en caserne en matière de cohésion (II).

Ainsi, après avoir étudié le contexte réglementaire et le contexte psychosociologique de l'intégration des nouveaux EVAT, nous allons nous pencher sur le contexte opérationnel de cette intégration.

## **TROISIEME PARTIE –**

### **UNE SEMAINE DANS LA VIE DE MARSOUINS DU DISPOSITIF EPERVIER**

Nous avons évoqué rapidement dans la 2<sup>ème</sup> Partie la place du Tchad dans l'histoire militaire de la France, et donc la place privilégiée réservée à ce pays dans l'histoire et le cœur des TDM. L'Opération Epervier participe d'une continuité historique dans la politique d'intervention de la France en Afrique. Mais cette continuité cache de véritables évolutions, tant dans l'aspect organisationnel du dispositif que dans sa finalité, non seulement par rapport aux précédentes interventions mais également depuis le lancement de l'Opération elle-même. Elle nous permet ainsi d'illustrer ce que nous disions, toujours en Partie 2, du changement du contexte et des conditions opérationnelles.

#### ***I – « EPERVIER 2000 »***

L'Opération Epervier est la quatrième intervention militaire au Tchad. Ces interventions, qui se sont succédé depuis l'indépendance à intervalles réguliers, suivent bien évidemment au plus près les soubresauts politico-militaires nombreux du pays. Précisons qu'à chaque fois qu'elles se terminaient, les troupes françaises rembarquaient quasiment dans leur totalité, en partie pour un retour en métropole et en partie pour une réintégration au sein du dispositif français en Afrique, notamment en République Centre-Africaine toute proche. Seuls restaient dans le pays des éléments d'assistance, en particulier dans le cadre de la Mission d'Assistance Militaire (MAM).

Les interventions étaient décidées souvent dans l'urgence pour répondre à une situation critique du gouvernement tchadien en place, contesté par les diverses rébellions, elles-mêmes soutenues, voire dirigées, par le Colonel KHADAFI. Pourtant, et particulièrement avec l'Opération Epervier, on peut noter des différences sensibles dans les missions entre ces quatre interventions.

## **1 – De l'implication directe au pré-positionnement**

Si les deux premières interventions voient les forces terrestres françaises participer directement au combat (elles enregistreront d'ailleurs des morts et des blessés), la tendance au fil des années est de laisser aux forces gouvernementales tchadiennes, quel que soit le titulaire de la présidence ou son prétendant, la responsabilité des engagements au sol. Surtout depuis Manta (août 83-novembre 84), l'action de la France s'est orientée vers les seuls soutien logistique et appui aérien, parallèlement à une assistance importante en matière d'instruction et d'organisation des forces tchadiennes. Sur le terrain, les moyens terrestres français sont alors utilisés essentiellement pour la défense des bases aériennes et logistiques et comme « forces d'intimidation » et restent spectateurs des combats dans le pays. Il est clair que le gouvernement français ne veut plus être trop impliqué dans les affaires intérieures tchadiennes et souhaite désormais réserver ses interventions armées directes à la seule défense du territoire tchadien toujours face, en particulier, aux visées expansionnistes du Colonel KHADAFI. D'aucuns lui reprocheront même d'avoir « laissé tomber » Hissène HABREY (en fait, de ne pas l'avoir suffisamment soutenu face à la rébellion d'Idriss DEBY), comme ce dernier reprocherait maintenant à la France de ne pas le soutenir activement contre ses propres rebelles.

Cette évolution dans les buts et les modalités de l'intervention est clairement établie avec l'Opération Epervier qui est lancée en février 1986.

### **1.1 Epervier, de l'origine à l'an 2000 :**

L'Opération Epervier à l'origine se veut d'abord une réponse à une nouvelle offensive de l'armée libyenne, l'ANL, au sud du 16<sup>ème</sup> parallèle qui coupe le Tchad en deux. Précisons qu'à cette époque, le nord du 16<sup>ème</sup> parallèle, c'est-à-dire une bonne partie du pays, est occupé par les forces libyennes. La finalité de l'opération est donc bien, dans un premier temps, de contrecarrer une agression venue de l'extérieur. Cependant, dans la logique de la politique suivie dorénavant, l'implication de la France restera cantonnée à un soutien logistique extrêmement important (livraison de matériels et d'équipements, parachutages de vivres et de matériels aux forces gouvernementales combattantes) et à des raids aériens menés depuis N'Djamena ou de Centre-Afrique sur les positions libyennes. Après des combats acharnés dans le nord du pays, les troupes libyennes sont refoulées par les forces gouvernementales au-delà des frontières tchadiennes (sauf la palmeraie d'Aozou dans le Tibesti qui reste aux mains des Libyens). La part prépondérante, quasi exclusive, de l'Armée de l'Air dans le volet offensif de l'opération est une nouveauté par rapport à Manta. L'Etat-Major français en tire les conséquences en réorganisant

le dispositif autour de l'Armée de l'Air et, mesure très symbolique, en nommant à la tête d'Epervier comme COMELEF<sup>87</sup> non plus un « biffin »<sup>88</sup> mais un aviateur. Le dispositif s'allège par l'abandon progressif des différents postes tenus par les Français dans le centre du pays et l'essentiel des forces terrestres françaises est regroupé depuis autour des bases pourvues d'une piste permettant l'activité des Mirage F1 et des gros porteurs, c'est-à-dire Kosseï à N'Djamena, cœur du dispositif, et Abéché au centre-est du pays, non loin de la frontière soudanaise.

Depuis 1989, la situation sur le « front extérieur » du Tchad s'est calmée, mais l'agitation intérieure n'a, elle, pas cessé pour aboutir, après des troubles sanglants jusque dans N'Djamena même et un coup d'état, à la destitution d'Hisssène HABREY et son remplacement par Idriss DEBY en décembre 1990. Si, dans un premier temps, la France a tenté de soutenir le gouvernement en place par une aide logistique et financière, elle s'est résolue assez vite à une stricte neutralité, assurant simplement la défense aéroterrestre de ses installations et l'évacuation des ressortissants français et étrangers menacés par les troubles à N'Djamena. Dès 1990, étaient ainsi posées deux des principales missions de l'Opération Epervier en l'an 2000 à travers les missions du « Groupement Terre » (celui-ci regroupant l'ensemble des forces terrestres d'Epervier) :

- participer à la protection des installations militaires de N'Djamena et d'Abéché
- participer à la sécurité et à l'évacuation éventuelle des ressortissants français et étrangers du Tchad

Contrairement aux précédentes interventions au Tchad, l'Opération Epervier ne s'est pas terminée avec l'installation d'Idriss DEBY à la présidence. Même si depuis, le pays a connu une relative accalmie sur le plan intérieur, l'activité de mouvements de rébellion y reste toutefois endémique, poussant la France à souhaiter garantir la sécurité des personnes et des biens (ressortissants étrangers et infrastructures existantes) par le maintien d'un dispositif opérationnel. Epervier a donc été maintenu, d'autant qu'un autre élément est venu renforcer la nécessité pour la France de préserver un dispositif opérationnel conséquent : l'aspect stratégique d'un pré-positionnement de troupes aptes à intervenir où que ce soit en Afrique, après le redéploiement d'ensemble de son dispositif africain et l'abandon d'un certain nombre de ses positions, le dernier en date étant la RCA en 1998. Cette aptitude à la « projection inter-théâtre » (sous-entendu africain) constitue une des autres

---

<sup>87</sup> COMELEF : Commandant (ou commandement) des Eléments Français

<sup>88</sup> Biffin : en argot militaire, fantassin

missions d'Épervier (remarquons ici que la disponibilité permanente et l'aptitude à la projection sont transposées en Afrique).

Le Tchad revêt donc aujourd'hui une importance stratégique pour la politique africaine de la France, ce qui l'oblige à s'accommoder autant que faire se peut des tensions politiques et des exigences du gouvernement tchadien. L'activité des troupes françaises soumise à l'ambiance du moment s'en ressent parfois, nous l'avons évoqué en Partie 2, au point même d'en être totalement empêchée. Ainsi, les troupes sont restées consignées dans leurs quartiers pendant plus de deux mois entre décembre 1999 et janvier 2000. A son arrivée, le 2<sup>ème</sup> RIMa a dû attendre une semaine pour voir lever la mesure, lui permettant alors d'entamer les activités opérationnelles prévues et d'autoriser les sorties en ville des militaires français. A cette époque, le pays connaissait d'ailleurs une véritable atmosphère de fin de règne à tel point que la rumeur faisait état d'un départ « volontaire » possible d'Idriss DEBY. Des mouvements de dissidence subsistent au nord, un manque évident de soutien des populations paysannes du sud persiste, celles-ci se sentant plus proches des ethnies d'Afrique Equatoriale que des tribus nomades de la partie centrale sahélienne ; enfin, l'économie est toujours anémique faisant du Tchad, malgré des possibilités agricoles certaines, l'un des pays les plus pauvres d'Afrique.

Précision intéressante, symptomatique des relations franco-tchadiennes : le gouvernement tchadien souhaiterait voir changer la dénomination « Opération Épervier », jugeant sa connotation trop guerrière qui lui rappellerait « la politique de la canonnière » de la grande époque coloniale.

Enfin, dernier élément qui intervient dans les relations militaires franco-tchadiennes, c'est la différence d'attitude entre, d'une part, l'armée tchadienne proprement dite dont les officiers ont généralement été formés dans les écoles françaises, parlent français et demeurent donc assez amicaux envers les forces françaises d'autant que, très délaissées par le gouvernement central (solde aléatoire, équipements misérables), les unités régulières tchadiennes comptent sur les Français pour pallier certaines insuffisances criantes de leur situation (essence, matériel ou maintenance) ; et, d'autre part, la milice présidentielle bien équipée, composée de Goranes ou de Zaghawas, deux ethnies proches du Président DEBY peu favorables aux Français et qui ne veulent entretenir aucun rapport avec eux : avec cette milice, les relations peuvent devenir très rapidement tendues. Par contre, les relations avec les autorités civiles et coutumières sont globalement correctes et même parfois très chaleureuses. Il est également évident que telle ou telle région ou ville qui avait pris parti pour un des « compétiteurs » à la présidence tchadienne peut aujourd'hui manifester plus ou moins sa rancœur ou son amitié envers les forces françaises qu'elle a vu agir à l'occasion des précédentes interventions.

Ainsi, comme nous l'avions aussi précisé en Partie 2, au gré des personnalités rencontrées, civiles ou militaires, les relations peuvent prendre un caractère très différent ou, du jour au lendemain, connaître des tensions soudaines sans que le comportement des militaires français soit généralement en cause. Les instructions sont d'ailleurs très claires en la matière : tout doit être mis en œuvre pour éviter les incidents, toute sortie doit faire l'objet d'une demande d'autorisation, le respect des coutumes et des lois doit être la règle car si une autre mission d'Epervier est « d'affirmer la présence de la France », il n'est pas question de se comporter comme une armée d'occupation. Dans ce domaine, les cadres de proximité ont un rôle exemplaire à jouer, notamment lors des déplacements ou des haltes, les consignes sur le comportement ayant été rappelées à plusieurs reprises au moment de la préparation et sur place. Mais nous avons vu comment cette affirmation de la présence française pouvait se trouver confrontée à une réalité parfois difficile à vivre pour les militaires français, en particulier TDM.

## **1.2 L'organisation opérationnelle :**

Si la situation d'ambiance peut fluctuer au gré des vicissitudes des relations franco-tchadiennes, la composition du dispositif d'Epervier n'a cessé, elle aussi, d'évoluer. Après avoir été ramenés aux alentours de 200 personnels (dont une compagnie) dans les années 90-95, les effectifs des forces terrestres sont remontés progressivement pour atteindre aujourd'hui environ 650 hommes. Les unités du Groupement Terre Epervier sont insérées dans un dispositif interarmé sous le commandement actuel de l'Armée de l'Air et d'un Etat-Major InterArmées (EMIA). Toute la fonction logistique et maintenance est assurée par une Base de Soutien InterArmées (BSIA) qui a une antenne à Abéché, le Détachement d'Abéché chargé de la maintenance de ce camp. Les missions opérationnelles sont du ressort, en plus du Groupement Terre, des détachements de l'Armée de l'Air (F1 et avions de transport) et d'un détachement de l'ALAT<sup>89</sup>. Tous effectifs confondus (Air et Terre), l'Opération Epervier au Tchad représente actuellement environ mille hommes.

L'organisation du Groupement Terre est fonction bien évidemment des missions qu'il a à remplir, ces missions se confondant totalement avec celles de l'ensemble du dispositif d'Epervier. Nous allons donc analyser maintenant cette organisation, et plus précisément la place des unités du 2<sup>ème</sup> RIMa au sein du Groupement Terre.

---

<sup>89</sup> ALAT : Aviation Légère de l'Armée de Terre (hélicoptères de combat)

Le Groupement Terre a une caractéristique : son homogénéité. En effet, chaque relève tous les quatre mois voit arriver des unités provenant d'une même arme ou d'une même subdivision d'arme : Troupes de Montagne, Parachutistes, Légion, Troupes de Marine..., ce qui garantit une meilleure cohésion et capacité opérationnelle. Rappelons que jusqu'à la professionnalisation, c'étaient les TDM majoritairement qui assuraient les missions du Groupement Terre, et notamment la sécurité terrestre du dispositif.

Le Groupement Terre a une autre caractéristique : il est provisoire dans sa composition en fonction du système de relève. Dans les bases se côtoient donc des « permanents » qui restent un, voire deux ans, sur place : on les trouve essentiellement dans les unités de soutien, et des « tournants », essentiellement dans le Groupement Terre, c'est-à-dire essentiellement dans les unités combattantes. Notons que de nombreuses autres différences existent au sein du dispositif Epervier : mandat, statut, conditions de vie, règlements particularisent chaque individu suivant son arme d'appartenance et sa fonction. Ces différences ne manquent pas de provoquer comparaisons et parfois jalousies qui font plus de l'interarmement une réalité de fait qu'une réalité de cœur. Nous ne développerons pas plus ici cet aspect de l'OPEX Epervier qui n'était pas directement au cœur de notre étude : le CRH a d'ores et déjà parfaitement évoqué le problème <sup>90</sup>. Disons que, peut-être, l'amertume est plus sensible chez les TDM qui acceptent assez mal de devoir se conformer à d'autres règlements, us et coutumes ou traditions sur leur terrain privilégié d'intervention, l'Afrique.

L'organisation du Groupement Terre a été revue pour l'an 2000 et ce mandat est le premier à expérimenter la nouvelle structure d'Epervier. Composé auparavant de deux compagnies d'infanterie motorisées (COMOTO), d'un demi-escadron blindé et d'une Section Mortiers Lourds (SML), il se voit organisé maintenant en trois unités élémentaires complètes, c'est-à-dire :

- une COMOTO basée à Kosséï (1<sup>ère</sup> Cie du 2<sup>ème</sup> RIMa)
- un escadron également basé à Kosséï (RICM de Poitiers <sup>91</sup>)
- une CEA basée au camp Croci d'Abéché (2<sup>ème</sup> RIMa),

ces trois unités TDM commandées par un Etat-Major Tactique (EMT) réduit, le Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> RIMa étant « COMACTERRE », c'est-à-dire Chef de Corps du Groupement Terre. En cas d'intervention au Tchad ou inter-théâtre, cet ensemble opérationnel peut se voir renforcé par des éléments de la Cie de Transmissions Interarmées (CTIA) et de l'Unité de Maintenance et de Contact (UMC) dépendant de la BSIA.

---

<sup>90</sup> EMAT-CRH, 1995, op. cit.

<sup>91</sup> RICM : Régiment d'Infanterie Chars Marine, blindés légers

## 2. Des unités complémentaires

Les compagnies viennent donc toutes les trois en unités organiques constituées quasiment sur leur schéma normal (d'après le DUO Infanterie 2002). Cela est particulièrement vrai pour la CEA du 2<sup>ème</sup> RIMA dont c'est la première sortie en tant que telle avec tous ses moyens et matériels. Cette nouvelle structure, et notamment la présence d'une CEA complète, ouvre au Groupement Terre un plus large éventail de possibilités tactiques et lui apporte une meilleure souplesse d'emploi en fonction, d'une part, de la complémentarité des unités engagées et, d'autre part, de la possibilité de la CEA de se transformer en compagnie de marche, c'est-à-dire en « compagnie d'infanterie TTA ».

Ainsi, les deux compagnies du 2<sup>ème</sup> RIMA offrent des configurations fort différentes <sup>92</sup>.

### 2.1 La COMOTO, compagnie de combat :

La 1<sup>ère</sup> Cie est une unité motorisée, spécialiste du combat de l'infanterie blindée <sup>93</sup> et arrive avec la structure quaternaire aujourd'hui adoptée par l'ensemble des unités de combat de l'Armée de Terre, c'est-à-dire :

- une section Commandement
- trois sections de combat au format et aux fonctions identiques.
- une section d'appui (mortiers de 81 LLR <sup>94</sup>, lutte anti-chars moyenne portée « ACMP » Milan, tireurs d'élite « TE » PGM).

La structure des sections est à l'identique :

- un groupe commandement
- trois groupes de voltige (chef de groupe, pilote, 2 trinômes de grenadiers-voltigeurs)
- un groupe d'appui (chef de groupe, pilote, 2 binômes de lutte anti-chars courte portée « ACCP » Eryx).

L'effectif théorique d'une section de combat est de 1/8/30 ou 0/7/32, soit 39 <sup>95</sup> (rappelons que ces trois chiffres correspondent à une présentation

---

<sup>92</sup> Nous ne présenterons pas ici l'unité de blindés du RICM puisqu'elle n'entrait pas dans notre observation mais bien évidemment, sa présence au sein du dispositif Epervier participe activement des missions du Groupement Terre au même titre que les deux unités d'infanterie.

<sup>93</sup> Comme le rappelle le Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> RIMA dans son Plan d'Action (op. cit.), la notion de « blindée » liée au transport par VAB, « *assurant [au fantassin] une protection somme toute limitée, la mobilité et l'appui de quelques nouveaux armements* ».

<sup>94</sup> LLR : Long, Léger, Renforcé

<sup>95</sup> INF 202, Manuel d'Emploi de la Section d'Infanterie, Ed. 1999

normalisée des effectifs, le 1<sup>er</sup> indiquant le nombre d'officiers, le 2<sup>ème</sup> de sous-officiers et le 3<sup>ème</sup> de MDR). Au Tchad, l'affectation dans chaque section d'un seul tireur de précision (TP) au lieu de deux et de deux tireurs d'élite (TE) à la section d'appui sont les seules modifications apportées à la configuration standard d'une section de combat <sup>96</sup>. De plus, l'effectif des sections de la 1<sup>ère</sup> Cie au Tchad était de 35 ou 36 PAX <sup>97</sup>, et non de 39 comme prévu dans l'INF 202. Mais ces chiffres dans la réalité concrète sont encore à relativiser dans la mesure où, par exemple, un EVAT, affecté au départ au groupe de combat de la Section 2 que nous avons suivi, a en fait servi à la section Commandement pendant toute la durée de la mission. Ces mutations ponctuelles et provisoires, décidées avant le départ ou pendant le mandat même, répondaient souvent au « *bon fonctionnement du Groupement Terre en vie courante (qui) nécessite que certaines fonctions « temps de paix » soient assurées par des cadres ou des marsouins tenant un emploi « guerre »* » <sup>98</sup>.

La structure hiérarchique d'une unité de combat est simple, marquée par la verticalité : un commandant d'unité (CDU) à sa tête avec un officier adjoint d'unité du même grade (capitaine), plus spécialement chargé de la logistique et du matériel ; des chefs de section (CDS) niveau officier (lieutenant) ou sous-officier (adjudant) ; des chefs de groupe (CDG) la plupart du temps sergents mais parfois aussi sergents-chefs ou plus rarement aujourd'hui caporaux-chefs. Quand la compagnie se déplace en opération, le CDU est en général sur le terrain et dirige ses hommes ; le CDS est bien sûr également sur le terrain auprès de ses hommes (le Chef de Corps du 2<sup>ème</sup> RIMA rappelant que, pour le combat d'infanterie blindée, « *le commandement sur le terrain se fait le plus souvent à vue* »).

Au sein des groupes de combat, la quaternarisation n'a pas fondamentalement changé les missions du groupe de voltige qui est passé de deux binômes à deux trinômes : un trinôme 300 m et un trinôme 600 m, « *cette différenciation [étant] principalement liée à la nature de l'armement équipant ces trinômes. Cependant, la capacité de durer impose une multiqualification des personnels permettant aux combattants et aux deux trinômes du groupe d'être interchangeables* » (INF 202). Mais si elle ne change pas la manœuvre proprement dite, la quaternarisation donne beaucoup plus de souplesse à l'exécution de la manœuvre tout en complexifiant, en même temps, le commandement au combat car elle oblige le

---

<sup>96</sup> Le FRF2 est la nouvelle arme des TP : il tire à 600-800 m. Le PGM est l'arme des TE : nec plus ultra en matière de fusil de précision, il est capable d'atteindre une cible à 1.800 m (tape de char, sniper). Il est servi par deux hommes plus le chef de groupe qui calcule les paramètres de tir. Enfin, chaque groupe de combat est doté d'une Minimi, sorte de petite mitrailleuse 12,7 qui tire à 600 m. Le Famas reste l'arme de poing en dotation dans toute l'armée française.

<sup>97</sup> Terme usuel pour désigner les personnels.

<sup>98</sup> 2<sup>ème</sup> RIMA-BROI, 1999, Note de service n°2047, *Préparation de la mission Epervier janvier 2000*, 7 décembre

CDG à combiner « deux équipes dans deux portions différentes d'un même compartiment de terrain », c'est-à-dire la nécessité de coordonner dès ce niveau des armes très différentes <sup>99</sup>. Nous retrouvons là, tant dans le commandement que dans l'exécution, d'une part, la complexification de l'activité opérationnelle des cadres de proximité et, d'autre part, le nécessaire élargissement par une certaine polyvalence des tâches des EVAT. Nous avons déjà évoqué le souci du fantassin, dans le combat de l'infanterie blindée moderne, de se démarquer de la formation TTA, formation de base de tout militaire quel qu'il soit, pour être reconnu comme un véritable spécialiste du combat exerçant dans un domaine de compétences particulières.

## 2.2 La CEA, compagnie d'appui :

Les fonctions de cette unité sont indiquées dans son appellation, éclairage (renseignement) et appui. A ce dernier titre, elle regroupe les moyens les plus importants d'appui mortiers et de lutte anti-chars du régiment, conformément à la nouvelle organisation tactique des régiments d'infanterie : mortiers lourds 120 mm et mortiers 81 LLR, missiles ACCP Eryx et missiles ACMP Milan. Notons que ses effectifs, de 131 en France, étaient de 120 au Tchad. Sa structure est originale parce que les parties qui la composent ont des formats et des fonctions très différents :

- une section commandement et logistique relativement réduite
- une Section de Reconnaissance Régimentaire (SRR), extrêmement mobile avec ses véhicules blindés légers (VBL), composée d'une patrouille commandement, de 3 patrouilles ACCP Eryx et 1 patrouille ACMP Milan
- une Section AntiChars (SAC) composée de 3 groupes ACMP Milan sur VAB <sup>100</sup>
- une Section d'Appui Mortiers (SAM) (ex SML)

La SAM se distingue sur de nombreux points. Elle est d'abord numériquement la plus importante bien qu'elle soit constamment en sous-effectif, en France comme au Tchad : son effectif théorique « dans les textes » est de 3/13/46, soit 62 <sup>101</sup> ; son effectif en France est 2/10/35, soit 47 ; au Tchad, il était ramené à 2/8/35, soit 45. Ce sous-effectif chronique oblige le CDS à adapter en permanence son dispositif et son organisation : par exemple, pour renforcer les cellules de la SAM, il préférerait se passer de l'opérateur radio qui normalement lui est attribué.

---

<sup>99</sup> Plan d'Action du Chef de Corps, Directives de préparation opérationnelle du 2<sup>ème</sup> RIMa 1998-2000.

<sup>100</sup> Rappelons qu'au Tchad, les VAB étaient remplacés par les VLRA

<sup>101</sup> INF 204/2, *Les unités de mortiers – Mise en œuvre et emploi de la section de mortiers de 120 mm*, Ed. 1987. Précisons qu'une nouvelle édition de cet INF devrait bientôt sortir, permettant probablement d'actualiser certaines données, notamment les effectifs.

Le terme « cellule » est effectivement employé pour caractériser les éléments qui composent la section. Il y en a cinq aux formats et aux fonctions également très différents :

- une cellule reconnaissance (Reco) sur VAB
- une cellule de deux Eléments de Liaison et d'Observation (ELO) sur véhicules légers (P4)
- une Equipe de Préparation de Tirs (EPT), tête opérationnelle de la SAM
- deux groupes de tir mortiers à deux pièces de mortier chacun, bras armés de la section <sup>102</sup> (nous détaillerons ci-dessous l'organisation d'un groupe de tir mortiers). L'EPT avec ses quatre pièces de mortier constitue une « batterie », terme de l'artillerie.

Avant de poursuivre cette présentation, il convient de préciser que la SAM va bientôt connaître un changement important puisqu'elle va devenir une Section Mortiers d'Infanterie (SMI) en perdant ses mortiers lourds de 120 mm pour ne garder que les mortiers de 81 mm, les mortiers lourds étant récupérés par l'Artillerie. Elle va donc perdre une partie de sa capacité opérationnelle (tactique et puissance de feu) et une partie de ses effectifs, notamment chez les sous-officiers qui, bien sûr, s'inquiètent de leur devenir. La perspective de se voir mutés, certes dans leur spécialité, le mortier, mais dans un régiment d'artillerie même pas forcément TDM, peut constituer pour eux un véritable traumatisme. Beaucoup ne désespèrent pas de voir cette mesure de réorganisation rapidement reportée car, au-delà de l'aspect culturel, ils y voient une volonté de stricte rationalisation économique, voire même une décision à caractère démagogique (« *faire plaisir à l'Artillerie* ») au détriment de la capacité tactique des régiments d'infanterie.

Comme dans une compagnie de combat, la CEA a à sa tête un capitaine CDU et un officier adjoint d'unité (lieutenant), lui aussi plus spécialement chargé des questions logistiques. Par contre, le CDU a la particularité ici de ne jamais être sur le terrain avec ses hommes mais de se tenir auprès du PC opérationnel comme conseiller. Il ne dirige donc pas la manœuvre sur le terrain mais, en fonction de la stratégie adoptée, propose telle ou telle action. De ce fait, ses chefs de section sont en relation directe avec le PC pour tout ce qui concerne la mise en œuvre sur le terrain. C'est certainement cette position en retrait du terrain qui enlève beaucoup d'attrait, semble-t-il, à la fonction de commandant d'unité d'une CEA qui, de ce fait, est rarement demandée par les jeunes capitaines arrivant dans les régiments.

---

<sup>102</sup> Un groupe de tir mortiers devrait comporter 3 pièces de mortier et non 2 : c'est l'absence de cette 3<sup>ème</sup> pièce de mortier qui explique essentiellement la différence entre l'effectif théorique de l'INF 204/2 et l'effectif « réel » qui lui-même s'est révélé relativement théorique au Tchad.

En ce qui concerne la SAM, à sa structure particulière correspond une organisation hiérarchique elle aussi tout à fait particulière parce qu'elle est, d'une certaine manière, bicéphale. En effet, le lieutenant CDS en titre, qui n'a pas d'adjoint à proprement parler, joue sur le terrain un rôle également un peu en retrait de l'action elle-même puisque « *sa place est auprès de l'autorité d'emploi (en général le commandant d'un groupement ou d'un sous-groupement)* » selon l'INF 204/2. « *Au combat, travaillant en principe en avant de la section, il donne ses ordres à son officier de tir pour que celui-ci effectue : la mise en place des matériels, la préparation technique des tirs, l'organisation de la position* ». Le CDS ne dirige donc pas lui-même les manœuvres de tirs, même s'il a la responsabilité de la bonne exécution de ces tirs en tant que supérieur hiérarchique : c'est l'officier de tir (lieutenant généralement) qui, au sein de la section, à la tête de l'EPT, dirige ces manœuvres de tir en liaison directe avec le PC <sup>103</sup>.

Cette diarchie inhabituelle dans l'armée marquée par le principe d'unicité du commandement n'est pas une situation toujours simple à gérer parce que, si il n'y a bien qu'un seul chef de section sur l'organigramme, l'équivalence de grade mais surtout la légitimité donnée à l'officier tir par son rôle opérationnel enlève au chef de section une partie de sa légitimité hiérarchique « naturelle », c'est-à-dire celle que confèrent habituellement les seuls galons et/ou un meilleur niveau de qualification. De plus, l'officier tirs est appelé normalement à remplacer le CDS en titre.

Même si des équivalences de grade peuvent parfaitement se retrouver dans les groupes de combat (par exemple, un CDG sergent avec un chef d'équipe également sergent), cette configuration est plus rare qu'à la CEA, et particulièrement à la SAM, où c'est la qualification liée à la technicité de l'arme qui donne la fonction plus que le grade lui-même. A niveau de grade équivalent, on peut dire que la qualification est plus élevée à la CEA que dans les compagnies de combat : par exemple, de par sa technicité (il est obligatoirement titulaire d'un CT1) et ses responsabilités, un caporal-chef chef de pièce peut être assimilé à un CDG d'une unité de combat, c'est-à-dire à un cadre. C'est d'ailleurs la pratique du mortier lui-même qui donne une plus grande technicité à l'ensemble de la section, cadres comme EVAT. Précisons à ce sujet que tous les servants d'une pièce mortier doivent acquérir un CTE dans les dix premiers mois de leur intégration, faute de quoi ils ne peuvent servir aux pièces. En cas d'échec, on les oblige donc à le repasser autant de fois que nécessaire. Il est intéressant de noter ce niveau de technicité d'ensemble car il n'est pas sans incidence sur la nature de la cohésion et des rapports hiérarchiques qui s'y instaurent, comme nous le verrons au chapitre suivant.

---

<sup>103</sup> Notons que d'après l'INF 204/2, la SAM est supposée avoir trois officiers de même grade (lieutenant) : le chef de section, l'officier de tir et l'officier Reconnaissance, alors qu'au 2<sup>ème</sup> RIMa actuellement, le chef de la Reco est un sous-officier .

Il nous faut terminer cette présentation de l'organisation de la SAM en détaillant la composition d'un groupe de tir. Au-delà de l'absence d'une troisième pièce mortier par groupe de tir que nous avons déjà signalée, la composition du groupe subit ici également une inflexion par rapport à l'organisation théorique telle qu'elle apparaît sur l'INF 204/2. Une pièce de mortier devrait fonctionner avec six hommes, soit :

- un chef de pièce (sous-officier) qui « est responsable de la mise en batterie, de la mise en direction et de l'exécution des tirs suivant les ordres qu'il reçoit du chef de groupe ». Notons que dans le cas présent, l'un des chefs de pièce n'était que caporal-chef ;
- un pointeur qui « exécute les opérations de pointage » sur un télépointeur mortier (TPM) selon les paramètres que lui communique le chef de pièce ;
- un chargeur-tireur qui « exécute les opérations de chargement et de mise à feu », plus spécialement chargé du bon état du canon avant et après le tir ;
- un artificier qui « prépare les projectiles et confectionne les charges » ;
- un pourvoyeur qui « aide l'artificier dans la préparation des projectiles et donne les projectiles préparés au chargeur-tireur » ;
- un conducteur-pourvoyeur qui « entretient et conduit le véhicule et assure le service de l'arme de bord à l'arrêt ».

En fait, le groupe de tir que nous avons suivi ne fonctionnait qu'avec cinq hommes par pièce, la fonction de pourvoyeur seul ayant disparu. Il est bien évident qu'à l'entraînement ou pendant des périodes très calmes en opération telles que nous en avons connues au Tchad, ce manque ne revêt pas une grande importance dans la mesure où, en l'absence de danger réel, le conducteur peut se consacrer à la fonction de pourvoyeur sans être obligé d'assurer la sécurité. Qu'en serait-il en cas de danger ?

Dans un groupe de combat, les trinômes doivent être interchangeables pour une meilleure souplesse d'emploi, d'où nécessité d'une certaine polyvalence, mais leur « interchangeabilité » est facilitée par des fonctions quasi identiques. Par contre, dans le groupe de tir, si la polyvalence est également une nécessité, chacun devant pouvoir tenir la place de l'autre au sein d'une pièce mortier (même celle de pointeur la plus ardue techniquement), l'interchangeabilité est beaucoup plus complexe dans la mesure où chaque fonction de la pièce est très différente. L'acquisition de cette polyvalence mais aussi des automatismes dans les enchaînements de tâches qui permettent d'effectuer le plus rapidement possible les manœuvres sur la pièce (mise en batterie, mise en direction et tir puis sortie de batterie) nécessite un entraînement acharné tout au long de l'année : « Pour bien connaître le mortier, il faut le vomir » dit-on à la SAM. Rappelons d'ailleurs qu'une pièce mortier est très vulnérable puisque, ne disposant pas véritablement des moyens de sa défense, elle est soumise à d'éventuelles contre-mesures (repérage par les radars des

chars ou avions adverses). Sa rapidité de mise en œuvre et de déplacement est donc un gage de sa sécurité et de son efficacité.

Cet impératif de polyvalence ne peut s'accommoder d'un turnover trop important et de fait, les EVAT servant dans les pièces mortier sont sensiblement plus anciens et plus âgés que leurs homologues des groupes de combat. Il est préférable également que les équipes soient relativement homogènes, c'est-à-dire que les hommes en soient à peu près au même niveau de formation afin de ne pas gêner l'entraînement par la présence d'éléments trop novices par rapport aux autres. Cependant, cet objectif d'homogénéité de niveaux de formation au sein des groupes mortier est souvent battu en brèche par l'existence de contingents hétérogènes qui oblige à une prise en charge trop individualisée dans la formation des EVAT, perturbant quelque peu l'instruction collective indispensable.

Ainsi, on peut dire que l'exigence de polyvalence dans cette unité s'appuie, en fait, paradoxalement – mais le paradoxe n'est qu'apparent – sur la spécialisation de chacun. C'est une particularité de la CEA où, dans chaque section, les hommes occupent tous une place particulière et donc détiennent tous une spécialité, aucun ne faisant exactement le travail de l'autre mais tous devant pouvoir le faire. Il y a individualisation au sein du collectif. C'est pourquoi, la dimension collective de l'activité entendue comme le fait de travailler plus en fonction des autres qu'avec les autres y est particulièrement évidente, notamment dans l'équipe mortier où il y a plus une synchronisation des actions qu'une coordination des actions, synchronisation qui doit être parfaite. Là également, la nature de la cohésion s'en trouve influencée.

Dans ce dernier chapitre de notre rapport, l'organisation et la réalisation des diverses activités des deux compagnies du 2<sup>ème</sup> RIMa engagées au sein du dispositif Epervier vont nous permettre de mieux comprendre les processus d'intégration des EVAT en opération. Nous allons tenter de montrer que la cohésion, fondamentale pour l'intégration d'éléments exogènes à un collectif quel qu'il soit, se construit essentiellement dans l'action (ou dans l'activité), et dans « le faire et le vivre en commun », ce que nous avons appelé dans notre première recherche sur l'armée, une « communauté de fortune ». Car l'activité de travail oblige souvent à dépasser, c'est-à-dire sans les faire disparaître totalement, des logiques contradictoires, apparentes ou réelles, qui ont pu se créer ici ou là, à tel ou tel moment.

Disons tout de suite que cette constatation paraîtra une évidence pour beaucoup de militaires qui l'ont vécue et expérimentée. Elle doit cependant être rappelée à un moment où, comme nous l'avons expliqué dans nos deux parties précédentes, un certain nombre de considérations en amont et en aval de

l'activité opérationnelle perturbent cette intégration ou plutôt en modifient les processus traditionnels.

Dans un premier temps, nous décrivons les différents aspects de cette activité de travail au cours de l'Opération Epervier, activité qui nous permettra ensuite d'aborder plus directement les processus de cohésion en OPEX.

## ***II – LA MISSION COMME CREUSET OPERATIONNEL DE LA COHESION***

Les activités pendant ce mandat ont été directement liées non seulement aux missions à remplir mais aussi à l'objectif de renforcer la capacité opérationnelle des deux unités du 2<sup>ème</sup> RIMa en poursuivant un entraînement souvent perturbé en France par les prestations diverses à effectuer et les « activités citoyennes » (cf. 1<sup>ère</sup> Partie), d'autant que le Tchad offre, nous l'avons dit, des possibilités incomparables en matière de déploiement et de 3<sup>ème</sup> dimension.

### **1 – Un cycle d'activités stable et homogène**

La situation du pays très calme au début de l'année 2000 a supprimé de fait les activités opérationnelles au sens restrictif de mise en œuvre de savoir-faire de combat : ces savoir-faire ne l'ont été que dans le cadre de l'entraînement. L'instruction et l'entraînement ne font pas partie à proprement parler des objectifs officiels de l'Opération Epervier : les troupes françaises ne sont pas au Tchad pour s'entraîner mais elles profitent du Tchad pour le faire en utilisant les missions d'Epervier pour parfaire leur entraînement et améliorer leur capacité opérationnelle. Instruction et entraînement sont intimement liés à l'activité opérationnelle, notamment à l'occasion des TP, et constituent de ce fait l'une des activités principales des unités.

#### **1.1 L'instruction et l'entraînement comme activités opérationnelles :**

Cette constatation nous permet de revenir sur la typologie des situations de travail militaires que nous avons élaborée dans notre première

étude sur l'armée. En effet, nous avons distingué quatre « niveaux de réel » de l'activité <sup>104</sup> :

- le niveau 1 correspond à l'instruction au quotidien à la caserne et relève essentiellement de la pédagogie (cours en salle et exercices pratiques) ;
- le niveau 2 relatif aux manœuvres et aux camps d'entraînement constitue une première mise en situation sous forme de simulation, c'est-à-dire d'exercices à jouer selon des scénarios pré-établis ;
- le niveau 3 permet la mise en œuvre concrète de savoir-faire acquis dans les niveaux 1 et 2 mais dans un cadre particulier, celui d'une opération de maintien ou de soutien de la paix où les risques typiques d'une situation de guerre sont présents mais où les soldats n'y vont pas pour faire la guerre. Au contraire, ils y vont pour arrêter des combats, pour « s'interposer » entre des combattants ;
- le niveau 4 correspond aux situations de « guerre classique » où le soldat combat pour vaincre un adversaire avec une prise de risques maximale puisque l'enjeu de vie ou de mort est ouvertement déclaré.

Nous précisons que ces quatre situations présentaient le même caractère de réalité pour le soldat, qu'il n'y en avait pas une moins réelle que l'autre, mais qu'elles correspondaient à des situations de travail différentes, notamment en termes d'enjeux individuels et collectifs ou de contraintes psychiques, physiques et matérielles. Nous précisons également que cette distinction entre niveaux de réel étaient à relativiser dans la mesure où ils peuvent se superposer, se succéder dans une même situation de guerre : « *Le fait de rester plusieurs mois en OPEX, mais dans une situation de guerre larvée, de conflit temporairement stoppé, peut conduire à une banalisation de la situation qui la rapprocherait d'une situation de manœuvres* » (p. 43). Ainsi, en Bosnie, la situation que nous avons connue était globalement typique du niveau 3 avec, à certains moments, un glissement vers des situations de niveau 2 ou à d'autres un glissement vers des situations de niveau 4 quand la tension montait ou quand la mission se rapprochait d'une situation de guerre (par exemple, juste après le passage FORPRONU-IFOR, ouvrir un axe en traversant les lignes de confrontation belligérantes, c'est-à-dire dans un environnement supposé très hostile).

Au Tchad, cette distinction entre niveaux était encore plus complexe : sur le papier, nous sommes officiellement dans le cadre d'une « opération », c'est-à-dire avec une organisation de type 4, mais les objectifs de présence, de pré-positionnement, de protection et d'extraction éventuelle de ressortissants, s'ils amènent l'organisation militaire à maintenir toute sa capacité opérationnelle, l'apparentent à une situation de niveau 3 (guerre potentielle). Cependant, la quiétude du théâtre l'a rapprochée en fait d'une situation de manœuvres (donc de niveau 2) où l'entraînement sous sa forme la plus

---

<sup>104</sup> EFROS D., FOUILLEUL N., 1999, op. cit., p. 41-45

opérationnelle possible a constitué l'essentiel de l'activité. Mais cet entraînement s'effectuait dans un milieu dont les caractéristiques tant humaines que physiques étaient fondamentalement différentes de celles de la France. Pensons, par exemple, qu'un incident éventuel avec les populations, pendant cet entraînement, risquait d'avoir bien d'autres conséquences au Tchad qu'en France. Dans ce cadre, la mise en situation prenait une autre dimension de « réalité » que la simple simulation habituelle en niveau 2.

Nous avons déjà noté en 2<sup>ème</sup> Partie (I-1.2) les effets psychologiques de cette relative « schizophrénie » d'une situation « qui n'a plus d'opérationnel que ses potentialités ». Ses effets sur l'organisation des activités y est tout aussi sensible parce que l'opérationnel y est contrebalancé par un poids du service (en fait les gardes) assez lourd, en particulier dans la plus grosse structure, le camp Kosseï. Nous allons y revenir ci-dessous.

La quiétude du théâtre a permis à la planification des activités mise au point avant le départ d'être réalisée sans bouleversement majeur tout au long de la mission. Le cycle des activités était organisé par décades alternant service et entraînement, hors période d'alerte. Le service est donc lié à la mission de protection des installations militaires et dans les activités d'entraînement sont regroupées :

- les TP, qui participent de la mission d'affirmation de la présence de la France
- « la connaissance des plans » qui relève de la mission de sécurité et d'évacuation des ressortissants étrangers
- les tirs et l'instruction liés directement au maintien de la capacité opérationnelle.

En réalité, l'instruction au niveau groupe constituait pour beaucoup de cadres de proximité l'objectif premier de cette mission Epervier. Nous avons déjà fait état de leur inquiétude quant à une perte de capacité opérationnelle du fait de leur engagement régulier dans les OMP où ce sont essentiellement des « savoir-faire de paix » qui sont mis en œuvre. De plus, les manœuvres nombreuses auxquelles ils participent en France ou en Europe sont réalisées souvent au niveau division ou régiment : les savoir-faire collectifs niveau groupe ou section sont de ce fait moins bien travaillés. Les cadres comptaient donc sur leur séjour au Tchad pour se remettre à niveau. Les rappels théoriques étaient faits essentiellement au camp et parfois pendant les TP, et l'entraînement collectif à différents niveaux (groupe, section ou compagnie) l'a été pendant les TP qui en ont ainsi constitué le cadre privilégié.

Notons d'ores et déjà que l'entraînement collectif dans un tel contexte de réalité constituait d'abord un exercice de cohésion tactique : nous l'avons déjà évoqué avec l'entraînement du groupe mortier. Il en est de même avec le groupe de combat, même si la nature de la cohésion est, dans ce cas, différente

car liée plutôt à un processus de coordination du fait de la structure mono-fonctionnelle de la compagnie de combat.

Malgré l'éclatement du dispositif sur deux positions, Kosseï et Croci, relativement éloignées l'une de l'autre (environ 800 kms) et des conditions climatiques sensiblement plus arides à Abéché (sécheresse de l'air et chaleur), les missions et les objectifs quasiment identiques n'ont pas fondamentalement particularisé les activités des uns et des autres, pas plus d'ailleurs que les fonction et spécialité différentes des deux compagnies. En effet, l'absence durant ce mandat de crise ou de tensions particulières a bien évidemment eu pour conséquence d'homogénéiser encore un peu plus les activités entre les deux unités. Seule la part des activités d'entraînement relevant directement de leur spécialité a permis à chacune de retrouver ses spécificités.

Avant de poursuivre, il convient de préciser l'organisation de la journée-type de travail (hors temps de service) à Kosseï et à Croci qui, là aussi, ne présente pas de différence majeure entre les deux bases :

6 h 30 : levée des couleurs, avec rassemblement quotidien du Détachement à Abéché mais seulement rassemblement hebdomadaire de l'ensemble du Groupement Terre à Kosseï

6 h 45 – 8 h 30 : sport

8 h 30 – 11 h 30/12 h : instruction ou préparation TP ou remise en condition du matériel ou activités domestiques <sup>105</sup>

12 h – 16 h 30 : repas et sieste ou loisir

16 h 30 – 17 h 30/18 h : instruction ou autres (cf. ci-dessus)

18 h : fin de la journée de travail

Ces horaires tiennent bien évidemment compte des contraintes de la chaleur et peuvent subir de sensibles modifications en TP du fait des exigences de l'activité opérationnelle : la sieste, en particulier, y est parfois sacrifiée ou souvent très réduite. Mais que ce soit dans les camps ou en TP, les journées commencent tôt et se finissent tôt.

Comme nous l'avons signalé, c'est la première fois que la CEA part en mission comme unité organique constituée : en Yougoslavie comme en Afrique, elle ne s'est jamais déplacée en tant que CEA. Des impératifs politiques (dans les OMP onusiennes, les moyens lourds sont interdits) mais plus vraisemblablement, des problèmes d'effectifs peuvent expliquer cette particularité, la CEA en configuration TTA apportant un complément d'effectif appréciable aux unités d'infanterie envoyées en OPEX. Ce mandat Epervier

---

<sup>105</sup> Précisons que ces activités domestiques sont relativement limitées du fait de la présence du personnel tchadien chargé de l'entretien des effets personnels des soldats et du nettoyage journalier des locaux. Dans ce domaine également, l'aspect opérationnel s'efface au profit des facilités d'une tournante.

2000 constituait donc une opportunité exceptionnelle pour l'unité, opportunité de pouvoir s'entraîner collectivement au niveau des sections et même de la compagnie, mais également possibilité d'intervenir en tant que CEA (nécessité d'appuis) en cas d'opération interne au théâtre africain. Malgré tout, la probabilité pour elle était plus grande d'être utilisée comme compagnie de marche pour renforcer le dispositif à N'Djamena ou être projetée en Afrique.

C'est pourquoi, même dans les activités d'entraînement, une bonne partie a été commune aux deux compagnies, en particulier en ce qui concerne les savoir-faire liés à des nouvelles technologies qui doivent être acquis aujourd'hui par toutes les unités opérationnelles et les savoir-faire liés au déplacement en milieu semi-désertique. En matière d'instruction et d'entraînement, l'accent a été mis :

- en topographie, sur la maîtrise de l'emploi du GPS associé à la lecture de cartes
- sur les activités dans la 3<sup>ème</sup> dimension (Livraison Par Air « LPA »), exercice Close Air Support « CAS » (guidage au sol des Mirages), instruction ZMT (marquage au sol) <sup>106</sup>, posages et héliportages. Il est bien évident que l'instruction se devait de profiter des facilités d'emploi des moyens de la 3<sup>ème</sup> dimension offertes par le pays
- en tir, sur les tirs ALI (Armement Léger de l'Infanterie), c'est-à-dire les armes en dotation.

Mais l'engagement de la CEA dans deux configurations différentes obligeait la mise sur pied d'une organisation opérationnelle parallèle assez complexe en cas de besoin : en effet, si les effectifs de la SAC avec 27 PAX et la SRR avec 30 PAX recouvrent à peu près l'effectif DUO d'une section de combat d'infanterie (27)<sup>107</sup>, la SAM, quant à elle, fait à peu près numériquement

---

<sup>106</sup> Ce savoir-faire obéit depuis peu à des normes OTAN qu'il convient cependant d'adapter à l'Afrique : « *Il y a des pratiques en Afrique qui ne sont pas marquées dans le règlement* » dit un officier.

<sup>107</sup> Source : Organigramme du Groupement Terre Epervier.

Nous voudrions rappeler ici la difficulté à disposer de chiffres fiables en ce qui concerne les effectifs, même au niveau section ou compagnie, dans la mesure où les références documentaires ont diverses origines : les officiers ont parfois du mal à s'y référer et de ce fait, les chiffres se recoupent difficilement, la source la plus théorique de toutes, la plus éloignée de la réalité étant sans conteste l'INF (« *La théorie, on la perd vite de vue à force de ne pas la pratiquer* » répond un officier à une question sur son effectif théorique). Le DUO d'infanterie, quant à lui, qui sert de référence pour la détermination des effectifs des régiments, peut aussi se révéler relativement théorique par rapport à la réalité sur le terrain. Notons cependant que ce « flou artistique » donne incontestablement aux unités une petite marge de manœuvre en matière de gestion de leur ressource humaine en fonction de leurs besoins propres (spécialités, missions ponctuelles). Mais il démontre incontestablement là aussi le problème du sous-effectif chronique rencontré par les régiments, que ce soit en France ou en mission extérieure, sous-effectif déjà patent avant la professionnalisation.

deux sections à elle toute seule : de ce fait, en cas de configuration TTA, elle devait donc être éclatée en trois groupes de combat plus un groupe d'appui (groupe mortier) avec quelques renforts pour compléter ses équipes. En fait, la reconfiguration en TTA provoquerait un mélange de PAX entre la SAM et les autres sections de la compagnie, notamment de la Commandement. Nous retrouvons là la notion « d'entités relativement pertinentes » que nous avons développée dans notre premier rapport qui montre la souplesse indispensable de toute organisation humaine, et en particulier de l'organisation militaire en opération, pour faire face aux nécessités de l'activité.

## 1.2 Des servitudes exigeantes :

A côté de l'instruction et de l'entraînement en camp ou en TP, le service a constitué l'autre partie essentielle des activités durant cette mission. Nous avons déjà expliqué en Partie 2 le poids de plus en plus grand des activités de service dans les OPEX modernes du fait de l'importance du soutien et de la logistique qui provoque une véritable inflation en matière de personnels de soutien, d'infrastructures et d'équipements. Il est en effet significatif de voir, par exemple, ce qu'une opération comme Epervier déplace aujourd'hui de personnels autour des combattants et des pilotes. L'interarmisation participe également de cette tendance dans la mesure où la rusticité traditionnelle du fantassin doit composer avec un environnement très sophistiqué d'armes de pointe, d'où un niveau de maintenance et une exigence de sécurité élevés dans des infrastructures très lourdes. Epervier en est une bonne illustration.

De par leur différence de taille et de situation, Kosseï et Croci ne présentaient pas les mêmes exigences en matière de servitudes <sup>108</sup> :

- à Kosseï, les personnels assurent, par cycle de dix jours, la garde de la zone vie de la base et celle de bâtiments extérieurs comme la résidence de l'ambassadeur de France et celle du COMELEF. Précisons que les sections de garde sont autonomes pour être instantanément opérationnelles en cas de besoin (attaque de la base ou intervention sur le théâtre). A côté des éléments de garde sur 24 ou 48 heures, répartis sur un poste de sécurité et six postes de garde, d'autres sont soit en Disponibilité Opérationnelle (DO) avec des groupes à différents stades d'alerte, soit au repos avec un EIT, là aussi pour faire face éventuellement à une attaque de la base. En fait, à Kosseï, le service est organisé au niveau d'une compagnie complète pour donner plus de souplesse,

---

<sup>108</sup> Eléments d'informations pris essentiellement dans la note de service n° 2047 du BROI du régiment, op. cit.

aussi bien au service lui-même qu'à la capacité opérationnelle du Groupement Terre.

A titre d'information, nous avons comptabilisé plus de cinquante jours de service pour la COMOTO, soit plus d'un mois et demi sur presque trois mois et demi de mission.

- à Croci, la garde se fait sur 24 heures par cycle de trois jours, avec des éléments répartis sur deux postes le jour et quatre la nuit. Peu de temps après l'arrivée de la CEA, le service a été allégé pour faciliter l'instruction et le départ en TP des trois sections de la compagnie. Ainsi, le jour, des éléments sont de garde, d'autres en DO (niveau 1<sup>ère</sup> alerte) ou au repos (niveau 2<sup>ème</sup> alerte). Ce service allégé était la conséquence d'un certain optimisme quant à la situation générale, celle-ci paraissant moins susceptible de tensions à Abéché qu'à N'Djamena. En contrepartie, il exigeait encore une meilleure disponibilité et le maintien d'une vigilance permanente pour faire face à tout retournement brutal de la situation.

La SAM comptabilise à elle seule presque cinquante jours de service sur toute la durée de la mission.

Enfin, dernière précision concernant les servitudes à Abéché : chaque section de la CEA descendait à tour de rôle sur N'Djamena pour prendre le service selon des cycles de six jours pour la SRR et la SAC et de neuf jours pour la SAM à chaque fois que la COMOTO partait en TP. A contrario, deux pelotons du RICM ont assuré le service à Abéché pour permettre à toute la CEA de partir en TP, ce qui constitua pour elle une exceptionnelle opportunité que l'on n'avait d'ailleurs pas envisagée avant le départ.

Nous avons déjà évoqué les objectifs militaires (instruction et entraînement) et aussi les objectifs politiques des TP (assurer la présence de la France et « reconquérir les populations tchadiennes »). Nous avons également déjà évoqué en Partie 2 en quoi ces TP représentaient pour les TDM une opportunité de mise en pratique de leurs savoir-faire culturels traditionnels. Nous allons voir maintenant, au travers de leur réalisation, en quoi elles permettent aux TDM la mise en œuvre de leurs savoir-faire professionnels au sein d'une « communauté de fortune ».

### **1.3 Les TP, une version moderne de la nomadisation :**

Que ce soit à Kosseï ou à Croci, les TP ont constitué quasiment les seules opportunités pour les soldats de sortir de leur casernement, de découvrir les réalités tchadiennes et bien sûr d'apprendre à maîtriser la vie en milieu semi-désertique. En résumé, c'est pour eux la façon actuelle de mettre leurs pas dans ceux des « grands anciens » qui ont fait l'histoire des TDM.

L'organisation d'une TP est complexe et lourde puisqu'elle englobe des objectifs très différents : entraînement la plupart du temps interarmé, donc nécessité d'une coordination des nombreux intervenants et, en même temps, ARP ou ACM qu'il faut préparer à la fois matériellement et diplomatiquement. Nous avons dit en 2<sup>ème</sup> Partie (I-2.2) qu'elle se faisait souvent « en grand équipage ». Notons toutefois à ce sujet une autre différence entre les deux compagnies du 2<sup>ème</sup> RIMa engagées au sein du Groupement Terre : les TP de la 1<sup>ère</sup> se sont toujours effectuées au niveau compagnie ; celles de la CEA, sauf exception notable avec la dernière TP, l'ont été au niveau section. La raison principale tient bien sûr à leur configuration différente : structure monofonctionnelle pour la 1<sup>ère</sup> Cie et multifonctionnelle pour la CEA, les sections de cette dernière ayant chacune des fonctions spécifiques. Les trois sections de la CEA s'entraînent et travaillent généralement séparément en France : le CDU tenait à ce qu'elles le fassent également au Tchad. D'ailleurs, il faut remarquer que la seule TP compagnie de la CEA n'avait pas d'objectifs d'entraînement autres que les déplacements tactiques, la conduite en milieu désertique et la topographie, c'est-à-dire des savoir-faire TTA.

Pour illustrer en quoi consiste concrètement une TP, nous allons détailler, en partant de nos notes, le déroulement de l'une d'entre elles, étant entendu que cette activité opérationnelle d'Épervier fut, semble-t-il, également très homogène entre les trois compagnies et donc que l'exemple donné ici est représentatif de l'ensemble des TP, au-delà des différences ponctuelles ou fonctionnelles qui peuvent, malgré tout, les avoir singularisées. Précisons que nous avons très peu d'observations sur « l'avant TP », c'est-à-dire la préparation, pas plus que sur « l'après TP », c'est-à-dire la remise en condition des hommes et du matériel. Or, une TP ne se résume pas aux jours passés à l'extérieur du camp mais englobe bien ces trois moments.

En fait, en ce qui concerne les EVAT, l'avant et l'après TP étaient réduits à un ou deux jours maximum, les nécessités du service les requérant sans grande possibilité de souffler entre les deux périodes d'activités. Ainsi, beaucoup de dimanches, jours de repos officiel, furent occultés soit par le service, soit par les TP (préparation et réalisation). Cette activité en continu a pu jouer dans l'appréciation d'ensemble assez négative portée sur les TP par les EVAT à l'issue du mandat, la routine comme la fatigue accumulée pouvant l'expliquer pour une bonne part. Ainsi, selon un sergent, « ***il n'y a pas eu de temps mort : les TP, beaucoup de services au détriment de l'instruction, surtout niveau groupe. Les objectifs du mandat n'ont pas été atteints dans ce domaine*** ». Ce regret devant le manque de temps consacré à l'instruction pendant la mission fut d'ailleurs exprimé également à la fin par un grand nombre d'EVAT.

Cadre : première TP du mandat et donc première TP de la COMOTO, du 9 au 13 février 2000. Itinéraire : N'Djamena – Moussoro (environ 300 kms au nord-est de la capitale).

Composition : la COMOTO part avec trois sections, la Commandement plus deux sections de combat, renforcées par des éléments Santé et Trans, soit environ une centaine de PAX.

Le groupe 3 de la « Bleue 2 » (2<sup>ème</sup> section de la 1<sup>ère</sup> Cie) comprend : le CDG, le pilote (MRS) et cinq hommes (2 CCH, 2 CPL, 1 MRS) <sup>109</sup>. Il lui manque un élément qui a été affecté à la Commandement. Avec un VLRA par groupe, le CDG fait fonction de chef d'engin.

NB : pendant ce temps, les deux autres sections de combat de la COMOTO sont chargées, avec un peloton de l'escadron, d'escorter un convoi logistique au Cameroun (activité dénommée « Escolog »).

#### Déroulement :

9.2 : départ de la rame prévu à 7 H. Finalement, après placement définitif des véhicules et ultimes vérifications techniques et matérielles, la rame s'ébranle à 8 H 15. Le convoi n'a pas à traverser N'Djamena et de ce fait, sort très vite de l'agglomération sur une route asphaltée dont la qualité se détériore rapidement au fur et à mesure que nous nous éloignons de la capitale. Il ne faut pas plus d'une heure de route pour qu'elle se transforme en piste. Les hommes dans le VLRA sortent leur chèche et leurs lunettes de désert pour se protéger de la poussière.

Nous passons plusieurs villages sans nous arrêter dans un nuage de poussière au milieu des cris des Tchadiens qui accourent au passage de la rame pour demander « le cadeau ». La rame s'étire sur plusieurs kms, les véhicules roulant à une distance constante d'environ 100 m, souvent en décalage pour éviter autant que faire se peut la poussière du véhicule qui précède. De plus, les zigzags sont fréquents pour éviter les nombreuses ornières de la piste.

*Les hommes sont très silencieux : ils dorment ou écoutent de la musique sur leur baladeur personnel.*

*Aucun EVAT dans le VLRA ne connaît encore le Tchad.*

*Les pilotes de la section sont généralement novices mais semblent d'ores et déjà posséder une bonne maîtrise de leur véhicule.*

Après deux arrêts rapides dans la matinée, l'arrêt déjeuner est décidé vers midi : toute la rame se regroupe par section, les pilotes recherchant par priorité

---

<sup>109</sup> Rappel des abréviations : CDG : chef de groupe, CCH : caporal-chef, CPL : caporal, MRS ou SDT : marsouin ou soldat (à distinguer du 1<sup>er</sup>CL : 1<sup>ère</sup> Classe)

l'ombre. Même pour une première TP, l'organisation est parfaitement rodée. Sur les instructions précises du Sous-Officier Adjoint (SOA), le matériel est sorti en quelques minutes : une bâche tendue entre deux VLRA pour apporter de l'ombre, tables et chaises permettant un certain confort, rations pour deux PAX distribuées.

*Toute la section se mélange indistinctement, notamment les sous-officiers. Le SOA, très expérimenté en matière d'OPEX africaines, est visiblement « la » référence en ce qui concerne la vie quotidienne dans le désert.*

Après cette pause-déjeuner, retour sur la piste. Les ensablages successifs de deux véhicules, facilement résolus, animent quelque peu un après-midi de roulage assez monotone.

Arrivée au premier bivouac vers 17 h 15 au milieu d'une vague savane. La rame s'est éclatée par section, la Commandement au centre du dispositif. La Section 2 devant participer au service de garde de la Commandement et pour des raisons de sécurité, celle-ci est à vue, c'est-à-dire éloignée d'une centaine de mètres.

Pour le bivouac également, l'installation est bien rodée : véhicules en rond, arrière tourné vers le centre où est allumé un grand feu et où sont installées les tables pour le repas, drisse tendue autour du campement (avec des canettes de bière vides comme « avertisseurs » en cas d'intrusion). Les lits picots sont dépliés avec leur moustiquaire, chaque groupe les disposant au pied de son VLRA. Présence d'une citerne d'eau sur chaque VLRA et d'un groupe électrogène (mais qui restera désespérément en panne pendant toute la TP).

La garde est immédiatement organisée : trois hommes sont nécessaires avec changement toutes les deux heures, un homme à l'intérieur qui assure en même temps l'entretien du feu, un deuxième autour du camp longeant la drisse et disposant d'OB (lunettes de visée nocturne), le troisième tournant un peu plus loin pour veiller sur la Commandement.

Quotidiennement, chaque groupe est plus particulièrement chargé d'une tâche, à tour de rôle : corvée de bois, repas, garde.

*Le SOA ici aussi fait montre de toute son expérience en donnant quelques astuces pour tendre les lits picots, pour récupérer des ficelles toujours utiles.*

*Après un apéritif à la Commandement, repas assez savoureux avec brochettes de bœuf local (acheté à N'Djamena) au barbecue et riz. Discussions au coin du feu avec les cadres, assez peu avec les EVAT qui se sont regroupés par VLRA pour manger et qui vont se coucher assez vite.*

*Nuit calme, pas trop froide.*

10.2 : départ à 7 H 30 après réveil à 6 H, au sifflet.

Pour améliorer la rapidité de mise en route, du matériel avait d'ores et déjà été remis la veille dans les VLRA. Le matin, le reste de l'équipement est rangé dans un ordre parfaitement pré-établi. En fait, rien ne traîne dans les VLRA, seuls les cartons de bouteilles d'eau et de rations, les musettes individuelles et les FAMAS limitent la place dans les véhicules.

Les hommes ont obligation de se raser et de nettoyer leurs chaussures tous les matins.

Après un rapide exercice de camouflage des VLRA en liaison avec l'Armée de l'Air (apprendre à ne pas se faire repérer par les avions), nous roulons sans encombre, hormis deux autres ensablages, cette fois des deux camions de ravitaillement et de gasoil sortis d'affaire grâce à l'aide des « PSP » (longues plaques métalliques cannelées et ajourées spécialement conçues pour le désensablage). Ces deux véhicules ne doivent jamais être laissés isolés du reste de la rame vu leur importance stratégique pour la poursuite de la TP.

***Dans cet exercice, les CDG et CCJ, soit les hommes les plus expérimentés, indiquent aux pilotes où faire passer leurs deux véhicules lourds à travers les collines de sable.***

10 H 30 : arrivée à notre destination, la ville de Moussoro. La région semble assez riche : beaucoup de troupeaux, chameaux, chèvres, chevaux, sillonnent les pistes qui convergent vers la ville.

En fait, la rame s'arrête aux abords de la ville et se regroupe, toujours par section, les VLRA à l'ombre de quelques arbres, dans l'attente des instructions du CDU qui est allé se présenter aux autorités locales.

Très vite, nous sommes entourés d'une multitude de Tchadiens, surtout des enfants, qu'il n'est pas facile d'empêcher d'approcher de trop près des véhicules. Si leur motivation est d'abord, bien évidemment, l'espoir d'un cadeau (bouteille d'eau vide, biscuits de rations... tout leur est profitable), la curiosité entre aussi pour une bonne part dans leur « harcèlement ». Pourtant Moussoro voit souvent passer les troupes françaises de l'Opération Epervier, mais ce déploiement d'hommes et de véhicules suscite toujours un grand intérêt de la part des populations locales.

***Première constatation évidente : les contacts avec les Tchadiens restent très limités, les soldats étant plus préoccupés de protéger leur matériel, il est vrai très tentant, que d'essayer d'établir des échanges suivis avec eux. Les enfants sont donc fermement refoulés au-delà d'un périmètre de sécurité fictivement établi mais efficacement maintenu.***

L'heure du repas arrivant et l'attente se prolongeant, ordre est donné de plus tranquille pour se déplacer de quelques centaines de mètres pour trouver un coin le déjeuner, loin des enfants envahissants.

Vers 13 H, nouveau déplacement, d'environ 1 km, pour nous établir sur un ancien centre d'instruction français de l'armée tchadienne, en activité il y a encore huit mois. Aujourd'hui, seuls quelques éléments de l'armée locale l'occupent et les nombreux bâtiments commencent à tomber en ruine faute d'entretien. L'environnement est assez désolant, carcasses de véhicules ou d'équipements divers jonchent le sol.

Installation en principe pour trois nuits puisque des exercices de tir sont prévus sur le champ de tir de Moussoro ainsi que des manœuvres avec l'Armée de l'Air. Mais à peine installés, nous apprenons que l'activité risque d'être très réduite pendant cette TP du fait de la présence de Libyens dans le secteur : l'armée française est consignée, aucune sortie du campement n'est autorisée <sup>110</sup>.

*Peu de commentaires dans le rang des EVAT, la nouvelle est acceptée avec un certain fatalisme ; beaucoup plus de réflexions dans les rangs des cadres qui voient leurs objectifs d'entraînement fortement remis en cause.*

L'installation s'effectue toutefois normalement : les sections et leur VLRA sont disposés en ligne, les hommes couchant tous alignés également sous un grand hangar.

A part la disposition particulière ici, les normes habituelles de bivouac sont respectées, chaque section se préoccupant d'allumer son foyer et de préparer son repas (traditionnellement un barbecue).

Une partie de l'après-midi est utilisée à l'instruction des cadres sur les nouvelles jumelles Leica Visual.

*Cette séance d'instruction montre toute l'importance de l'enseignement pratique pour des sous-officiers dont les connaissances en optronique sont forcément limitées. La sophistication des nouveaux matériels complique singulièrement la formation des hommes, à quelque niveau qu'ils soient et quel que soit leur âge.*

Repas du soir servi très tôt (vers 18 H 15)... et heureusement, ce soir-là, car à 18 H 45, ordre est donné de lever le camp pour aller s'installer près du champ de tir de Moussoro, c'est-à-dire de nous éloigner un peu plus de la ville où le Colonel KHADAFI en personne serait annoncé, la vue de troupes françaises étant susceptible de le mécontenter.

---

<sup>110</sup> Précisons que nous ne savons toujours pas si la supposée présence des Libyens était une réalité. Ce fut en tout cas l'explication qui a couru dans les rangs et dans la logique de notre observation de terrain, nous en sommes restée à cette explication.

Les hommes ont deux heures pour tout replier : en une heure et demi, tout est dans les véhicules prêts à partir.

*Aucun murmure particulier dans les rangs des EVAT, tout le monde s'est activé, toujours sur les conseils pratiques des cadres les plus expérimentés. L'habitude des aléas opérationnels est manifeste et même ceux pour qui c'est la première OPEX semblent tout à fait bien s'adapter à cette vie de « nomades » tant leur environnement professionnel les a d'ores et déjà parfaitement conditionnés pour cela.*

Le départ se fait en pleine nuit, tous phares éteints pour entraîner les pilotes à conduire avec les OB. Une demi-heure de roulage après, un nouvel endroit de bivouac est trouvé et chaque section se repositionne en isolé, comme la veille. En quelques instants, un feu est allumé et tout est de nouveau disposé pour la nuit. La garde, ici aussi composée de trois hommes, tourne autour de la drisse. La veillée autour du feu ne s'éternise pas, chacun semblant pressé de récupérer. Une alerte d'intrusion pendant la nuit : le vol d'un brelage provoque une vive agitation chez les hommes de garde. Grâce à leur OB, ils arrivent à repérer le voleur et après une course-poursuite, récupèrent le brelage.

*La perte de tout matériel ou équipement militaire peut être lourde de conséquences pour un professionnel, en particulier pour les cadres qui seraient inévitablement tenus pour responsables. D'où, bien sûr, leur extrême souci sécuritaire pour tout ce qui concerne le matériel sensible, essentiellement les armes.*

Nuit très froide. Précisons que la véritable chaleur tarde à venir le matin : dans les VLRA, un petit vent extrêmement frais oblige généralement à garder parkas et chèche une partie de la matinée. Par contre, les après-midi retrouvent une température plus conforme au désert tchadien et l'air reste toujours très sec. Pour éviter la déshydratation, les consignes ont été données et répétées, notamment sur la nécessité de boire beaucoup (entre 5 et 6 litres sont recommandés par jour, en tout cas jamais moins de 3 litres).

*Les savoir-faire des TDM n'ont pas été pris en défaut en ce qui concerne les problèmes sanitaires dans un tel environnement climatique. Un système astucieux et éprouvé depuis très longtemps par les habitués du désert permet de disposer en permanence d'eau toujours fraîche : des outres en peau remplies d'eau pendent au rétroviseur des VLRA dans lesquelles sont immergées les bouteilles d'eau et en roulant, l'air rafraîchit l'eau des outres. Chacun se sert à volonté.*

11.2 : lever habituel à 6 H

Finalement, après quelques incertitudes et malgré le Colonel KHADAFI (?), les activités peuvent reprendre.

Départ à 7 H 15 pour préparer une LPA (largage de vivres) par un Transall : positionnement de PN2A, sorte de bandes fluo mises en « C » pour délimiter un périmètre de largage sur une piste. Le CDS profite de ce cas concret pour parfaire l'instruction en la matière.

Des VLRA se placent de part et d'autre de la piste, prêts à intervenir dès le largage pour empêcher éventuellement les « locaux » de piller les palettes et également hommes et bêtes nomades de traverser la piste.

*L'autre souci sécuritaire dans une TP, c'est d'éviter tout incident, à plus forte raison tout accident : au-delà des compensations financières généralement réclamées dans ces cas, c'est le maintien de bonnes relations avec les populations locales qui est recherché par les unités françaises. La justification des TP est bien sûr à ce prix.*

Une très longue attente pour l'arrivée du Transall commence sur la piste, attente passée à discuter, à se promener, à dormir aussi. Régulièrement, la radio annonce le départ retardé du Transall.

*Ici, des commentaires peu amènes émaillent les conversations des hommes, EVAt comme cadres, sur les « seigneurs de l'air » et leur peu de considération pour le travail des « biffins ». Il est visible que la cohabitation à Kosseï n'est pas propice à la levée des a priori et des préjugés entre les armées, tout du moins lorsque les hommes ne se côtoient pas directement dans le travail.*

Finalement, la radio annonce l'annulation de la LPA en raison d'une opération « tapis rouge » <sup>111</sup> à N'Djamena. Celle-ci est reportée à l'après-midi sur l'aérodrome même de Moussoro.

*Quelques réflexions désabusées fusent devant ce contretemps : « comme d'hab ! ». Si les cadres attendaient avec impatience le Tchad pour faire de l'instruction, les EVAT aussi sont très demandeurs et comptent sur ce mandat pour améliorer leurs savoir-faire techniques.*

---

<sup>111</sup> A chaque départ ou retour du Président DEBY ou de toute autre personnalité politique étrangère en visite au Tchad, la circulation aérienne est interrompue au-dessus de N'Djamena : aucun atterrissage, aucun décollage d'avions d'aucune sorte, civils ou militaires, n'est autorisé pendant un temps indéterminé. Les mouvements de l'Armée de l'Air française sont assez souvent perturbés par les « tapis rouge ». Nous y avons nous-même été confrontée puisque, lors de notre premier séjour, le DC 8 de l'Armée de l'Air n'a pu se poser à N'Djamena et a été dérotté sur l'aéroport étranger le plus proche, c'est-à-dire Libreville au Gabon. Le lendemain matin, il a fallu toute l'insistance du pilote pour que la deuxième demande d'atterrissage soit acceptée.

A 11 H 30, retour au bivouac pour le déjeuner et une sieste bienvenue du fait d'une forte chaleur.

Puisqu'on reste sur place, le repas est préparé et servi chaud.

*Pour le bien-être et la satisfaction des hommes, l'utilisation des rations dans la journée est limitée aux déplacements ou quand le temps manque vraiment pour s'installer.*

Pendant que les hommes se reposent ou jouent aux cartes, le CDS part en reco pour préparer la manœuvre interarmée du lendemain : des héliportages. Le CDS, à l'aide de son GPS, détermine plusieurs endroits possibles de posage. Il profite de cette reco pour faire de l'instruction à son pilote en matière de GPS. Après deux heures très cahotiques, retour « tout schuss » au bivouac à travers les talwegs grâce au GPS.

15 H 45 : départ de la section pour l'aérodrome de Moussoro où doit avoir lieu la LPA, plusieurs palettes de ravitaillement (eau <sup>112</sup> et rations) devant être larguées. Comme le matin, les PN2A sont mises en place, les VLRA placés derrière.

*En chemin, petit moment d'excitation collective : les VLRA de la section disposés en ligne, les CDG prennent le volant pour une course à travers la piste. L'esprit de compétition, plus sensible en unité de combat qu'à la CEA, a l'occasion ici de s'exprimer.*

Nous sommes à la limite de l'agglomération, des centaines de Tchadiens, notamment des adolescents, sont prêts à fondre sur les palettes. Des soldats armés de gourdin essaient de les tenir éloignés pendant qu'une P4 de la Commandement empêche là aussi hommes et bêtes, nombreux à cet endroit, de traverser la piste. Après deux passages de l'avion au-dessus de la piste, les palettes sont larguées. Les VLRA démarrent « style 24 heures du Mans » avant même l'arrivée des palettes au sol pour être sûrs d'arriver les premiers. Les parachutes sont ramassés et pliés selon une technique particulière (tresse et enroulement), les palettes défaites, les colis répartis à la main dans les VLRA. Aucun vol, aucun incident n'est à signaler : la LPA s'est bien déroulée.

*Une nouvelle fois dans cet exercice « en vrai », le rôle des cadres de proximité est primordial par les ordres et les conseils qu'ils donnent dans la mise en place de la manœuvre : placement et déplacement des VLRA, pliage des parachutes, mesures de sécurité...*

---

<sup>112</sup> Les unités de l'armée française disposent au Tchad de leur propre eau de source venant de Bretagne appelée « source Epervier ».

Vers 17 H, retour au camp pour une dernière répartition des colis entre toutes les unités de la rame. Les CDG répartissent harmonieusement le travail et en une demi-heure, tout est rangé et le bivouac se prépare pour la nuit.

La journée n'est pas finie pour les CDG qui se voient expliquer par le CDS la manœuvre hélicoptée du lendemain après-midi : pendant une heure, les groupes vont tourner deux fois en hélico et être déposés à des endroits différents. Deux VLRA sont chargés de les récupérer pour faire les rotations et les ramener au bivouac. L'utilisation du GPS est bien sûr indispensable pour une telle manœuvre : c'est pourquoi, le CDS refait ce soir-là une instruction GPS à l'attention de ses CDG.

Après un repas servi assez tôt, la veillée est encore plus courte que d'habitude dans la mesure où le lever est prévu à 5 H.

Un système astucieux de douche artisanale installée aux abords du camp permet de maintenir une bonne hygiène malgré la chaleur et la poussière.

Nuit extrêmement froide.

12.2 : départ à 6 H 15 de l'ensemble des sections pour la zone de tirs, après que le bivouac a été replié en moins de trois-quart d'heure.

Sur le champ de tir, les hommes disposent les cibles (bouteilles plastiques, cartons) à différentes distances en fonction des armes utilisées. Puis les sections se mettent en ligne dans l'attente de l'hélicoptère du Chef de Corps qui vient rejoindre ses hommes pour finir la TP avec eux.

Tenue identique pour tous : chèche autour du cou, bob sur la tête, lunettes du désert, pas de parka. L'hélicoptère arrivé, présentation de la journée par les officiers.

Une heure après, pour suivre le Colonel qui se rend au campement, tout le monde remonte dans les VLRA puis de nouveau, vers 9 H 30, après avoir assisté à un exercice de tir des F1 sur cibles au sol, retour sur le champ de tir.

Mise en place des tireurs en ligne, chaque section à tour de rôle : d'abord les tireurs Famas, puis les tireurs de précision FRF2 et ainsi de suite jusqu'à épuisement des munitions disponibles (20 cartouches Famas pour les EVAT, 25 pour les sergents et CCH). Les CDG aident les tireurs de précision en les guidant (il s'agit d'une séance de réglage des matériels).

Mesures de sécurité très strictes après les tirs. A la fin de la séance, regroupement et inspection de toutes les armes sous les ordres du SOA et ramassage des douilles.

10 H 45 : fin de la séance de tir.

*En France, les occasions de s'entraîner dans de telles conditions sont assez rares et très variables. Parfois, les marsouins ne tirent pas pendant trois ou quatre mois*

*puis, lors de manœuvres, tirent constamment. Le seul problème ici au Tchad, c'est que les hommes ne peuvent pas connaître leur taux personnel de réussite dans la mesure où il est impossible de vérifier les résultats sur des cibles très artisanales. On ne peut donc avoir qu'un aperçu assez approximatif du taux de réussite d'ensemble des unités. En l'occurrence, les officiers semblaient assez satisfaits.*

11 H 30 : après avoir fait « place nette » sur le champ de tir, retour au campement pour la pause déjeuner (rations) et une petite sieste.

13 H 15 : départ précipité des véhicules pour l'exercice d'héliportage, chaque VLRA devant rejoindre un point dans la brousse où l'hélicoptère viendra récupérer les hommes.

Vers 15 H 30, fin de l'exercice d'héliportage, les hommes rentrent au bivouac pour la nuit, VLRA par VLRA.

*Impossibilité pour nous de suivre concrètement ce dernier exercice de la TP. Pour nous permettre une courte remise en condition en raison d'un départ pour Abéché le surlendemain 14.2, nous préférons rejoindre immédiatement Kosseï par hélicoptère et quitter cette TP. De toute façon, elle se termine, la journée du lendemain étant consacrée au retour direct sur N'Djamena.*

13.2 : fin de la première TP de ce mandat, les éléments de la COMOTO regagnent leurs quartiers de Kosseï vers 17 H après une journée entière de roulage quasiment sans interruption. Les hommes ont deux jours de remise en condition, toute la compagnie devant prendre le service à partir du 16.2 pendant dix jours.

Quels enseignements peut-on tirer de cette première TP ?

Tout d'abord, une confirmation de ce que nous avons expliqué en Partie 2, aussi nous ne nous y attarderons pas : cette TP illustre le peu de contacts véritables des militaires français avec les populations locales, en tout cas au niveau des EVAT. Le manque de temps, le souci sécuritaire, un contexte et des objectifs différents, éloignent progressivement les soldats français de la nomadisation traditionnelle telle que la pratiquaient les anciens. Et les deux autres TP que nous avons suivies n'ont fait que renforcer ce constat : ainsi, celle effectuée avec la CEA a présenté quasiment les mêmes caractéristiques en ce domaine malgré un climat politique un peu plus détendu dans la région.

Par contre, ce meilleur climat politique a facilité les sorties individuelles des EVAT dans Abéché : si à N'Djamena, elles étaient strictement encadrées (par groupe, présence indispensable d'un sergent) et restreintes à certains lieux

précis (essentiellement restaurants ou boîtes de nuit), à Abéché, les EVAT étaient encouragés, après la journée de travail, à se promener par petits groupes, voire par deux (mais jamais seul), sur les marchés de la ville. Mais d'après les cadres, peu ont profité véritablement, en tout cas régulièrement, de cette opportunité : il faut reconnaître que le pauvre achalandage des marchés n'était pas un bon stimulant pour le tourisme. Quant aux boîtes de nuit, il n'y en a pas à Abéché, donc le problème des sorties nocturnes ne se posait pas. De toute façon, pour un EVAT, « **à Abéché, on a l'impression d'être enfermés parce que, même si les sorties sont autorisées, on n'a pas le temps** ».

Deuxième enseignement, qui est d'ailleurs aussi une confirmation car nous l'avions observé en Bosnie : hors période de combat dont nous ne pouvons parler puisque nous n'en avons pas vu, le temps de travail d'un soldat en opération est marqué par une suite d'attentes, parfois très longues et souvent sans justification apparente (du point de vue, bien évidemment, des hommes dans les VAB ou les VLRA), entrecoupée de périodes d'activités très intenses mais souvent assez brèves. Une grosse différence cependant entre la Bosnie et le Tchad : dans un contexte beaucoup plus opérationnel à l'époque en Bosnie, les périodes d'activités intenses furent beaucoup plus nombreuses et « aléatoires », ce qui ne signifie d'ailleurs pas qu'au Tchad, les hommes aient été moins fatigués. A la fin du mandat, comme en Bosnie avec les AVAE, certains EVAT nous ont avoué préférer monter la garde plutôt que participer aux activités opérationnelles (en l'occurrence les TP) qu'ils jugeaient encore plus fatigantes : la routine qui s'installe, une lassitude quelque peu normale à la fin du mandat, parallèlement au manque global d'intérêt des TP, expliquent bien sûr ce sentiment.

Pourtant, et ce sera notre troisième enseignement, les TP ont, d'une certaine manière, été relativement appréciées, excepté donc à la fin du mandat, non pas d'un point de vue culturel (nous avons dit pourquoi), ni même d'un point de vue professionnel (un déficit d'entraînement et d'instruction ayant été quasi unanimement regretté), mais en vertu de la possibilité qui était ainsi donnée aux hommes de se retrouver entre soi, loin des grosses structures trop assimilées au casernement dans l'esprit des soldats. Incontestablement, les TP ont constitué l'opportunité de partager, sans pression excessive, une expérience commune dans un cadre exotique, encore inconnu pour beaucoup, le désert tchadien. Elles ont également permis de conforter ce sentiment d'appartenance à un collectif qu'on a coutume d'appeler, peut-être un peu trop rapidement, la cohésion. Nous allons donc tenter maintenant d'expliquer la nature du phénomène de cohésion en OPEX par rapport, principalement, à ce qui se passe en métropole.

## 2. La nature de la cohésion en OPEX : ses temps, ses lieux, ses niveaux

Beaucoup d'analystes, sociologues, psychosociologues, civils ou militaires, ont tenté de définir ce phénomène de groupe qu'on appelle « cohésion », notion particulièrement « *complexe et multidimensionnelle* ». Mais en tout cas, tous s'accordent à considérer avec JANOWITZ « *la communauté d'expérience comme force de cohésion* » : « *produit du vécu commun* », « *partage d'expérience et de sentiments* », « *communauté de fortune* », ces définitions expriment bien cette nécessité de « **vivre ensemble des choses fortes** » (un sergent Chasseur Alpin) pour être en mesure de parler de cohésion : c'est une condition préalable, nécessaire mais cependant non suffisante.

En outre, différents facteurs peuvent influencer sur la cohésion : l'isolement du collectif, le danger environnant, la nature de l'activité, les paramètres d'intensité et de durée (du vécu commun), de taille du collectif, etc... On considère généralement aussi que la cohésion est une notion dynamique mais éminemment instable (les multiples facteurs sont en interaction permanente) et qu'elle n'apparaît pas forcément dans les mêmes conditions d'émergence. On a également souvent tendance à trop s'attacher « *à la nature socio-émotionnelle des phénomènes groupaux pour expliquer la cohésion* »<sup>113</sup>, c'est-à-dire à trop la psychologiser en la réduisant aux seules interactions affectives. Or, c'est en fait le produit d'une alchimie assez mystérieuse qui mêle ingrédients physiques, psychiques, organisationnels, sociologiques, historiques. Comme le disait un Adjudant Chasseur Alpin : « **La cohésion : il y a de l'organisation qui rentre dedans** ». D'où bien évidemment la difficulté, non seulement de la décrire, mais aussi d'en déterminer les conditions d'émergence. Il semblerait d'ailleurs qu'il soit plus facile de dire ce qu'il ne faut pas faire que de donner la « recette » pour créer de la cohésion.

Ces quelques vérités rappelées, si l'on reprend notre condition préalable ci-dessus (la nécessité d'un partage d'expérience), il est clair que c'est bien l'activité qui va fournir le creuset éventuel de la cohésion, étant entendu qu'une règle essentielle en ergonomie présume que c'est l'activité qui fait le collectif et non le contraire. Dans la mesure où, dans l'Opération Epervier, l'activité opérationnelle correspondait aux TP, celles-ci ont donc constitué le cadre privilégié du fonctionnement des collectifs.

Avec la description d'une TP, nous avons voulu montrer en quoi avait consisté l'essentiel de cette activité opérationnelle, activité qui peut se découper

---

<sup>113</sup> MUGNY G., OBERLE D., BEAUVOIS J.L., 1995, *Relations humaines, groupes et influence sociale*, PUG, La Psychologie Sociale, mars, p. 45

en trois grandes séquences : les déplacements (le roulage entre un point à un autre), les exercices et les bivouacs. Il est évident que ce sont les haltes et les bivouacs qui nous ont apporté ici le plus d'enseignements sur les processus de cohésion en opération : d'abord parce que les temps de roulage sont, pour ainsi dire, neutres en la matière. En outre, dans les VLRA, les hommes ont plutôt tendance à dormir ou à écouter de la musique, le baladeur sur les oreilles : l'aspect collectif de l'activité y est donc particulièrement limité. Ensuite, les exercices auraient pu donner de bonnes indications mais la nature des quelques exercices auxquels nous avons assisté ne nous autorise pas à nous avancer très loin sur le sujet. Comme nous l'avons annoncé dans la méthodologie, nos observations ne nous ont pas permis de disposer d'éléments suffisamment significatifs pour tirer des conclusions probantes.

La problématique initiale de l'intégration des EVAT en OPEX posait la question des relations hiérarchiques établies au sein des collectifs militaires suite à la professionnalisation, notamment entre cadres de proximité et EVAT. Cette question s'est imposée en force, dès nos premiers entretiens à Auvours, tant les avis exprimés faisaient état d'une évolution très nette en la matière : nous l'avons évoqué longuement en Partie 2. Représentant un élément important de la cohésion (mais non le seul), il convenait donc d'étudier plus particulièrement ce que ces relations devenaient au Tchad : étaient-elles modifiées par le contexte opérationnel ? Si oui, dans quel sens ? En un mot, y a-t-il eu un « effet opération » sur le fonctionnement du collectif ? Cela fera donc l'objet d'un premier développement.

## **2.1 Les modes de fonctionnement du collectif <sup>114</sup> en opération :**

Nous avons rappelé dans la Partie 2 le rôle traditionnel des cadres de proximité comme intégrateurs des jeunes recrues dès leur arrivée en caserne. Nous avons évoqué les difficultés que la professionnalisation semblaient là aussi, sinon provoquer, du moins aggraver en ce qui concerne ce pouvoir d'intégration. Le premier de nos axes de recherche, une fois arrivée sur place, fut donc d'observer ce qu'il en était réellement en opération parce que, bien évidemment, ce pouvoir d'intégration conditionne directement le fonctionnement du collectif.

La description des activités en TP nous a donné l'occasion de confirmer à quel point, en OPEX, le rôle des cadres de proximité y est essentiel

---

<sup>114</sup> Nous employons ce terme neutre de « collectif », peu usité dans l'armée, pour éviter toute confusion avec des notions comme « groupe » ou « unité » qui, elles, font référence à des entités tactiques ou organisationnelles ayant une signification particulière pour les militaires.

dans la mesure où, comme nous l'avons vu, ils sont omniprésents dans tous les compartiments de l'activité et de la vie quotidienne. Dans les contextes opérationnels, les cadres retrouvent leurs repères professionnels et sociaux, ces repères qu'ils ont plus de mal à défendre aujourd'hui en métropole. En OPEX, ils retrouvent toute leur légitimité (hiérarchique, technique, sociale) parce qu'ils sont expérimentés, parce qu'ils « possèdent la connaissance et la mémoire de ce qui est fait ». La transmission de leurs savoirs et savoir-faire y est plus facile parce que plus directe : elle est moins parasitée par des considérations extérieures, ni surtout interrompue chaque soir par le retour des EVAT à la vie civile. Les soldats en opération sont militaires 24 heures sur 24 : même lorsqu'ils sont de sortie, habillés en civils, ils restent tributaires et dépendants des règles militaires. Les cadres, premiers garants du respect de ces règles, se sentent d'autant plus raffermissés dans leur rôle et leur statut que, parallèlement, les jeunes EVAT, loin de leur environnement habituel sécurisant, se reposent totalement sur les anciens, comptant sur eux pour leur apporter les repères indispensables mais sans « *se prendre la tête* ».

En fait, comme dans les TDM la grande majorité connaît déjà, c'est-à-dire a au moins une expérience de l'outre-mer, cela revient à dire que tout le monde compte un peu sur tout le monde, que « *tout le monde parraine tout le monde* ». « *Quand vous ne savez pas, vous demandez parce qu'il y aura toujours quelqu'un pour vous répondre* » estime un EVAT, « *en OPEX, les jeunes ont tendance à réagir comme l'ancien à côté de lui* » dit un officier. Ce que nous disions en Partie 2, II-2.3, s'est trouvé amplement confirmé par ce mandat d'Épervier : il est clair qu'en matière de vie quotidienne, en bivouac notamment, les réflexes d'instruction collective indiqués nulle part mais acquis au fil des OPEX ressortent très vite, par mimétisme, sous l'action des anciens. Cette certitude de pouvoir toujours compter sur quelqu'un, quels que soient son niveau et sa fonction, constitue encore aujourd'hui, à n'en pas douter, l'un des éléments très forts d'efficacité collective et de cohésion en opération chez les TDM. « *La première transformation interne d'un groupe, celle qui conditionne les autres, c'est que chacun commence de compter pour chacun* »<sup>115</sup> : il semble donc que ce soit bien essentiellement en OPEX que s'opère cette première transformation interne du collectif militaire indispensable au processus de cohésion.

Cependant aujourd'hui, les plus jeunes, les novices, se reposent tellement sur les plus expérimentés, essentiellement les cadres, que peut s'instaurer parfois une sorte de cercle vicieux : faisant preuve d'un certain attentisme face aux événements, d'un manque de curiosité apparent, ils renforcent ceux-ci dans le jugement d'immaturation ou d'apathie qu'ils avaient

---

<sup>115</sup> ANZIEU D., MARTIN J.Y., 1997, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 11<sup>ème</sup> Edition (1<sup>ère</sup> Ed. 1968), p. 57

tendance à porter sur leurs hommes avant le départ, les encourageant encore plus dans leur penchant au « cocooning ». La présence des cadres auprès de leurs hommes ne s'est pas vraiment allégée vers la fin du mandat : pourtant, l'expérience aidant, la maturation naturelle du collectif entraîne généralement l'encadrement à une plus large délégation. Or ce ne fut pas vraiment le cas ; d'où d'ailleurs, une certaine irritation des EVAT qui, ayant finalement pris assez vite la mesure de la situation (situation, rappelons-le, particulièrement calme, ce qui peut expliquer ce sentiment de maîtrise rapide de la situation) ont retrouvé des « raisonnements de caserne », c'est-à-dire des raisonnements plutôt de civils que de militaires : nous reviendrons plus longuement sur cet « écart caserne/OPEX » dans le prochain paragraphe.

Si l'on se réfère à la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW, on peut dire que, dans cette OPEX, les craintes initiales qui pouvaient exister parmi les EVAT sur la satisfaction de leurs besoins élémentaires, physiologiques et de sécurité, ont très vite disparu : l'organisation d'Epervier garantit un bon niveau de prestations et la situation est restée très calme durant le séjour. Selon JANOWITZ et SHILS <sup>116</sup>, « *les préoccupations alimentaires et sanitaires diminuent toujours la cohésion du groupe* » : ce problème ne s'est donc pas du tout posé ici puisque ces besoins ont été largement satisfaits. C'est pourquoi, les EVAT ont gravi assez vite les degrés de la hiérarchie de MASLOW pour retrouver les besoins d'estime et de statut et aussi d'accomplissement. Ces besoins ayant été moins bien satisfaits, certaines réactions un peu vives lors des restitutions trouvent là leur origine. Le peu de sens, et donc d'intérêt, que les EVAT ont trouvé dans les TP, malgré les ARP ou les « projets Afrique », n'a fait qu'ajouter à leur irritation et à leur déception : « ***Mis à part monter le service et un peu d'instruction, on n'a rien fait d'autre. Toutes les TP se ressemblent, c'est le même itinéraire. Je n'ai aucun souvenir marquant. Pour moi, le Tchad, c'est pas une tournante intéressante*** » avoue un EVAT à la fin du mandat et son sentiment est largement partagé.

Pourtant, pendant tout le mandat, quasiment rien dans l'attitude des EVAT n'a, semble-t-il, véritablement affleuré de ces déceptions ou insatisfactions. Une première explication peut déjà être avancée : on peut être mécontent tout en restant motivé par l'envie de bien faire, l'insatisfaction n'étant pas antinomique de la performance. La bonne volonté a visiblement partout prévalu, de part et d'autre d'ailleurs, particulièrement en TP. Car un facteur important intervient ici : s'il serait erroné de nier le poids de l'organisation militaire, de ses règles et contraintes (statutaires, matérielles, hiérarchiques), en opération ce sont plus des relations interpersonnelles qui

---

<sup>116</sup> JANOWITZ M., SHILS E.A., 1948, Cohésion et désintégration de la Wehrmacht pendant la 2ème Guerre Mondiale, *Public Opinion Quarterly*, n° 12, Traduction, pp.280-315

s'instaurent que de stricts rapports sociaux, c'est-à-dire que les règles hiérarchiques prennent une dimension plus conviviale, moins formelle. En TP, le relatif isolement des unités par rapport au centre décisionnel, celui des sections entre elles lors des bivouacs (en tout cas pour la COMOTO <sup>117</sup>), diminue la pression de la hiérarchie à tous les niveaux, permet des petits arrangements informels et permanents dans le règlement des problèmes qui sont alors résolus au sein ou au niveau du collectif. Notons que l'autonomie d'ailleurs dans ce cas « *n'est pas tant de s'affranchir d'une autorité que d'accomplir un rôle, une mission* » comme l'a dit un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa, et de le faire suivant ses propres modalités. Les interactions, les mécanismes de coopération, d'entraide, de solidarité en sont facilités, sans parler bien sûr de l'apprentissage, quasi apanage des cadres de proximité. Ces mécanismes de coopération et d'entraide ont d'ailleurs été grandement facilités par la bonne entente générale qui a prévalu entre cadres, que ce soit à la CEA ou à la 1<sup>ère</sup> Cie. Le mélange harmonieux de cadres très expérimentés et de cadres plus jeunes explique certainement en grande partie cet élément incontestable de cohésion car celle-ci commence par la hiérarchie : pour la raison inverse, ce ne fut pas vraiment le cas – et nous l'avons dit – avec les cadres du 13<sup>ème</sup> BCA.

Ainsi, « *quand on est en OPEX, le courant passe bien* » reconnaît un caporal, les relations semblent plus aisées. Nous pouvons supposer, beaucoup de professionnels nous l'ayant confirmé, que c'est une constante car un trop grand formalisme n'est pas adapté à une situation opérationnelle. L'informel se retrouve plus d'ailleurs dans la forme et la nature des relations (discussions libres, tous grades confondus), dans la participation indistincte de tous aux intérêts matériels du collectif : par exemple, chacun se sent concerné par la gestion de la nourriture ou de la boisson, même si ce n'est pas son tour. Et cette libéralité de sentiment et de ton n'est pas contradictoire avec le maintien du formalisme hiérarchique traditionnel (énoncé du grade, vouvoiement). Voici résumé par un marsouin « l'effet OPEX » sur les relations au sein du collectif militaire en opération : « *Dans la vie en campagne (...), il se forme entre cadres et soldats une ambiance toute spéciale, une familiarité de bon aloi. Il y a un je-ne-sais-quoi de liant entre tous en conservant le respect dû à chacun. Pour un aïl exercé, il semble que la discipline en souffre énormément. Ce n'est pas la discipline rigide de nos vieux*

---

<sup>117</sup> Le cas de la CEA est un peu différent puisque, rappelons-le, les TP se sont toujours effectuées au niveau section, sauf la dernière où c'est toute la compagnie qui s'est déplacée. Le bivouac constituait donc l'opportunité de se retrouver tous ensemble, la compagnie étant disposée en cercle, chaque section à la suite des autres, un peu à la manière des pionniers de l'Ouest américain.

*règlements. Le soldat n'accoste pas son chef en faisant claquer ses talons. C'est la discipline librement consentie... »*<sup>118</sup>.

Dans ce contexte de vie quotidienne, sans vouloir faire du collectif militaire un groupe de pairs, on peut néanmoins observer une sorte d'absorption relationnelle des cadres, y compris du CDS, qui ne fait pas disparaître le partage des tâches lié au positionnement hiérarchique, ni même la notion d'autorité au sein du collectif mais qui l'enrichit d'une dimension fraternelle (au sens de fratrie familiale) ou amicale beaucoup moins perceptible en caserne. Précisons d'ailleurs que cette « familiarité de bon aloi », nous avons pu l'observer aussi chez les Chasseurs Alpains, malgré des problèmes évidents dans les relations hiérarchiques, ce qui peut démontrer que « l'effet OPEX » est un phénomène à peu près général, quelle que soit l'arme ou le contexte.

Ainsi, en OPEX, les structures formelles ne disparaissent pas, contraintes qu'elles sont par l'organisation militaire au sein de laquelle s'organise la vie quotidienne, mais les individus qui agissent à l'intérieur de ces structures perdent quelque peu leur qualité formelle de chefs et de subordonnés pour celle plus informelle de leaders et de suiveurs, si l'on suit la définition de MUGNY et alii<sup>119</sup>: « *Les structures formelles sont faites d'organismes (ateliers, équipes), les structures informelles sont faites de groupes. Les premières tournent avec des chefs et des subordonnés, les deuxièmes avec des leaders et des suiveurs qui se conforment. Ici, on transmet des ordres et on exerce le commandement, là on gère des normes et on pratique l'influence sociale* ». Or, comme nous l'avons dit ci-dessus, l'influence sociale des cadres en OPEX est maximale, en particulier dans ce monde clos, à part, qu'est le bivouac.

La seule réserve que nous pourrions mettre à cette constatation est que, dans ce mandat, du fait de la quiétude du théâtre, les préoccupations de la vie quotidienne ont pris le pas sur les conditions de travail, c'est-à-dire sur les conditions de réalisation de la mission. En effet, quand il y a peu de conditions opérationnelles, ce sont les conditions de vie qui priment et l'on ne peut analyser la cohésion qu'à l'aune de ces conditions de vie. En aurait-il été de même si la situation avait été plus tendue, si le danger avait été plus grand ? « Les tensions qui se créent » entre cadres et EVAT seraient-elles (ré)apparues en cas de difficultés opérationnelles ? Il nous est difficile de répondre à cette question. Nous pouvons simplement dire que si une certaine dose de danger peut être facteur de cohésion, le sentiment de menace augmentant l'attractivité du collectif, un danger extrême peut tout aussi bien être facteur de désintégration du collectif (en cas de panique, d'un manque de confiance entre

---

<sup>118</sup> *L'Ancre d'Or*, 1999, Comment on devient Marsouin : par un Marsouin de la 9<sup>e</sup> BLBMA, op. cit.

<sup>119</sup> MUGNY G., OBERLE D., BEAUVOIS J.L., 1995, op. cit., p. 25

les membres du collectif, d'une solidarité intra-groupe pas suffisamment affirmée...). Or la confiance n'était pas équitablement partagée entre EVAT et cadres de proximité : la frustration de ces derniers dont nous avons fait état en Partie 2 était toujours présente et ne s'était pas atténuée à l'issue du mandat. Si elle a été, à l'évidence, sans conséquence sur le travail, l'interrogation reste entière en ce qui concerne son influence sur la cohésion en cas de « coup dur », d'autant que, comme le dit un officier : « ***Ici, on détecte les bons caractères, on ne détecte pas forcément les grands caractères. Seules les situations tendues le permettent*** ». Nous nous garderons donc bien d'apporter une réponse définitive dans un sens comme dans un autre, surtout que la cohésion n'explique pas obligatoirement un succès et qu'à contrario, un échec n'est pas obligatoirement synonyme d'un déficit de cohésion : en un mot, la cohésion n'est pas garante de résultat.

Rappelons que celle-ci est multidimensionnelle : l'environnement mais aussi les buts et l'organisation en constituent des paramètres essentiels. La cohésion n'existe vraiment qu'au moment où elle se révèle, selon le principe de contemporanéité de K. LEWIN. Il n'y a aucun déterminisme dans le phénomène de cohésion : « *Les faits anciens, l'histoire n'intervient que par ce qu'ils impliquent dans la situation présente* »<sup>120</sup>. On peut simplement supposer que des rapports plus tendus au sein du collectif risquent de compliquer un peu plus l'élaboration de cette alchimie complexe qu'est la cohésion.

Avant de conclure ce paragraphe, nous voudrions faire état d'une interrogation concernant le commandement : existe-t-il un « commandement de caserne » et un « commandement d'OPEX » ? Lors de notre première recherche en Bosnie, nous l'avions d'ailleurs déjà posée sensiblement de la même manière, la question étant : existe-t-il un « commandement de paix » et un « commandement de guerre » ? En fait, les deux observations de terrain ne nous ont pas permis de trancher sur le sujet car il faudrait rentrer beaucoup plus et beaucoup plus longtemps dans l'intimité d'un collectif, et même en faire véritablement partie, pour être en mesure de répondre. L'observateur ne peut donc que prendre en compte les seuls avis des intéressés. Or, les avis des professionnels, Chasseurs Alpains comme TDM, sont toujours aussi divergents, voire contradictoires en la matière : les uns estiment qu'un commandement se doit de changer, d'évoluer en opération pour s'adapter au contexte ; les autres, au contraire, prennent tout changement comme un contresens difficilement compréhensible pour les hommes et même impossible à concrétiser. « Un bon chef », c'est donc tantôt celui qui change son commandement, tantôt celui qui ne le change pas : ainsi, « ***un bon chef ne changera pas sa ligne de vie en opération*** » pour un CCH, mais pour un CPL, « ***un chef qui ne change pas*** »

---

<sup>120</sup> LEWIN K., 1951, *Field theory in social science*, N.Y., Harper & Row, cité par MUGNY et alii, op. cit., p. 50

***son style de commandement en opération est un mauvais chef parce que la finalité n'est pas la même***». Nous ne pouvons donc que constater cette différence d'appréciation qui s'exprime à tous les niveaux hiérarchiques. Pour clore, sans doute provisoirement, le sujet, peut-on reprendre simplement les mots d'un EVAT : « ***En OPEX, la mentalité change pour tout le monde, y compris les MDR ; donc, le commandement change aussi*** ».

Cette appréciation d'un EVAT nous permet d'aborder le dernier thème de ce rapport. Si, comme il le dit, il y a effectivement un changement général de mentalité en OPEX, il convient de rentrer plus avant dans la comparaison entre les lieux où s'élabore « cette mentalité qui change », c'est-à-dire les lieux où s'effectue principalement l'activité professionnelle d'un militaire : la caserne et l'OPEX. Certes, il convient de ne pas oublier les autres lieux d'exercice de cette activité tels les manœuvres, mais qui ne représentent en fait qu'une étape intermédiaire. Pour simplifier notre argumentation, nous ne prendrons donc que ces deux lieux à l'opposé l'un de l'autre pour essayer de déterminer où naît la cohésion et comment. S'il y a un changement de mentalité en OPEX, quelle est la mentalité en caserne ? Si l'on parle de cohésion, y-a-t-il un changement dans la nature de la cohésion entre ces deux lieux d'exercice de l'activité militaire ? Autant de questions qui nous ramènent ainsi à notre problématique initiale.

## **2.2 Caserne/OPEX : une cohésion à géométrie variable :**

Un postulat doit être rappelé en matière de cohésion : il n'y a de phénomène de cohésion que collectif. Mais quel collectif ? Ou plutôt quel niveau de collectif ? Dans notre première recherche, nous avons longuement développé les différentes typologies caractérisant les phénomènes de groupe pour catégoriser les collectifs militaires (pp. 185-191). Ceux-ci ont d'ailleurs très tôt fourni un excellent terrain d'observation des phénomènes de groupe et donc de cohésion, l'étude sans doute la plus célèbre en la matière étant l'ouvrage de SHILS et JANOWITZ, « *Cohésion et désintégration de la Wehrmacht pendant la 2<sup>ème</sup> Guerre Mondiale* ». Dans cette étude, ces deux sociologues américains expliquent les raisons de la bonne résistance des troupes allemandes jusqu'aux derniers jours de la guerre, malgré les revers et les difficultés logistiques et d'approvisionnement, par les processus de cohésion à l'œuvre au sein « des groupes élémentaires » (sections ou escadrons), processus dans lesquels les cadres (sous-officiers et officiers subalternes) ont joué un rôle essentiel.

Les situations opérationnelles que nous avons nous-même observées, que ce soit en Bosnie ou au Tchad, ne peuvent se comparer bien évidemment à la situation des soldats allemands pendant le dernier conflit mondial. Mais cette typologie du groupe élémentaire reste valable dans toute situation, militaire

comme civile d'ailleurs, d'autant que le groupe élémentaire de SHILS et JANOWITZ s'apparente par beaucoup de points au « groupe primaire » tel que défini au début du siècle par le sociologue américain C.H. COOLEY <sup>121</sup> : « *Le groupe primaire est caractérisé par les liens personnels internes, chaleureux, chargés d'émotion entre tous les membres. La solidarité et l'obtention des avantages mutuels y sont spontanés, non calculés...* ». A côté du groupe primaire, COOLEY place le « groupe secondaire » où « *les relations entre les membres sont froides, impersonnelles, rationnelles, contractuelles, formelles...* Le groupe secondaire ou organisation est un système social qui fonctionne selon les institutions, à l'intérieur d'un segment de la réalité sociale » (hôpital, école, entreprise industrielle, etc...). Si, dans les deux catégories de groupes, il y a bien évidemment des objectifs et des intérêts communs, dans le groupe primaire s'exprime plutôt un modèle fraternel, familial, alors que dans le groupe secondaire, ce sera plutôt un modèle contractuel.

Enfin, autre niveau de collectif qui nous intéresse également ici pour notre analyse : le groupement dont « *les buts répondent à un intérêt commun à ses membres [...] On pourrait dire que cet intérêt leur est commun mais qu'ils ne l'ont pas en commun pour leur propre compte, ils ne se le sont pas approprié* » <sup>122</sup>. Nous allons partir de ces trois catégories pour tenter d'expliquer la « cohésion à géométrie variable » entre caserne et OPEX.

Nous avons dit au début de ce chapitre II-2 que la cohésion se nourrissait de « choses fortes » partagées, qu'elle était en particulier le produit d'un vécu commun, d'un vivre ensemble. Or nous avons eu l'occasion à plusieurs reprises dans ce rapport de noter qu'aujourd'hui, la vie militaire en métropole, dans les quartiers, est scindée en deux séquences bien distinctes : la journée de travail proprement dite et le retour quotidien à la vie civile à l'issue de cette journée de travail. On peut parler en la matière de véritable civilianisation de la vie militaire. De ce fait, et contrairement à ce qui se passait il y a encore quelques années, la caserne ne représente plus un milieu de vie pour les soldats mais devient de plus en plus un milieu de travail, au même titre qu'une entreprise pour un civil. Cette évolution, qui s'était déjà amorcée avant la professionnalisation puisqu'on l'observait également dans les régiments d'appelés, s'est considérablement renforcée depuis que les EVAT bénéficient d'une solde suffisante pour leur permettre de loger en ville et souvent de

---

<sup>121</sup> COOLEY C.H., 1909, *Social organization*, pp. 23-28, cité par ANZIEU D., MARTIN J.Y., 1997, op. cit., p. 38-39

<sup>122</sup> ANZIEU D. et MARTIN J.Y., 1997, op. cit., p.35

Rappelons une nouvelle fois, pour éviter toute confusion, que les notions de « groupe » et de « groupement » ne relèvent pas ici de la tactique ou de l'organisation militaire, le « groupe primaire » dans son sens sociologique ne recouvrant pas forcément le « groupe de combat », ni le groupement « le Groupement Terre » de l'Opération Epervier.

s'installer en ménage. Leur rapport quasi exclusif à l'institution dans leur vie quotidienne a ainsi disparu.

Avant cette civilianisation de la vie militaire, le vécu commun commençait dès la caserne, au sein du régiment. Mais aujourd'hui, de plus en plus, il faut attendre les OPEX pour l'expérimenter réellement, les diverses manœuvres auxquelles participent en nombre les soldats n'en constituant qu'une première étape, certes essentielle puisque là peuvent commencer à s'élaborer les processus de cohésion qui seront à l'œuvre en OPEX. Mais l'OPEX représente bien l'école privilégiée, la seule quasiment, de vie réellement en commun parce qu'en plus du partage d'expérience, il y a à la fois la durée et souvent l'intensité : durée pour acquérir un sentiment d'appartenance au collectif et intensité en vivant des « choses fortes ». Un EVAT nous dit : **« l'esprit de cohésion commence dans les casernes, le soir. Or, aujourd'hui, il n'y a plus personne le soir, donc il n'y a plus de vie interne au régiment »**. Pour un autre, **« très peu de gens maintenant restent en caserne, la cohésion ne se fait plus dans l'enceinte de la caserne. En tout cas, ce n'est plus la même »**.

Plusieurs facteurs confortent encore ce constat : tout d'abord, dans la mesure où les classes ne représentent plus vraiment cette période « de souffrance partagée » (cf. ce que nous avons dit en Partie 2, II-1), la cohésion reste un objectif à acquérir à l'arrivée en compagnie. Ainsi, pour un officier, **« avant, la rusticité, on la travaillait sur les marches de nuit, les épreuves où la cohésion se faisait. On ne pouvait pas arriver au bout des classes s'il n'y avait pas eu la cohésion : n'ayant plus cela, les jeunes arrivent beaucoup plus individualistes »**. D'autre part, si le choix de la section hétérogène (où la section d'instruction est ventilée, à l'issue des classes, dans différentes compagnies) apporte indubitablement une plus grande richesse en diversifiant les âges, les expériences, les connaissances au sein des unités, elle a sa contrepartie en terme de cohésion car elle fait éclater un collectif qui s'est constitué de façon naturelle à partir « de choses fortes » vécues ensemble, les classes constituant, malgré tout, encore aujourd'hui pour un jeune une rupture avec sa vie précédente, donc une expérience marquante.

Il est ainsi tout à fait symptomatique que plusieurs EVAT aient reconnu retrouver plus facilement le soir, après la journée de travail, leurs camarades de contingent, c'est-à-dire ceux avec lesquels ils ont suivi les classes, que leur propres camarades de groupe ou de section : **« Les relations amicales nées pendant les classes priment lorsqu'on est dans le civil, parce que lorsque le service est fini, c'est plus l'armée, même si on reste à la caserne »**. Même réaction avec des Ultérieurs qui, après avoir quitté la caserne le soir, préfèrent rejoindre les Ultérieurs d'autres sections plutôt que de fréquenter les camarades de la section où ils ont été affectés. Dans un premier

temps en caserne, le sentiment d'appartenance reste donc fonction, pour les EVAT, du vécu commun des classes ou, pour les Ultérieurs qui ont tendance à se considérer comme les « mal aimés » des EVAT, à un véritable sentiment de classe (au sens de classe sociale). Les OPEX semblent représenter alors le seul moyen de faire éclater ces premiers collectifs constitués au sein de la caserne qui transgressent les collectifs officiels que sont les compagnies ou les sections car, à l'évidence, l'alchimie de la cohésion s'y élabore plus difficilement : **« L'outre-mer améliore la cohésion parce que les gens vivent ensemble alors qu'au quartier, il y a une sorte de nucléarisation »** dit un officier et un EVAT n'hésite pas à affirmer que **« la cohésion se fait plus sur place aujourd'hui qu'avant le départ »**, ce que confirme encore un cadre : **« la cohésion naît de la souffrance commune, de la souffrance partagée. Aujourd'hui, la cohésion arrive sur le terrain, en opération avec le risque »**.

L'élaboration de la cohésion au sein des collectifs officiels semble encore perturbée un peu plus en caserne par le problème du sous-effectif chronique qui oblige souvent les sections à prêter des personnels pour permettre au régiment d'assurer les prestations diverses : **« A chaque fois qu'il y a une section qui veut faire une démonstration, on est obligé d'aller piocher du personnel dans les autres sections pour faire un effectif réel »** avoue un caporal, d'où des collectifs de travail qui sont en recomposition permanente et qui prennent de ce fait un caractère relativement éphémère.

On voit donc que la caserne ne constitue plus vraiment ce lieu privilégié où se mettaient en place les premiers éléments d'une cohésion grâce à un « vécu commun », cohésion qui s'affirmait et se confortait ensuite en opération grâce à cette « souffrance partagée ». On peut d'ailleurs faire en la matière un autre rapprochement entre ce qui se passe maintenant dans les régiments d'engagés et ce qui se passait dans les régiments d'appelés où la cohésion ne pouvait que se construire une fois sur place, en OPEX, comme par exemple avec le Batinf 5 que nous avons connu en Bosnie, en raison d'un vécu commun quasi inexistant avant le départ et d'un facteur « temps » de préparation extrêmement limité.

Cependant, il serait erroné d'affirmer qu'il ne se passe rien en caserne en matière de phénomènes collectifs, qu'il ne s'y construit plus aucune cohésion mais, comme le dit l'EVAT ci-dessus, il semble que ce ne soit plus tout à fait la même. La caserne a toujours représenté, et continue de représenter, la première étape d'une intégration à un système social particulier, l'armée. Or une grande partie de notre rapport, aussi bien en Partie 1 qu'en Partie 2, a été de mettre en évidence les facteurs perturbant ce processus d'intégration primaire, qu'ils soient sociologiques (évolutions des valeurs, des comportements collectifs et individuels) ou professionnels (principes liés à la professionnalisation).

Mais plus généralement, on pourrait également appliquer au monde militaire ce que dit Jean WEYDERT concernant le monde de l'entreprise <sup>123</sup> : « ...*Les changements concernant l'intégration sont importants : elle n'est plus l'assimilation à un système social donné mais un processus par lequel les acteurs eux-mêmes sont appelés à se construire du lien social*», la caserne représentant ce lieu d'assimilation à un système social donné où se faisait avant l'intégration et l'OPEX constituant aujourd'hui plutôt le lieu privilégié d'intégration où se construit véritablement du lien social. Nous pourrions également appliquer à notre argumentation les mots de C. NICOLE-DRANCOURT et E. LADA <sup>124</sup> en disant que la caserne représente le lieu « *d'un apprentissage adaptatif (qui consiste à être capable d'incorporer des usages et des règles qui assurent la coexistence collective)* » alors que l'OPEX serait le lieu « *d'un apprentissage de l'être en société (qui consiste à se placer du point de vue du collectif et non seulement du point de vue de ses propres intérêts)* » .

S'il se passe quelque chose en caserne en matière de cohésion, c'est plus de l'ordre de l'organisation, dans le cadre d'une structure formelle, le régiment, considéré comme « *un ensemble cohérent d'hommes et de moyens articulé en vue du combat* » <sup>125</sup>, divisé en autant de structures formelles réduites (compagnies ou cellules, sections, groupes) où se réalise le travail. Dans le cadre de la vie courante et de la réalisation du travail en commun, la cohésion s'apparente à de la coordination entre différentes entités organisées par la hiérarchie et détermine l'activité collective : il s'y exprime une « solidarité mécanique » issue de cet assemblage d'hommes et de moyens. Les ressorts de la cohésion y sont sensiblement plus institutionnels que fusionnels, plus contractuels que fraternels, sans que cela empêche l'établissement de rapports étroits entre individus au même titre que, dans une entreprise, les collectifs de travail peuvent développer des liens très forts de solidarité.

On peut constater avec ce que nous venons de dire que les collectifs militaires en caserne, quels qu'ils soient (régiment, compagnies, sections), présentent l'essentiel des caractéristiques du groupe secondaire, voire du groupement, tels que décrits au début de ce paragraphe, avec bien sûr des degrés différents : en fonction du moment, des chefs, des activités, ils peuvent évoluer plus ou moins vers les caractéristiques du groupe primaire. Cette constatation nous permet de revenir sur la typologie des phénomènes de groupe pour les analyser en situation opérationnelle.

Rappelons d'abord que par rapport à la caserne, l'OPEX, et plus particulièrement la TP dans le cas du Tchad, constitue beaucoup plus qu'un

---

<sup>123</sup> WEYDERT J., 1993, « Propositions pour conclure », Le travail à sa place, *Projet*, n° 236, hiver 93-94, p. 96

<sup>124</sup> NICOLE-DRANCOURT C., LADA E., 1998, op. cit., p. 73

<sup>125</sup> Colonel de NORAY, 1985, *Problèmes humains et structures des corps de l'Armée de Terre*, CRH

milieu de travail pour le soldat mais un véritable milieu de vie puisqu'il y vit 24 heures sur 24, sans possibilité de se détacher du collectif militaire où, même habillé en civil lors des sorties en ville, il reste militaire soumis aux règles et contraintes de l'armée. Nous avons dit, en outre, que pour cette OPEX, en raison de l'absence de conditions réellement opérationnelles (au sens « activités de combat »), ce sont les conditions de vie qui ont surdéterminé le cadre d'exercice de l'activité.

Pour la CEA, nous avons vu que ce cadre était d'office la section puisque les TP se faisaient au niveau de la section. Nous devons toutefois apporter une précision : la SAM a un effectif plus important qu'une section de combat. Pour faire un rapprochement pertinent avec cette dernière, il conviendrait d'étudier plutôt le groupe de tir qui, en bivouac notamment, va alors constituer le milieu de travail et le milieu de vie, alors que la SAM elle-même pourra plus s'apparenter à la compagnie de combat. Nous verrons que cela n'est pas sans conséquence sur le sentiment de cohésion au sein de la CEA. En ce qui concerne la 1<sup>ère</sup> Cie, même dans des TP organisées au niveau compagnie, le cadre de travail et de vie en bivouac était la section.

Il semble que la section comme lieu de vie n'a rien d'exceptionnel en opération : Arnaud LATAPIE, pendant l'Opération Manta (op. cit.), notait déjà : « *En général, les exigences du service font que, la plupart du temps, ces hommes vivent par groupes (de combat). Pourtant, malgré cela, on peut observer que la vie sociale demeure au niveau de la section* » (p. 48). L'expression importante ici est « vie sociale » qui reprend l'idée exprimée par JANOWITZ (op. cit.) que « *pour le soldat allemand moyen, l'essentiel était son appartenance à un escadron ou à une section qui restait structuré et coïncidait en gros avec l'unité sociale satisfaisant quelques-uns de ses principaux besoins élémentaires. Il serait susceptible de poursuivre le combat [...] tant qu'il donnerait son affection aux autres membres de son escadron ou de sa section et recevrait la leur en échange* ».

Le groupe élémentaire de JANOWITZ ou groupe primaire de COOLEY correspond bien à ce milieu de vie au sein duquel le soldat vit l'essentiel de ses relations sociales, milieu qui n'est, en opération, ni le groupe (de combat), entité tactique pertinente pour l'activité de travail mais plus rarement pour la vie quotidienne, surtout de nos jours, ni la compagnie, entité trop grande pour que se créent des liens personnels et un degré d'intimité élevé. Rappelons que la proximité ne peut se partager réellement qu'avec un petit nombre de personnes et qu'elle est un facteur essentiel de l'attractivité du collectif : « *Puisque la cohésion implique des relations étroites, on pourra parler de cohésion là où les relations sont directes entre les membres d'une collectivité : cohésion de groupe, cohésion de section (selon la situation), parfois cohésion d'unité, d'une équipe de dirigeants. Au-delà, il semble qu'il soit préférable de parler « d'esprit... »* » note le CRH <sup>126</sup>,

---

<sup>126</sup> EMAT-CRH, 1994, op. cit., p. 11

l'expression « esprit de corps » paraissant de ce fait particulièrement bien venue quand on parle du régiment. Ainsi, en opération, la section comme groupe primaire, entité à la fois domestique et sociale, constitue bien le premier niveau de cohésion opérationnelle, loin devant les autres niveaux que sont la compagnie ou le régiment. Cette cohésion opérationnelle est à la fois coordination et coopération, c'est-à-dire que les échanges, tout en étant organisés, peuvent également s'avérer spontanés, transversaux, plus informels, où s'expriment plus facilement les relations interpersonnelles : ainsi, pour un EVAT, « **la cohésion naît du bon vouloir, de la participation de chacun à la vie commune** ». Ici, la cohésion détermine la dimension collective de l'activité au sein du groupe primaire.

D'où les avis quasi unanimement exprimés sur un sentiment de cohésion au niveau de la section, ou du groupe de tir pour la CEA, en tout cas très peu au niveau de la compagnie. Il est d'ailleurs tout à fait significatif que les EVAT n'éprouvent pas vraiment le besoin d'une cohésion compagnie, n'en perçoivent pas même la nécessité parce que, sans doute, ils ne la perçoivent pas comme pertinente dans la vie quotidienne. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de cohésion compagnie mais celle-ci ressort des caractéristiques du groupe secondaire et non du groupe primaire : les facteurs socio-affectifs y sont beaucoup moins prégnants.

A la limite, le régiment apporte un sentiment d'appartenance, donc représente un cadre de cohésion, peut-être plus explicite pour eux que la compagnie parce qu'il sert de référence pour se situer vis-à-vis de l'extérieur, parce que c'est la référence vis-à-vis de l'extérieur. L'EVAT se présentera comme engagé au 2<sup>ème</sup> RIMa et non comme faisant partie de la 1<sup>ère</sup> Cie du 2<sup>ème</sup> RIMa : cette référence ne lui semblera pertinente qu'en interne, par rapport aux EVAT des autres compagnies du régiment. Etre « chameau » (1<sup>ère</sup> Cie), « bouc » (2<sup>ème</sup> Cie), « scorpion » (3<sup>ème</sup> Cie), « cèdre » (4<sup>ème</sup> Cie) ou « dragon » (CEA) prend une réelle signification d'appartenance mais plus alors dans le cadre de l'activité de travail.

Enfin, autre élément que nous voudrions évoquer : c'est la sensible différence dans la nature de la cohésion entre la 1<sup>ère</sup> Cie et la CEA. Nous avons déjà noté que la configuration multi-fonctionnelle de cette dernière unité amenait une différenciation et, parallèlement, une interdépendance étroite entre les postes, notamment au sein du groupe de tir : la synchronisation y est absolue puisque chaque action trouve sa justification a priori et a posteriori par rapport aux autres. Dans la mesure où c'est plus la différenciation et l'interdépendance entre les postes tout au long d'un processus que leur homogénéité qui « poussent » à la coopération, la cohésion s'exprime alors dans cette capacité de coopération au sein du groupe.

Les fonctions et missions quasi identiques au sein de la compagnie de combat, notamment entre les sections et les groupes (hormis la section d'appui), relèvent plus de la parfaite coordination que de la complémentarité. L'activité y crée bien un collectif dans la mesure où il y a un fonctionnement et un but communs, où se développe une certaine forme d'émulation (au risque de tourner parfois à la concurrence ou à la compétition). En outre, la personnalisation de l'autorité est plus grande en unité de combat qu'en unité d'appui puisque l'autorité du chef, en particulier du CDS, est liée essentiellement à son charisme, c'est-à-dire à sa faculté d'entraîner les hommes au combat, notamment au moment précis de l'action violente, plus en tout cas qu'à sa capacité technique ou tactique. C'est un peu différent à la CEA où la technicité requise à tous les niveaux offre un registre plus large à l'autorité pour s'exprimer : on peut parler en la matière d'une certaine « médiatisation de l'outil » qui permet un meilleur recul mais, en contrepartie, une moins grande emprise du chef sur ses hommes. Sans verser dans la caricature faisant du chef en unité de combat un meneur, voire un chef de bande, et en unité d'appui un technicien ou un gestionnaire, il est cependant intéressant de noter ces quelques différences qui tiennent plus de l'organisation et des fonctions exercées que de la personnalité intrinsèque des individus.

Pour terminer sur ce sujet, on peut dire que la cohésion n'est pas moins grande à la 1<sup>ère</sup> Cie qu'à la CEA : elle est différente, tout du moins elle s'appuie sur des ressorts différents. Elle ne se renforcera pas, ou au contraire ne s'affaiblira pas, sous l'effet des mêmes facteurs.

Cette constatation nous permet de revenir à notre catégorisation des phénomènes de groupe. Rappelons que c'est le propre de toute typologie d'avoir tendance à « grossir le trait » : c'est pourquoi, tout n'est pas primaire dans la section et tout n'est pas secondaire dans la compagnie ou le régiment parce que bien d'autres facteurs interviennent, et comme nous l'avons dit, sont en permanente interaction. La cohésion ou plutôt les ressorts de la cohésion évoluent donc continuellement, en particulier entre la caserne et l'OPEX dans un perpétuel va-et vient. Daniel BENAMOZIG ne dit pas autre chose <sup>127</sup> : « *Après le retour, le mode d'intégration aux groupes d'appartenance se modifie substantiellement. En premier lieu, le degré d'intégration du militaire au groupe ayant participé à la mission a tendance à se réduire. N'étant plus soumis aux contraintes de l'intervention, le groupe se distend, et disparaît même dans de nombreux cas.* ».

Nous pourrions ajouter qu'à contrario, les groupes se reforment alors en caserne mais avec des caractéristiques différentes qu'en OPEX. Ce n'est certainement pas une constatation fondamentalement nouvelle mais actuellement, l'écart devient de plus en plus grand entre ce qui se passe en

---

<sup>127</sup> BENAMOZIG D., 1998, Les effets différés après les interventions militaires extérieures, *Les Champs de Mars*, n° 4, La Documentation Française, 2<sup>ème</sup> semestre, p. 153

métropole et ce qui peut se passer en OPEX. Aujourd'hui, la nucléarisation en caserne dont parlait l'officier du 2<sup>ème</sup> RIMa risque de faire sentir ses effets beaucoup plus longtemps en opération et les processus de cohésion favorisés par l'activité opérationnelle peuvent voir leur élaboration perturbée par le contexte de la métropole. Cela est d'autant plus vrai dans les tournantes ou les OPEX les moins opérationnelles où la vie dans les grosses infrastructures s'apparente de plus en plus à la vie en caserne du fait de la part assez importante de temps passé et d'activités réalisées à l'intérieur de ces camps, assimilés à de véritables casernements. Ainsi, la vie à Kossei, mais aussi d'une certaine manière à Croci, ne pouvait que favoriser cette impression : « **A Kossei, il y a la pression, l'encadrement, comme à Auvours** » nous expliquent des EVAT lors des restitutions sur place.

Certes, du fait de l'importance primordiale de la cohésion pour les collectifs militaires dont l'opérationnel est la finalité, l'armée a de tous temps cherché à la favoriser, à améliorer ses conditions d'émergence, en particulier par ce qu'elle appelle « les activités de cohésion » qui vont des plus ritualisées institutionnellement comme les défilés ou les prises d'armes aux plus conviviales comme les fêtes ou les chants, ces dernières n'étant pas exemptes, malgré tout, d'une certaine forme de ritualisation. N'oublions pas aussi, dans ces « activités de cohésion », la pratique du sport collectif. Précisons également qu'elles font partie intégrante des « traditions » sur lesquelles repose une bonne part de la mystique TDM. « *La notion de traditions est vague* » dit le Colonel THIEBLEMONT<sup>128</sup>. « *Elle recouvre une diversité de phénomènes : valeurs transmises, modes de pensée ou d'action, pratiques répétitives, coutumes, etc...* ».

### 2.3 De l'utilité des activités de cohésion :

Le système social militaire se singularise par ces activités de cohésion très ritualisées : pour l'extérieur, elles en sont même la marque distinctive. Le jeune EVAT arrivant dans la caserne de son régiment d'affectation apprend d'emblée à marcher au pas, à chanter en défilant, à présenter les armes, etc... Cela constitue la première étape de son intégration dans le système militaire et toute la vie en caserne est rythmée par ces activités traditionnelles, « *ensemble de signes, de rites, de rituels et de symboles qui masquent les différences, proclament les valeurs de l'unité, du corps militaire tout entier, mettent en scène sa hiérarchie, sacralisant l'autorité* » (Colonel THIEBLEMONT, op. cit.). A ces rites s'ajoutent, comme nous l'avons dit, des traditions plus ou moins « coutumières », moins formalisées, au cours d'activités plus conviviales, en particulier les repas compagnie ou section.

---

<sup>128</sup> Colonel THIEBLEMONT, 1986, *Les traditions dans les armées. Le jeu de la contestation et de la conformité* (document CRH).

Or, nous avons vu que cette intégration « par assimilation à un système social donné », sans être devenue inopérante, perdait quelque peu de sa force auprès de jeunes moins sensibles à la « pompe militaire », comme ils sont d'ailleurs devenus moins sensibles en général à tout rituel trop sacralisé, militaire, civil ou religieux.

Mais qu'en est-il en OPEX de ces activités traditionnelles de cohésion ?

Malgré un temps opérationnel peu propice à des activités trop institutionnalisées (contraintes de temps, contraintes matérielles, souvent dispersion des unités), les conditions d'intervention au Tchad permettent le maintien de ces activités traditionnelles, ce qui était moins le cas, par exemple, en Bosnie. Ainsi, que ce soit à Kosseï ou à Croci, se déroulait quotidiennement la levée des couleurs sur la place d'armes. Par contre, en TP, cette cérémonie était supprimée, remplacée parfois simplement par des rassemblements rapides, « techniques », avant le départ au niveau de chaque section, où le CDS donne ses instructions pour la journée à venir, éventuellement fait des commentaires sur tel ou tel sujet.

En ce qui concerne les activités de cohésion plus conviviales (repas, pots), elles étaient, comme en métropole, organisées régulièrement à Kosseï et à Croci. En TP, les bivouacs représentent une opportunité naturelle pour des activités conviviales de cohésion. L'image traditionnelle du repas pris en commun autour d'un feu, au milieu du désert, véhicule toute une nostalgie de l'aventure encore très vivace chez les TDM... et pas seulement chez eux d'ailleurs. En dehors du fait que les groupes électrogènes, s'ils apportent un indéniable confort, ôtent un petit peu de la magie du désert, on peut constater là également une évolution dans les mentalités, dans le sens apparemment, selon les dires de beaucoup de cadres, d'une nette individualisation des comportements en opération au détriment de ces activités de cohésion traditionnelles et conviviales.

Deux explications à cela : « ***La fête, pour les jeunes, c'est les boîtes de nuit, ce n'est pas autour d'un méchoui à chanter*** » dit un sous-officier. L'exemple de ce que nous avons vu au Tchad tend effectivement à confirmer cette appréciation. Rappelons tout d'abord que les jeunes, dans leur éducation, ont moins d'opportunités aujourd'hui de vivre en collectivité (pensionnat, scoutisme) et de ce fait développent moins d'attraits pour les activités collectives ludiques. Ces chansons populaires ou chants du folklore traditionnel, souvent plus ou moins paillards, que tout le monde connaissait sans forcément les avoir appris, ont quasiment disparu de leurs références culturelles. Ensuite, la technologie renforce encore le phénomène : l'arrivée massive des baladeurs où chacun peut écouter « sa » musique favorise un peu plus l'individualisation des comportements. C'était vrai – nous l'avons signalé – dans les VLRA lors des déplacements, mais ça l'a été tout autant pendant les

bivouacs où les EVAT avaient plutôt tendance à se regrouper « en petits comités » autour d'un baladeur, le soir à la veillée. Sans tirer de conclusions définitives du fait d'une expérience somme toute limitée, nous pouvons simplement indiquer que les seules occasions d'entendre quelques chants TDM traditionnels nous ont été fournies par un repas section et un repas compagnie organisés au camp Croci, et non en bivouac. Il convient cependant d'éviter de vouloir assimiler la vie d'un soldat en opération avec celle d'une sortie scout : en l'occurrence, la fatigue, la chaleur peuvent expliquer le manque d'entrain spontané des EVAT pour ce type d'activités conviviales en bivouac.

Il n'empêche que cette activité conviviale par excellence que sont les repas pris en commun, niveau section ou compagnie, n'est plus véritablement considérée par beaucoup d'EVAT comme facteur essentiel de cohésion. Plusieurs d'entre eux nous ont confirmé l'intérêt mitigé qu'ils portent aux repas compagnie en particulier : non qu'il y sont opposés parce que c'est un moment de détente apprécié, mais ils n'en voient pas l'utilité sur le plan de la cohésion : « **Les repas compagnie, c'est pas un mal mais ça ne sert pas à connaître les autres, juste à renforcer les liens, le peu de liens qu'on a, avec certains** » dit un EVAT et un autre : « **Les repas compagnie, ça n'apporte pas de cohésion** ». Et un autre encore ajoute : « **Il faudrait des activités où chacun se mélange pour que la cohésion se crée. Or, à la plupart des repas compagnie, il n'y a pas de mélange** » (sous-entendu entre les sections, voire les groupes) et de faire la comparaison entre deux repas compagnie qu'il a vécus et qui se sont passés de manière totalement différente car, en la matière, pour lui, « **c'est une question d'organisation** ». Ces avis confortent ce que nous disions un peu plus haut sur le sentiment de cohésion au niveau compagnie : celle-ci ne représente pas un milieu de vie mais bien un milieu de travail. Des solidarités, encore une fois, s'y créent mais elles ne sont pas tout à fait de même nature que celles existant au niveau section ou groupe de tir.

Nous en arrivons maintenant à la fin de ce chapitre. Avec le constat que les valeurs traditionnelles (militaires ou civiles) comme les manifestations traditionnelles (militaires ou civiles) « parlent » moins aux jeunes aujourd'hui, ne conviendrait-il pas, non pas de supprimer bien évidemment les traditions, et donc les activités de cohésion, mais de ne pas s'appuyer trop exclusivement sur elles pour créer la cohésion, en particulier en métropole ? Ne serait-ce pas, en effet, une manière de monter un « décor Potemkine » qui masque une réalité un peu plus prosaïque : un sous-officier du 2<sup>ème</sup> RIMa l'exprime, de façon un peu brutale et excessive, en affirmant que « **dans les TDM, il n'y a plus que les traditions** », sous-entendant que derrière, il n'y a plus grand chose d'autre. Quand ces traditions ne s'appuient plus véritablement sur un arrière-fond

sociologique et psychologique, ne risquent-elles pas de devenir contre-productives si elles ne sont plus qu'un décorum ? Elles ne correspondent plus tout à fait à la mentalité de la société civile en général, société civile dont les valeurs font une entrée en force dans le monde militaire, et le risque est grand de faire tourner le système social militaire un peu à vide vis-à-vis d'une majorité d'EVAT qui attendent autre chose de leur engagement en souhaitant le vivre différemment de leurs aînés.

En effet, quel poids peuvent avoir les traditions sur des jeunes dont, déjà, la culture historique est assez faible et qui ne sont destinés qu'à faire un court passage dans les rangs de l'armée ; à des jeunes fort éloignés aujourd'hui, comme nous venons de le dire, des valeurs traditionnelles militaires et qui manifestent donc une relative indifférence devant certains rites symbolisant ces valeurs ; à des jeunes dont, en outre, le profil comme la vie quotidienne s'apparentent de plus en plus à celle des appelés qui n'étaient pas majoritairement connus pour leur faculté d'acculturation au monde militaire (« *En fin de compte, l'évocation de l'expérience vécue par les EVAT fait resurgir curieusement la comparaison avec l'emploi quotidien des appelés. Existe-t-il finalement une différence entre les deux catégories de personnels ?* » s'interroge un cadre dans l'étude du CRH sur la fidélisation des EVAT (op. cit.).

Il faut évoquer également, dans ce domaine, le rôle de l'encadrement. La création de l'esprit de corps dont font partie les activités de cohésion était jusqu'à maintenant l'apanage des officiers : « *Cet esprit de corps, ce sont les officiers qui le créent, les sous-officiers qui le font vivre et les marsouins qui en font une raison d'être* » dit un article de l'Ancre d'Or <sup>129</sup>. Nous serions un peu plus réservée aujourd'hui sur cette affirmation dans la mesure où le rôle des officiers se technicise de plus en plus et évolue vers la maîtrise d'un système technique (et administratif) : « *... l'activité professionnelle du nouvel officier ressemble de plus en plus à celle d'un cadre ou d'un administrateur civil* » <sup>130</sup>. Leurs nombreuses autres préoccupations professionnelles peuvent les empêcher de remplir pleinement ce rôle traditionnel, les obligeant quelque peu à le déléguer aux sous-officiers et plus largement aux cadres de proximité. Nous avons vu combien était déstabilisée cette catégorie de personnels, avec le risque qu'elle n'ait ni l'envie, ni ne soit plus vraiment en position de faire vivre concrètement cet esprit de corps.

Le rituel est nécessaire mais il ne faut pas le surestimer : il ne peut à lui seul renforcer la cohésion. Les activités dites « de cohésion » ne trouveront leur pleine efficacité et leur pleine justification en la matière que si les processus de cohésion sont déjà en place au sein des collectifs, que si, en fait, la cohésion est déjà une réalité : « *Par ailleurs, la cohésion n'apparaît pas comme un fondement ou une condition du moral mais comme une résultante, un produit issu de la satisfaction des*

---

<sup>129</sup> L'Ancre d'Or, 1999, Le Marsouin 1999, L'esprit de corps, op. cit.

<sup>130</sup> PARICIO J.M., 1999, *Le monde méconnu de nos militaires*, Les Documents du C2SD, mai, p. 24

*principaux facteurs du moral, notamment la qualité des relations humaines et l'intérêt des missions confiées. A cet égard, les repas et les « pots », et même les camps de cohésion sont mal nommés s'ils ne s'inscrivent pas dans le cadre de relations internes et d'un travail valorisants »* écrit le CRH <sup>131</sup>. Or il est évident qu'en caserne tout du moins, ces processus de cohésion sont fortement perturbés par de nombreux facteurs que nous avons tenté de décrire. Par comparaison, les OPEX permettent d'en recréer les conditions en retissant du lien social : *« D'une manière générale, les interventions extérieures constituent un puissant facteur de cohésion des unités. Les relations entre les pairs aussi bien que les relations de supérieurs à subordonnés s'en trouvent généralement améliorées. Le surcroît de cohésion entraîné par les opérations extérieures a tendance à se prolonger assez longtemps après le retour... »* écrit D. BENAMOUZIG (op. cit., p. 138-139). Mais même les OPEX, en tout cas la plupart d'entre elles, ne peuvent pas ne pas être « impactées » à terme, d'une manière ou d'une autre, par l'évolution observée en métropole.

Nous avons souvent employé le mot de « perturbation » pour bien montrer que les processus de cohésion traditionnels sont toujours à l'œuvre, qu'ils n'ont pas disparu mais qu'ils ne fonctionnent plus aussi bien qu'avant, qu'ils connaissent des « ratés » parce qu'ils ne s'appliquent plus à la même situation. Tenir compte de ces évolutions nous semble un impératif pour éviter que le décalage ne s'accroisse par trop entre ces deux lieux d'exercice de l'activité militaire, la caserne et l'OPEX.

---

<sup>131</sup> EMAT-CRH, 1994, op. cit., p. 11



## CONCLUSION

Nous avons parfaitement conscience que les dernières lignes que nous venons d'écrire, comme d'ailleurs certains passages de ce rapport, paraîtront peut-être difficilement acceptables à beaucoup de TDM tant la notion de traditions y est une valeur omniprésente, à la fois fondatrice de l'arme et en justifiant quasiment l'existence aujourd'hui. Mais « *dans le domaine de la Défense comme dans tous les domaines, les sciences sociales se construisent contre les prénotions et contre les illusions du sens commun* »<sup>132</sup>. Ne parlons d'ailleurs pas d'illusions dans les TDM, au contraire si l'on s'en tient au pessimisme souvent affiché : parlons plutôt, pour tout ce qui touche aux traditions et au passé, de surinvestissement symbolique.

Dans une démarche que nous avons voulu constructive, tout notre travail a été d'abord d'expliquer la situation rencontrée par les TDM, situation nouvelle à bien des égards, situation à la croisée de deux époques ; puis nous avons analysé les réponses parfois maladroites qu'ils apportaient pour y faire face ; et enfin, nous avons tenté de donner quelques éléments de réflexion permettant de dépasser les contradictions qui s'expriment et qui illustrent bien les interrogations du présent. On peut citer, par exemple : les liens étroits, quasi traditionalistes, avec les valeurs du passé et de l'histoire tout en maintenant une aptitude professionnelle ancrée résolument dans la modernité, tant en ce qui concerne l'adaptation à de nouveaux savoir-faire que la prise en compte du nouvel environnement militaire ; ou encore, « *une mobilisation exacerbée de l'éthos,*

---

<sup>132</sup> VENNESSON P., 2000, Les sciences sociales : quels apports pour la Défense ? *Les Champs de Mars*, n° 7, La Documentation Française, 1<sup>er</sup> semestre

[...] *qui relève du rejet plutôt que d'une logique de différenciation* »<sup>133</sup> parallèlement à une certaine réserve pour se mettre en valeur, en interne comme en externe ; ou bien enfin, le sentiment d'un vrai pessimisme sur l'avenir qui n'empêche pas un pouvoir de résistance aux événements permettant de se réinventer en permanence un présent malgré les incertitudes et les craintes.

Alors justement quel avenir pour les « dinosaures » ? Le pessimisme affiché par beaucoup dans les TDM nous semble réellement excessif. Si la conjoncture est délicate, ils en ont connu bien d'autres tout aussi délicates : au cours de leur histoire, leur existence a été plus d'une fois remise en cause au sein de l'armée française. Pourtant, ils sont toujours là et peu contestent encore maintenant la légitimité de leur existence.

Pourquoi cette faculté de résistance aux événements ?

Sans le vouloir, disons naturellement, c'est leur histoire que les TDM n'ont jamais cessé de réinvestir dans le présent, non pas une histoire uniquement comme « *lieu de sacralisation de la geste* » mais une histoire aussi comme lieu de construction d'une véritable professionnalité. Certes, l'identité professionnelle qui s'est construite sur cette professionnalité que nous avons appelée « traditionnelle », est actuellement ébranlée sur ses bases, sur ses certitudes et nécessite de ce fait quelques efforts de consolidation et surtout de réappropriation.

Le premier de ces efforts passe par la nécessité d'un véritable travail de deuil d'une situation passée. Cela ne veut pas dire oublier la geste des grands anciens, ne plus fêter Bazeilles, effacer des drapeaux les grandes batailles, voire même ne plus cultiver le mythe des époques héroïques. Il s'agit de le garder uniquement comme référence symbolique et de ne plus en faire un cadre d'action actuel, de savoir le dépasser pour mieux accepter la réalité. « *Le mythe est une activité de l'esprit humain* » dit le Colonel THIEBLEMONT<sup>134</sup> et il ajoute : « *L'une des caractéristiques d'une armée en mutation est cette coexistence quelquefois conflictuelle entre le mythe ancien et le mythe nouveau* ». Sans doute, les TDM sont-elles actuellement en phase de construction de ce mythe nouveau.

Le deuxième effort, c'est sans doute à l'institution de le faire dans la mesure où elle ne peut, en tout cas actuellement et pour longtemps, se passer des TDM. Elles ont toujours été considérées comme une troupe d'élite : ne convient-il pas qu'elles le restent en retrouvant notamment, pour y entrer, des critères de sélection plus sévères qui leur permettront de continuer à attirer les

---

<sup>133</sup> PREVOT-FORNI E., 1999, *L'identité militaire à l'épreuve des opérations extérieures à finalité pacificatrice. L'exemple d'un régiment d'infanterie*, Synthèse, Mémoire de DEA, Université de Paris I – Panthéon Sorbonne, octobre, p. 11

<sup>134</sup> Colonel THIEBLEMONT, 1983, Les militaires sous le regard ethnologique, *Revue de la Défense Nationale*, juin

meilleurs éléments, EVAT comme cadres, et de garder ainsi leur niveau d'excellence ? Cette mesure de sauvegarde d'une certaine forme d'élitisme militaire ne devrait d'ailleurs pas concerner uniquement les TDM mais s'appliquer également à d'autres unités de l'Armée de Terre car, ne l'oublions pas, toute homogénéisation, dans quelque domaine que ce soit, a toujours tendance à se faire par le bas.

D'autre part, tout en perdant leur quasi monopole des interventions extérieures, monopole qui effectivement n'avait plus sa raison d'être dans le nouvel environnement de l'armée française, les TDM peuvent parfaitement continuer d'être le fer de lance en la matière. Le fait de rester un pôle d'excellence, voire de le conforter par une saine concurrence avec les autres armes, peut justifier à lui seul leur prééminence dans le domaine des OPEX. Des exemples récents sont là pour illustrer le maintien de cette prééminence aux yeux de l'Etat-Major <sup>135</sup>.

Enfin, dernière mesure éventuelle : si les conditions d'entrée dans les TDM sont plus dures, parallèlement à des conditions d'exercice du métier plus exigeantes, en matière de disponibilité notamment, la contrepartie peut en être certains avantages financiers pour compenser les contraintes supplémentaires de l'arme et surtout des perspectives de carrière plus ouvertes et plus longues, en particulier pour les sous-officiers.

Cette dernière réflexion nous permet de revenir sur la question peut-être la plus sensible à nos yeux de ce rapport, celle qui nous apparaît le plus comme une source potentielle de difficultés, non seulement pour les TDM mais également pour l'ensemble de l'armée, et qui constitue, à n'en pas douter, l'un des problèmes majeurs que devra résoudre très vite l'institution : le sort des sous-officiers, et plus largement des cadres de proximité, dans cet ensemble professionnalisé.

A plusieurs reprises dans le cours de ce rapport, nous avons parlé de déstabilisation de cette catégorie de personnels, d'inquiétude à la fois collective sur le devenir de l'arme et individuelle sur son propre devenir, de ses rapports de plus en plus difficiles avec les nouveaux EVAT, fruit d'une sorte d'incompréhension culturelle et professionnelle. Nous avons dit que leur identité professionnelle était ébranlée par un manque de projection dans l'avenir, par un manque de perception de leur nouveau rôle : instructeur, éducateur, enseignant, assistante sociale ? D'autre part, en tant que supérieurs hiérarchiques, ils ne peuvent plus utiliser les anciens modèles de pouvoir (notamment la pression physique ou morale) et moins bien les anciens modèles d'autorité aujourd'hui contestés (c'est-à-dire l'autorité donnée par le statut).

---

<sup>135</sup> Les premières unités françaises appelées à entrer au Kosovo ont été des TDM.

Comme dans le civil avec la maîtrise ou la hiérarchie intermédiaire, les cadres de proximité sont au cœur des changements et des contradictions de la réorganisation de l'Armée de Terre, « coincés » qu'ils sont entre les exigences supérieures de leur hiérarchie et les exigences non moins supérieures de leurs subordonnés, alors même que l'institution semble ne pas avoir voulu prendre en compte ces nouvelles exigences dans les mesures décidées au moment de la professionnalisation. Ils se voient donc comme les grands sacrifiés de la professionnalisation, ceux qui en paient le plus le prix, au sens propre comme au sens figuré.

De fait, on peut observer un véritable déséquilibre dans le contrat social entre le sous-officier et l'institution au profit de cette dernière et les tentatives individuelles de rééquilibrage sont, soit la fuite sociale (désir impatient de quitter le service, non demande de renouvellement de contrat), soit la fuite psychologique (démotivation, rancœur qui s'exprime tout autant contre l'institution que contre les EVAT jugés privilégiés). Le constat est d'autant plus évident dans les TDM que les cadres de proximité ont, de tous temps, joué le rôle essentiel dans l'intégration des jeunes recrues, en métropole comme en OPEX. Nous avons dit qu'ils étaient et qu'ils sont toujours l'âme des sections et des groupes, ceux qui symbolisent la continuité des savoir-faire, assurent quotidiennement la permanence de l'esprit de corps, permanence d'autant plus indispensable avec des EVAT en continuel renouvellement.

Dans un contexte profondément bouleversé, on leur demande de changer sinon de rôle du moins de registre, de passer de l'animation des énergies à la mobilisation des intelligences, et cela est beaucoup plus difficile. Cette catégorie de personnels est donc fortement soupçonnée de ne pas être à la hauteur, en particulier du fait d'un âge moyen relativement élevé. Ne voir dans le malaise des cadres de proximité qu'un problème d'âge ou de niveau intellectuel, malaise qu'on supprimerait en éliminant les plus âgés, comme on a eu tendance à le faire dans le civil, serait créer un problème culturel afin de résoudre un problème conjoncturel et passer à côté de la véritable question qui est de savoir quelle place l'institution veut leur réserver dans le nouvel ensemble professionnalisé.

En tout état de cause, cette place est à garder, et même à conforter, dans les TDM s'ils veulent maintenir leur haut niveau d'excellence professionnelle : par contre, elle est encore à prendre dans les régiments nouvellement professionnalisés. Du fait de leur avance historique en matière de professionnalisation, les TDM sont emblématiques de ce qui peut se passer dans les régiments en cours de professionnalisation : « ***La professionnalisation ne sera réussie que si elle se construit autour des TDM*** » assure un officier du 2<sup>ème</sup> RIMa. Nous ne pouvons que lui donner

raison. Il convient donc d'être très attentif à ne pas détruire ce qui a fait et fait encore en grande partie l'exemplarité des TDM dans ce domaine.

Nous avons vu que l'objectif du rapport d'étudier les processus de cohésion en opération nous avait amenée à conclure que ces processus n'étaient pas les mêmes qu'en caserne, que la section en opération ne pouvait pas ressortir du même phénomène social que la compagnie ou le régiment en métropole. Le sentiment d'appartenance ne recouvre pas la cohésion : en effet, il peut y avoir un sentiment d'appartenance à la compagnie mais pas forcément un sentiment de cohésion au niveau de la compagnie. Bref, les collectifs qui se font ou se défont n'ont pas les mêmes caractéristiques dans l'un ou l'autre cadre.

Pour définir ces deux cadres, nous pourrions utiliser le modèle théorique de Hubert Jean-Pierre THOMAS<sup>136</sup> avec ses deux sous-systèmes. Le premier, le sous-système organisationnel, correspondrait à la caserne où l'on cherche l'équilibre des échanges du système militaire avec son environnement (recrutement, formation, emploi, reconversion), où se réalise l'intégration de ce même système à son environnement (comme l'entreprise), où sa légitimité obéit à une certaine rationalité économique et technique (coût-efficacité). Le militaire se définit plus ici comme un technicien ou un fonctionnaire. C'est tout le mouvement vers une banalisation du monde militaire par rapport au civil que l'on peut observer plus particulièrement en caserne, sa civilianisation dans ses principes de fonctionnement comme dans son discours ou son idéologie.

Le deuxième sous-système, le sous-système opérationnel, correspondrait aux interventions extérieures où, a contrario, le système militaire se vit comme un monde clos, à part, avec des principes de fonctionnement très éloignés de la société civile, où le discours met en avant les vertus militaires traditionnelles (discipline, abnégation, désintéressement), où la seule légitimité est celle de la mission. Dans ce cadre-là, le militaire est un soldat, voire un combattant.

Bien évidemment là aussi, comme toute construction théorique, les deux sous-systèmes ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, ils co-existent nécessairement et ont d'ailleurs toujours co-existé, chacun étant source de contraintes pour l'autre. Même en OPEX, le sous-système organisationnel peut apparaître comme prééminent en fonction de conditions d'intervention plus ou moins opérationnelles : c'est la tendance que nous avons nous-même constatée au Tchad, d'où parfois des réactions ou des raisonnements de civils jusqu'au sein du sous-système opérationnel. On peut dire que jusqu'à maintenant, le sous-système opérationnel dominait en toute circonstance dans la conscience

---

<sup>136</sup> THOMAS H. J.-P., 1984, *Le système militaire et ses acteurs. Rapport à l'institution et rapport à la société globale*, CSDN, (Doc. n° 164, C2SD)

collective militaire, la finalité des armées étant bien la défense. Or aujourd'hui, le sous-système organisationnel a tendance à dominer en toute circonstance, au moins chez une partie non négligeable des nouveaux EVAT, la finalité des armées étant avant tout pour eux professionnelle ou sociale et non plus tout à fait militaire, en tout cas plus du tout guerrière. Comme le constatent C. NICOLE-DRANCOURT et E. LADA <sup>137</sup> : « ... l'armée tend à apparaître pour les jeunes comme un espace professionnel « presque » neutre à explorer ». Ce constat n'est que le dernier avatar d'une évolution, très nette depuis un certain temps, dans la perception que l'on peut avoir du monde militaire où la notion de sécurité s'est substituée à celle de défense comme il n'y a pas si longtemps, la notion de défense s'était elle-même substituée à celle de guerre (le Ministère de la Guerre étant devenu Ministère de la Défense).

Nous avons noté en Partie 2 que les motifs d'engagement des EVAT étaient aujourd'hui beaucoup plus variés qu'auparavant, ce qui donnait une population beaucoup plus hétérogène dans ses attentes comme dans ses exigences. Deux conséquences à cette hétérogénéité : tout d'abord, en matière de cursus professionnel, la gestion des hommes en est rendue plus complexe : « ... il faudra, par ailleurs, répondre à des besoins des armées et à des aspirations des candidats potentiels, en proposant tout un éventail de caractéristiques du métier militaire. Ainsi devront être modulés la durée du contrat, le type de formation dispensé, les perspectives de promotion et les facilités de reconversion suivant que le candidat veut développer un projet militaire de type institutionnel, industriel, communautaire ou instable pour reprendre la typologie proposée par Hubert Jean-Pierre THOMAS » <sup>138</sup>.

Deuxièmement, en matière de cohésion opérationnelle, la gestion des hommes en est également rendue plus complexe car elle s'inscrit dans une tension entre des forces de plus en plus centrifuges (motivations, attentes, besoins, histoires individuelles, mais aussi techniques, spécialités) qui ont tendance sinon à faire éclater, du moins à distendre les collectifs. Or malgré tout, le temps opérationnel est bien court pour permettre de resserrer ces collectifs dans la mesure où il est généralement limité à quatre mois car les collectifs qui se créent ou se renforcent dans une OPEX ne se retrouvent jamais à l'identique dans la suivante, même si elle n'en est pas très éloignée dans le temps.

Certes, « l'effet intervention », reconnu quasiment par tous les professionnels et par nous-même, que ce soit au Tchad et en Bosnie, est toujours à l'oeuvre. Le Colonel J.M. MOUREY <sup>139</sup>, entre autres, le définit comme « un surcroît de motivation pour les unités élémentaires au niveau peu élevé de la

---

<sup>137</sup> NICOLE-DRANCOURT C., LADA E., 1998, op. cit., p. 64

<sup>138</sup> BONNARDOT G., 1998, op. cit., p. 40

<sup>139</sup> Colonel MOUREY, 1994, Moral et intégration des militaires dans les interventions extérieures récentes : un autre regard, in *Actes du Colloque du CSDN*, op. cit.

*hiérarchie* » qui joue toujours à plein dans les régiments TDM. Mais ce surcroît de motivation peut être aujourd'hui contrebalancé par cette évolution vers de plus en plus d'organisationnel au détriment de l'opérationnel, d'autant que la mission à remplir, dans les nouveaux contextes d'intervention, tend à perdre son caractère d'absolu, de sacré pour devenir une prestation de service (humanitaire, sécuritaire) où les considérations utilitaristes ou individualistes peuvent plus facilement s'exprimer et prévaloir sur le désintéressement ou l'intérêt du collectif.

Ces réflexions nous ramènent naturellement, inévitablement même, à tout ce qui s'est écrit sur l'évolution du monde militaire et que nous avons ponctuellement rappelé au cours de ce rapport : banalisation ou civilianisation de l'institution, perte de la spécificité militaire, glissement d'un modèle institutionnel vers un modèle industriel ou d'un modèle vocationnel à un modèle contractuel, passage d'une socialisation institutionnelle à une socialisation professionnelle, d'une armée normative à une armée fonctionnelle, etc... Nous pourrions rajouter à cette liste non exhaustive la distinction établie par WEBER <sup>140</sup>, entre la « communalisation » définie comme « *processus d'entrée en communauté* » et la « sociation » définie comme « *processus d'entrée en société* ». La première « *fondée sur une solidarité héritée, s'appuie sur une rationalité axiologique orientée par la coutume et suppose une collectivité d'appartenance* » alors que la seconde « *caractérisée par une adhésion volontaire, repose sur des règles qui ont été établies de façon purement rationnelle en finalité, en vue de la réalisation d'intérêts spécifiques* ».

En tout état de cause, toutes ces définitions montrent à l'évidence un changement de culture au sein du monde militaire pour lequel la professionnalisation apparaît plus comme une conséquence qu'une cause, même si les effets de la professionnalisation accélèrent et approfondissent encore le changement. En effet, l'armée française et les TDM ne sont-elles pas en train de passer de la communalisation à la sociation, provoquant un véritable problème identitaire chez les TDM parce que, avec les Légionnaires, ils ont peut-être le mieux, historiquement et professionnellement, symbolisé la communalisation au sein de l'institution ?

C'est pourquoi, il n'est donc pas étonnant de voir les TDM au cœur des interrogations soulevées par la professionnalisation et l'hypothèse formulée au départ en tous points confirmée : les TDM, en tant que figure emblématique d'une armée professionnelle, sont plus touchés par la professionnalisation que les régiments en cours de professionnalisation tant il est vrai qu'il est plus facile de créer de toutes pièces que de remettre en cause une culture, des traditions,

---

<sup>140</sup> WEBER M., 1920, *Economie et société*, Tome 2, cité par Emmanuelle PREVOT-FORNI, 1999, op. cit., p. 6

des savoir-faire mais aussi des avantages acquis qui ont constitué en France, au fil des décennies, « le » modèle de référence du métier des armes.

Or ce modèle est remis en cause à la fois en vertu de considérations externes que nous avons essayé d'expliquer et de considérations internes liées plus directement à la professionnalisation. Cette remise en cause se fait actuellement sous la forme d'une recomposition de l'identité militaire, autrefois exclusivement centrée autour du combat et de l'idéal de service, aujourd'hui tournant autour du concept de sécurité et de la prestation de service, ce qui modifie en profondeur l'esprit militaire traditionnel tel qu'on le conçoit encore beaucoup dans l'armée française, en particulier dans les TDM. Comme s'interroge J. M. PARICIO <sup>141</sup>, « *il convient de se demander comment se maintient et sur quels arguments et principes se fonde l'esprit militaire d'une corporation qui voit s'éloigner la possibilité d'un affrontement belliqueux* », sans toutefois oublier que le risque intrinsèque au métier militaire n'a pas totalement disparu.

On pourrait dire que maintenant, on peut être militaire sans être soldat, c'est-à-dire faire partie de cette « corporation » ou profession mais sans exercer le métier de soldat, sans en avoir ni l'opportunité au cours de sa carrière, ni même l'envie au moment de l'engagement. En effet, on peut rentrer aujourd'hui dans l'armée avec l'idée d'acquiescer ou de pratiquer un métier, par forcément d'ailleurs lié strictement à la fonction militaire, ou même avec l'idée simplement d'y trouver un emploi. Est-ce un appauvrissement dangereux de l'esprit militaire, voire une perversion, comme beaucoup de professionnels le pensent, ou « *le développement d'une nouvelle mentalité* », comme le dit J.M. PARICIO (op. cit.) ? Pascal VENNESSON rappelle fort justement <sup>142</sup> que « *les travaux réalisés sur le concept de culture attirent l'attention sur le fait que l'usure d'une culture ancienne n'est pas nécessairement le signe d'un déclin* » mais plutôt le signe d'un changement de culture. Mais il est vrai qu'on ne passe pas sans dommage identitaire du « métier des armes » à « un métier dans l'armée ». Dans la conclusion de notre premier rapport (p. 246), nous avons ainsi essayé d'explicitier cette idée en distinguant l'armée professionnelle où le soldat a « du métier » (ou un « savoir-y-faire ») alors que dans une armée professionnalisée, il aura « un métier » (c'est-à-dire un savoir-faire). Trois ans après la rédaction de ce rapport, cette distinction entre armée professionnelle et armée professionnalisée nous paraît garder toute sa pertinence. C'est pourquoi, on peut dire que les TDM en général, et le 2<sup>ème</sup> RIMa en particulier, en tant qu'unités professionnelles sont par bien des côtés en cours de professionnalisation.

---

<sup>141</sup> PARICIO J.M., 1999, op. cit., p. 14

<sup>142</sup> VENNESSON P., 2000, La culture militaire existe-t-elle ? *La Lettre du C2SD*, Actualités des Sciences Sociales, n° 11, mars

On pourrait enfin également rajouter qu'en professionnalisant l'armée, on l'a civilianisée, ce qui semble bien un paradoxe. N'arrive-t-on pas alors à une déprofessionnalisation du métier des armes, comme l'annonçait déjà le Contrôleur Général HOFFMANN <sup>143</sup>, avec le risque que « *au-dessous d'un certain seuil de spécificité, elle cesse d'exister en tant que telle et perd du même coup sa raison d'être. Sans doute peut-on un certain temps donner le change mais elle n'est plus capable de remplir sa mission* » <sup>144</sup>. Or la mission du soldat reste encore, in fine, même si les occurrences ont considérablement diminué, « de faire la guerre : de tuer ou d'être tué », comme le résumait de façon lapidaire l'officier du 2<sup>ème</sup> RIMA. D'ailleurs, l'armée le rappelle en exergue de sa loi de programmation militaire (1997-2002) : « *Le soldat est détenteur, au nom de la nation dont il tient sa légitimité, de la responsabilité d'infliger la destruction et la mort, au risque de sa vie* » <sup>145</sup>. On ne peut être plus clair sur ce qui reste bien la spécificité de l'armée, son apanage même, comparable à aucune autre, et qu'il serait tout à fait dangereux de vouloir (ou faire) oublier pour des raisons conjoncturelles ou opportunistes. En l'occurrence, les TDM et bien d'autres professionnels ont parfaitement raison de « ***vouloir garder à l'esprit que, [dans leur métier] la sanction, c'est la mort*** » (un lieutenant Chasseur Alpin). C'est le sens ultime du métier militaire qu'il convient de rappeler aux jeunes qui s'engagent en explicitant bien les valeurs pérennes du milieu dans lequel ils pénètrent, malgré de notables évolutions ou de nécessaires adaptations, mais – et là, nous appliquerons aux jeunes EVAT ce que recommande Louis DURRIVE pour les jeunes en alternance<sup>146</sup> - « *en évitant deux pièges : l'un consistant à laisser penser que celui-ci [le milieu] est neutre* » dans le cas d'une armée axée sur la spécialité ou le métier ; « *l'autre, au contraire, à laisser croire que la « culture d'entreprise » serait naturelle, sans choix d'origine* », dans le cas d'une armée figée sur ses traditions et son histoire.

Or dans le cadre de la professionnalisation, il nous semble que ces deux pièges ont fonctionné : d'un côté, l'institution tente de présenter l'armée comme un milieu « presque neutre » alors que, de l'autre, les TDM souhaitent en rester à une armée comme un milieu prédéterminé culturellement et historiquement. Chacun détenant bien sûr sa part de vérité, l'armée française ne pourra pas faire l'économie d'un compromis, un consensus étant impossible en la matière, si elle veut que la professionnalisation soit réussie autrement que dans les statistiques.

Certes, les Troupes de Marine ne sont pas l'armée française mais elles l'ont représentée pendant longtemps dans son activité opérationnelle. Donc tout ce qui fait sens pour elles fait sens également pour l'ensemble de l'armée.

---

<sup>143</sup> HOFFMANN G., 1996, La professionnalisation des armées et l'Europe, *Revue de la Défense Nationale*, août et septembre

<sup>144</sup> DABEZIES P., 1982, op. cit., p. 122

<sup>145</sup> EMAT, 1999, Armée de Terre – *L'exercice du métier des armes dans l'Armée de Terre*, Paris, janvier

<sup>146</sup> DURRIVE L., 1999, *Le travail en scène*, CRAPT-CARRLI, Ott Imprimeur, Wasselonne, 4<sup>ème</sup> Tr.

Pour les avoir côtoyées quelque temps, nous pensons que, malgré les difficultés du moment (ou peut-être même en raison de ces difficultés), les Troupes de Marine continueront pendant longtemps encore à représenter l'armée française professionnalisée.

## GLOSSAIRE

ABC : Arme Blindée Cavalerie  
ACCP : (missile) AntiChar Courte Portée  
ACM : Affaires Civilo-Militaires  
ACMP : (missile) AntiChar Moyenne Portée  
ALAT : Aviation Légère de l'Armée de Terre  
ALI : Armement Léger de l'Infanterie  
APST : Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail  
ARP : Action de Relations Publiques  
AVAE : Appelé Volontaire pour l'Action Extérieure  
Batinf : Bataillon d'Infanterie  
BCA : Bataillon de Chasseurs Alpains  
BGRH : Bureau de Gestion des Ressources Humaines  
BLBMa (9<sup>ème</sup>) : Brigade Légère Blindée de Marine (ex 9<sup>ème</sup> DIMa :  
Division d'Infanterie de Marine)  
BROI : Bureau Renseignement Opération Instruction  
BSAT : Brevet Supérieur de l'Armée de Terre  
BSIA : Base de Soutien InterArmées  
BSTAT : Brevet Supérieur de Technicien de l'Armée de Terre  
CAS : Close Air Support  
CAT : Certificat d'Aptitude Technique  
CEA : Compagnie d'Eclairage et d'Appui  
CCH : Caporal-Chef  
CDG : Chef de Groupe  
CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDS : Chef de Section  
 CDU : Commandant d'Unité  
 CID : Collège Interarmées de Défense  
 CIRAT : Centre d'Information et de Recrutement de l'Armée de Terre  
 CMD : Circonscription Militaire de Défense  
 CMIDOME : Centre Militaire d'Information et de Documentation sur l'Outre-Mer et l'Etranger  
 COFAT : Commandement des Organismes de l'Armée de Terre  
 COMDET : Commandant de Détachement  
 COMELEF : Commandement des Eléments Français  
 COMOTO : Compagnie Motorisée  
 CPL : Caporal  
 CRH : Centre des Relations Humaines  
 CSDN : Centre de Sociologie de la Défense Nationale  
 CTE : Certificat Technique Elémentaire  
 CTIA : Compagnie de Transmissions InterArmées  
 DO : Disponibilité Opérationnelle  
 DPMAT : Direction des Personnels Militaires de l'Armée de Terre  
 DUO : Document Unique d'Organisation  
 EAI : Ecole d'Application de l'Infanterie  
 EIT : Elément d'Intervention à Temps  
 ELO : Elément de Liaison et d'Observation  
 EMA : Etat-Major des Armées  
 EMAT : Etat-Major de l'Armée de Terre  
 EMIA : Etat-Major InterArmées  
 EMT : Etat-Major Tactique  
 ENSOA : Ecole Nationale des Sous-Officiers d'Active  
 EPT : Equipe de Préparation de Tirs  
 EVAT : Engagé Volontaire de l'Armée de Terre  
 EVI : Engagé Volontaire Initial  
 EVU : Engagé Volontaire Ulérieur  
 FA : Formation d'Adaptation  
 FAR : Force d'Action Rapide  
 FCM : Formation à la Conduite Militaire  
 FE - FI : Formation Elémentaire - Initiale  
 FGE – FGI : Formation Générale Elémentaire - Initiale  
 FSE - FSI : Formation de Spécialité Elémentaire - Initiale  
 ITDM : Inspection des Troupes de Marine  
 LLR : (mortier de 81) Long, Léger, Renforcé  
 LPA : Livraison par Air  
 LRAC : Lance-Roquette AntiChar  
 PMFP : Plan de Modernisation de la Fonction Personnels

MAM : Mission d'Assistance Militaire  
MCD : Mission de Courte Durée  
MDR : Militaire du Rang  
MRS : Marsouin  
OMP : Opération de Maintien de la Paix  
OPEX : Opération Extérieure  
PCC : Processus de Commandement Classique  
PCE : Processus de Commandement Educatif  
RCA : République Centre-Africaine  
RICM : Régiment d'Infanterie Chars Marine  
RIMa : Régiment d'Infanterie de Marine  
SAC : Section AntiChars  
SAM : Section d'Appui Mortiers (ex SML : Section Mortiers Lourds)  
SMA : Service Militaire Adapté  
SOA : Sous-Officier Adjoint  
SOC : Sous-Officier de Carrière  
SRR : Section de Recherche Régimentaire  
TAP : Troupes AéroPortées  
TDM : Troupes de Marine  
TE : Tireur d'Elite  
TP : Tireur de Précision  
TP : Tournée de Province (ou de Présence)  
TPM : TéléPointeur Mortier  
TTA : (formation) Toutes Armes  
UMC : Unité de Maintenance et de Contact  
VAB : Véhicule de l'Avant Blindé  
VBL : Véhicule Blindé Léger  
VLRA : Véhicule de Liaison, de Reconnaissance et d'Appui





## BIBLIOGRAPHIE

ANZIEU D., MARTIN J.Y., 1997, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 11<sup>ème</sup> Edition (1<sup>ère</sup> Ed. 1968)

BENAMOUZIG D., 1998, Les effets différés après les interventions militaires extérieures, *Les Champs de Mars*, n° 4, La Documentation Française, 2<sup>ème</sup> semestre

BOËNE B., La violence retenue : concepts et pratiques, in *Actes du Colloque du CSDN*, 1994, « Métamorphose des missions ? Le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'interventions », Paris, 14, 15, 16 juin

BONNARDOT G., 1998, La professionnalisation totale des armées françaises : enjeux institutionnels et sociaux, *Les Champs de Mars*, n° 4, La Documentation Française, 2<sup>ème</sup> semestre

Comité National des Traditions des Troupes de Marine, 1995, *De Bizerte à Sarajevo, Les Troupes de Marine dans les interventions extérieures de 1961 à 1995*, Ed. Lavauzelle, décembre

DABEZIES P., 1982, La spécificité militaire : esquisse d'une approche globale de l'armée, Annexe, in REVERCHON C., Contribution directe à la théorie de la spécificité militaire, *Cahiers du CEPODE*, novembre

DUBAR C., 1991, *La socialisation – Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, avril

DURRIVE L., 1999, *Le travail en scène*, CRAPT-CARRLI, Ott Imprimeur, Wasselonne, 4<sup>ème</sup> Tr.

EFROS D., FOUILLEUL N., 1999, *Les unités de combat en intervention humanitaire : une activité de travail particulière*, Les Documents du C2SD, septembre

EMAT-CRH, 1994, *Moral et intégration des militaires dans des interventions extérieures récentes : un autre regard*, Etude n° 514

EMAT-CRH, 1995, *Moral et attentes des personnels de l'Opération Epervier au Tchad*, Etude n° 75

EMAT-CRH, 1996, *Le moral des personnels de l'Opération Turquoise*, Rapport d'étude complémentaire, Etude n°25

EMAT-CRH, 1997, *Rôle et devenir attendu de la notion d'arme*, Etude n° 72

EMAT-CRH, 1997, *Rôle et devenir attendu de la notion d'arme*, Synthèse générale, Etude n° 73

EMAT-CRH, 2000, *Perception et évaluation de la fidélisation des EVAT*, Etude n° 995

JANKOWSKI B., 1998, *L'armée professionnelle : quels changements pour l'institution militaire ?* Enquête auprès des officiers stagiaires de la 5<sup>ème</sup> promotion du CID, C2SD, mars

JANOWITZ M., SHILS E.A., 1948, Cohésion et désintégration de la Wehrmacht pendant la 2<sup>ème</sup> Guerre Mondiale, *Public Opinion Quarterly*, n° 12, traduction

Chef de Bataillon LATAPIE, 1984, *Manta Echo, Etude systémique du Groupement Est des troupes engagées au Tchad*, DEA de sociologie, CSDN, octobre

« *Le 2<sup>ème</sup> de Marine* », 1997, Ed. Lavauzelle, novembre

MATHERON G., MICHEL A., 1997, *Activité soignante : éthique et savoirs pertinents*, in SCHWARTZ Y., ss la dir. de, *Reconnaissances du travail – Pour une approche ergologique*, PUF, juin

MILLE P., 1906, *Sur la vaste terre*, Paris

MINTZBERG H., 1991, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation (1<sup>ère</sup> impression 1982)

MOREL C., 1981, *La grève froide, stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Les Editions d'Organisation, Paris

Colonel MOUREY, 1994, Moral et intégration des militaires dans les interventions extérieures récentes : un autre regard, in *Actes du colloque du CSDN*, « Métamorphose des missions ? Le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'intervention », Paris, 14, 15, 16 juin

MUGNY G., OBERLE D., BEAUVOIS J.L., 1995, *Relations humaines, groupes et influence sociale*, La psychologie sociale, PUG, mars

NICOLE-DRANCOURT C., LADA E., 1998, Images de l'Armée et insertion des jeunes, *Les Champs de Mars*, n° 4, La Documentation Française, 2<sup>ème</sup> semestre

Colonel de NORAY, 1985, *Problèmes humains et structures des corps de l'Armée de Terre*, Etude CRH

PARICIO J.M., 1999, *Le monde méconnu de nos militaires*, les Documents du C2SD, mai

PREVOT-FORNI E., 1999, *L'identité militaire à l'épreuve des opérations extérieures à finalité pacificatrice – L'exemple d'un régiment d'infanterie*, Synthèse, Mémoire de DEA, Université de Paris I-Panthéon Sorbonne, octobre

SCHWARTZ Y., ss la dir. de, 1997, *Reconnaissances du travail – Pour une approche ergologique*, PUF, juin

THOMAS H. J.P., 1984, *Le système militaire et ses acteurs. Rapports à l'institution et rapport à la société globale*, CSDN (doc. N° 164, C2SD)

TROMPETTE P., 2000, Métier militaire et identité féminine : à bord de la frégate Montcalm, *Les Champs de Mars*, n° 7, La Documentation Française, 1<sup>er</sup> semestre

VENNESSON P., 2000, Les sciences sociales : quels apports pour la Défense ? *Les Champs de Mars*, n° 7, La Documentation Française, 1<sup>er</sup> semestre

WEYDERT J., 1993, « Propositions pour conclure », *Le Travail à sa place*, *Projet*, n° 236, hiver 93-94

## Circulaires

COFAT, 1997, *Circulaire n° 7400 relative à la formation générale initiale des engagés volontaires de l'Armée de Terre*, 27 mai

COFAT, 1998, *Formation initiale des EVAT – Rapport d'étape*, 9 juillet

2<sup>ème</sup> RIMa, 1999, *Plan d'action du Chef de Corps*, janvier

2<sup>ème</sup> RIMa-BROI, 1999, *Préparation de la mission Epervier janvier 2000*, Note de service n° 2047, 7 décembre

EMAT, 1999, *Armée de Terre – L'exercice du métier des armes dans l'Armée de Terre*, Paris, janvier

EMAT, 1999, *Directive générale provisoire relative à l'organisation de la formation des MDR/C et des VDAT*, n° 001300, 29 juillet

INF 202, *Manuel d'emploi de la section d'infanterie*, Edition 1999

INF 204/2, *Les unités de mortiers – Mise en œuvre et emploi de la section de mortiers de 120 mm*, Edition 1987

## Revue

*Almanach du Marouin*, année 2000

« *Armées d'Aujourd'hui* », 1997, Entretien avec le Général ZELLER, « Aspirations et recherche d'une place dans la nouvelle Armée de Terre », n° 222, juillet-août

« *2<sup>ème</sup> de Marine* », 1<sup>er</sup> semestre 1996

« *2<sup>ème</sup> de Marine* », 1<sup>er</sup> semestre 1998

2<sup>ème</sup> RIMa, 1983, *Les traditions des Troupes de Marine, Brochure de Présentation*

Général FRUCHARD, 2000, « Troupes de Marine 2000 », Editorial, *L'Ancre d'Or*, hors série, avril

HOFFMANN G., 1996, La professionnalisation des armées et l'Europe, *Revue de la Défense Nationale*, août et septembre

ISNARD J., 2000, Le Chef d'Etat-Major de l'Armée de Terre redoute les effets de la « suractivité », *Le Monde*, 8 mai

*L'Ancre d'Or*, 1999, n° 311

*L'Ancre d'Or*, 1999, n° 312

*Le Casoar*, 2000, L'équation de la professionnalisation, n° 156, janvier

Général POISSON, 1982, Pour une véritable rénovation de l'exercice du commandement, *Bulletin du CEAT*, n° 50, mars-avril

Colonel THIEBLEMONT, 1983, Les militaires sous le regard ethnologique, *Revue de la Défense Nationale*, juin

Colonel THIEBLEMONT, 1986, *Les traditions dans les armées. Le jeu de la contestation et de la conformité*, Document CRH

VENNESSON P., 2000, La culture militaire existe-t-elle ? *La Lettre du C2SD*, Actualités des Sciences Sociales, n° 11, mars



## 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.
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.
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.
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, « **Professionalisation et condition militaire : une**

- comparaison France/Grande-Bretagne** », septembre 2000, *Les documents du C2SD*, 212 pages.
30. Actes du colloque « **Métamorphose des missions ? Le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'intervention** », décembre 2000, *Les documents du C2SD*, 234 pages.
31. Jacques Capdevielle, Luc Chelly et Marc Leuret, « **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.

« **Catalogue des publications du C2SD** », septembre 2000, *Les rapports du C2SD*, 36 pages.

N.B : 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)

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

Division Recherche : Barbara Jankowski - Tél. : 01 53 69 69 94

Guillaume Pichard - Tél. : 01 53 69 69 95

Télécopie : 01.53.69.69.73

E-mail : [c2sd@sga.defense.gouv.fr](mailto: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 Champs de Mars

---

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

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.

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 –  
Tél. : 01 53 69 69 83 - Télécopie : 01.53.69.69.73  
E-mail : [c2sd@sga.defense.gouv.fr](mailto:c2sd@sga.defense.gouv.fr)

*Les Champs de Mars* sont diffusés par la Documentation Française  
29 quai Voltaire - 75344 PARIS Cedex 07  
Tél : 01 40 15 70 00

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-Politique, 347 pages.