

Les textes publiés par le Centre d'études en sciences sociales de  
la Défense ne représentent pas l'opinion du Centre. Ils  
n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs

Centres d'études en sciences sociales de la Défense  
24, rue de Presles  
75015 PARIS  
tél: 01.53.69.69.88



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

***La reconversion des Engagés Volontaires de  
l'Armée de Terre***

***Le cas du Premier Régiment d'Infanterie***

**Sylvain BROYER**

**sous la direction de Jean SAGLIO, Directeur de  
recherche au CNRS, GATE-CNRS**



*L'ampleur et la générosité des concours qui m'ont été prêtés pour mener à bien cette enquête ne me permettent pas de remercier chacun selon sa juste contribution. Une pensée égale me vient pour tout ceux qui ont supporté ce travail. Je reste toutefois particulièrement redevable à Jean Saglio pour avoir proposé et dirigé ce projet, ainsi que pour en avoir illuminé l'analyse, et à Serge Dufoulon qui en prenant part aux entretiens a considérablement enrichi les résultats. Je dois également à Gérard Hoffmann et Barbara Jankowski un soutien institutionnel, matériel et moral sans faille.*



## Sommaire

---

<i>Sommaire</i> .....	7
<i>La profession militaire face à la reconversion :</i>	
<i>une analyse en terme de culture(s) professionnelle(s)</i> .....	11
<b>1. Positionnement de l'enquête</b> .....	<b>11</b>
1.1. Champ de recherche.....	11
1.2. Hypothèses et problématique de l'étude.....	12
1.2.1. L'engagement militaire : un métier ?.....	13
1.2.2. Les stratégies de reconversion : de l'engagement militaire à un métier.....	14
<b>2. Description de l'étude</b> .....	<b>16</b>
2.1. Principales options méthodologiques.....	17
2.1.1. Population ciblée.....	17
2.1.2. Trois temps d'enquête.....	18
2.2. Modalités de réalisation.....	18
2.2.1. Choix de l'échantillon : le Premier Régiment d'Infanterie à Sarrebourg.....	18
2.2.2. Eclairages sur la méthode.....	20
2.2.2.1. Etude préliminaire.....	20
2.2.2.2. Enquête de terrain.....	20
2.2.2.3. Restitution des résultats.....	21
2.3. Présentation du rapport.....	22
<i>La professionnalisation de l'Armée de Terre :</i>	
<i>Quel avenir pour le métier militaire ?</i> .....	24
<b>1. Le nouveau format des armées : une restructuration quantitative et qualitative des effectifs de l'armée de terre</b> .....	<b>24</b>
1.1. Diminution quantitative des personnels et création nette d'emplois.....	25
1.2. Restructuration qualitative des personnels : la pierre angulaire de la professionnalisation.....	29
<b>2. Vers une nouvelle politique des personnels</b> .....	<b>33</b>
2.1. Les enjeux et tactiques mobilisées.....	33

2.2. La politique de recrutement.....	34
2.3. Remodelage des contrats de travail .....	39
2.3.1. Rééquilibrage des catégories statutaires.....	40
2.3.2. Modifications timides des cursus de formation .....	42
2.4. La politique de reconversion .....	44
2.4.1. Culture militaire ou impératif de gestion ? .....	44
2.4.2. L'outil de reconversion .....	48
2.4.2.1. Historique sommaire .....	48
2.4.2.2. Les acteurs.....	48
2.4.2.3. Les aides.....	51
2.4.2.4. Les "ayants droits" .....	52
2.4.3. Les statistiques de la reconversion .....	53
2.4.3.1. les statistiques de départs .....	53
2.4.3.2. les statistiques des aides à la reconversion .....	56
<b>3. Les implications sociologiques de la professionnalisation :</b>	
<b>banalisation du "métier" militaire.....</b>	<b>59</b>
3.1 Fonctionnement économique versus fonctionnement sociologique des marchés du travail.....	59
3.2. Définition sociologique du métier .....	60
3.3. Les transformations du métier militaire.....	62
<b>Enquête de terrain.....</b>	<b>66</b>
<b>1. La production des candidats à la reconversion .....</b>	<b>68</b>
1.1. Les motifs exprimés à l'engagement.....	68
1.1.1. Typologie de la nature de l'engagement .....	68
1.1.2. Les explications récurrentes à l'engagement.....	73
1.1.2.1. Partir outre-mer .....	74
1.1.2.2. Changement ou continuation de la dimension technique du métier .....	75
1.1.3. Evolution des justificatifs à l'engagement .....	76
1.1.4. Changement des profils à l'engagement.....	77
1.2. La gestion des carrières au sein d'un régiment professionnel .....	80
1.2.1. La gestion des carrières dans un régiment professionnalisé : le profil des futurs corps de troupes .....	80
1.2.2. Organisation des carrières .....	83
1.2.2.1. les stratégies d'échange dans l'exercice du métier militaire .....	84
1.2.2.2. Arbitrage rationnel des carrières : choix ou obligation ?.....	88
1.2.3. Mécontentements relatifs au mode de gestion et au système des carrières .....	91
1.3. La reconversion : un choix ultime de carrière .....	98
1.3.1. Les statistiques de départ.....	98
1.3.2. Les motivations au départ.....	101
1.3.3. La reconversion comme échec de professionnalisation.....	105



<b>2. Le système de reconversion au premier régiment d'infanterie.....</b>	<b>107</b>
2.1. Les prestations : une préparation à la transition des mondes de travail..	107
2.1.1. L'organisation de la reconversion .....	107
2.1.1.1. Les acteurs.....	107
2.1.1.2. Les moments de la reconversion .....	109
2.1.1.3. Les prestations : quatre phases de préparation à la sortie .....	112
2.1.1.3.1. Prendre conscience de la situation.....	115
2.1.1.3.2. L'élaboration d'un projet.....	113
2.1.1.3.3. Le choix de la formation .....	114
2.1.1.3.4. La phase de reconversion .....	118
2.1.2. Perception dans le régiment de la mission reconversion .....	119
2.2. Construction des projets individuels de reconversion .....	122
2.2.1. Autonomie des projets de reconversion .....	122
2.2.2. Les "éléments constructeurs" du projet de reconversion .....	127
2.2.2.1. Les stratégies de reconversion.....	128
2.2.2.2. compétences techniques ou compétences sociales ?.....	131
2.2.2.3. Deux populations stratégiques :	
le paradoxe de la seconde carrière.....	135
2.2.2.4. Les représentations du métier militaire.....	138
2.2.2.5. Localisation à la reconversion .....	141
2.3. Adéquation des prestations et des attentes à la reconversion ?.....	142
<b>Conclusions .....</b>	<b>147</b>
1. Le monde professionnel militaire comme marché du travail segmenté .....	147
2. La professionnalisation des armées modifie la définition du métier militaire	148
3. Le métier militaire comme contrat de travail à signification multiple .....	148
4. La reconversion n'est pas comme un moment de la carrière des engagés	149
5. Les projets de reconversion et les représentations	
individuelles du métier exercé.....	149
6. La mission reconversion s'intègre mal à l'organisation	
régimentaire de travail.....	150
<b>Annexes .....</b>	<b>151</b>
<b>Annexe 1 : Liste des profils professionnels des personnels</b>	
<b>recontrés dans les compagnies.....</b>	<b>151</b>
<b>Annexe 2 : Explications des constructions statistiques relatives à l'évolution</b>	
<b>et la projection de la répartition du personnel de la Défense .....</b>	<b>153</b>
<b>Annexe 3 : Le déroulement de carrière des personnels militaires engagés</b>	
<b>de l'armée de terre .....</b>	<b>157</b>
<b>Annexe 4 : Composition du Premier Régiment</b>	
<b>d'Infanterie 10 Juillet 1997 .....</b>	<b>167</b>

<b>Annexe 5 : Pyramide des grades du Premier Régiment d'Infanterie .....</b>	<b>169</b>
<b><i>Table des Abréviations utilisées .....</i></b>	<b><i>170</i></b>
<b><i>Références .....</i></b>	<b><i>171</i></b>

## **Introduction**

---

### **La profession militaire face à la reconversion : une analyse en terme de culture(s) professionnelle(s)**

#### **1. Positionnement de l'enquête**

##### **1.1. Champ de recherche**

La professionnalisation des armées, dont l'échéance porte à 2002, induit un certain nombre de questions en matière de gestion du personnel militaire. D'une part, la réforme se heurte à des problèmes de flux entrants, c'est-à-dire au recrutement d'une ressource adaptée à des besoins nouveaux encore mal discernés; d'autre part, le processus envisage la sortie de certains personnels dont le profil professionnel (âge, certification militaire) n'est plus adéquat ou dont le contrat arrive à terme. Sous le second éclairage des flux sortants, la durée moyenne des contrats militaires (de 6 à 7 ans pour les EVAT par exemple) contraint à envisager fortement l'éventualité de la reconversion vers les mondes de travail civils.

La présente étude se focalise sur le problème des flux sortants. L'enquête propose une analyse, dans le champ de la sociologie du travail, de la phase de transition effectuée par les engagés pour passer de leur "métier" militaire à un emploi sur les marchés du travail civils. Elle contient [1] l'analyse des modes de fonctionnement des segments régimentaires du marché du travail militaire, et [2] le dégagement des stratégies de reconversion développées par les individus en référence au profil que leur donne leur métier.

## 1.2. Hypothèses et problématique de l'étude

Le concept sociologique de "métier" est un outil pour penser les phénomènes sociaux de fermeture ou de segmentation des marchés du travail, qui font que ces derniers, dans une société, ne sont pas unifiés. S'ils l'étaient, les employeurs établiraient leur choix de personnels en prenant pour seules références les compétences et les qualifications objectivement reconnues des individus,<sup>1</sup> ainsi que leurs prétentions salariales. La seule différenciation des individus reposerait sur leur capacité propre à réaliser les tâches qui leur sont demandées, compte tenu de leur formation et de leurs expériences antérieures. Ils seraient donc substituables les uns aux autres sur la base de leur capacité technique à résoudre les problèmes du poste de travail.

L'introduction du concept de métier - ou de tout autre élément qui permet de penser la non unification des marchés - est un moyen pour présumer les modes de segmentation "sociale" - terme ici opposé à "technique" - des marchés du travail. En effet, si l'on se réfère à la définition donnée par Ségrestin (Ségrestin [1974]), le terme de métier réfère tout à la fois à des compétences techniques et à une appartenance à un groupe social que l'on peut définir comme forgeant et disposant d'une culture spécifique. Appartenir à un groupe de métier, c'est donc tout à la fois disposer des compétences requises et partager une même "vision du monde" (Weber [1991]) et des relations de travail. On peut ici se référer à la tradition des communautés de métier : l'apprenti est déjà membre d'une communauté de métier avant même qu'il ne connaisse les techniques de fabrication spécifiques de la profession. Il est d'abord censé partager la même culture et la même vision du monde.

L'hypothèse ici déployée consiste à poser que le métier militaire induit une certaine culture spécifique. Les militaires partagent une conception commune de ce que sont le travail, l'emploi, le système de rétribution et la façon dont ces trois dimensions s'articulent les unes aux autres. Cette conception n'est pas transférable telle quelle dans toutes les situations de travail. La "reconversion" consiste alors pour une part à acquérir les compétences techniques nécessaires à l'exécution

---

<sup>1</sup> Par la suite, nous opposerons les termes de compétences techniques et de compétences sociales. Les premières regroupent les compétences et qualifications objectivement reconnues, telles que la maîtrise d'une spécialité, d'une technique, d'une heuristique, etc., détenues par diplômes et/ou expérience pratique. Les secondes regroupent l'ensemble des compétences qui ne sont précisément pas objectivement reconnues, et dont la reconnaissance suppose de la part de l'employeur la connaissance d'un milieu professionnel.

d'autres types de tâches, mais aussi - voire surtout - en un phénomène d'acculturation à d'autres conceptions du travail et de la relation d'emploi.

De ce fait, nous posons ici l'hypothèse que les différents mondes du travail ne se différencient pas seulement du fait des compétences techniques qu'ils mobilisent, mais aussi du fait que les conceptions même de ce que sont la justice ou l'équité dans les rétributions, de la nature des engagements mutuels sous-entendus et attendus dans le contrat de travail (qui est par nature "incomplet"), de la forme des relations de travail et de coopération conçues comme normales, etc., diffèrent fondamentalement d'un monde à l'autre. Selon cette hypothèse, dans le passage du monde militaire au monde civil, les militaires doivent en quelque sorte envisager de s'acculturer à un autre monde. Ce processus suppose l'acquisition de compétences sociales plus difficiles ou plus importantes que le travail d'acquisition de compétences techniques. Sous la présentation de cette hypothèse, la traduction de l'engagement militaire en un métier identifiable sur d'autres marchés du travail est nécessaire pour s'ouvrir l'accès à une reconversion, mais ne s'échafaude pas si simplement. Le glissement qu'il est nécessaire de réaliser n'est pas uniquement sémantique. Il ne suffit par exemple pas de trouver à une formation militaire un équivalent de diplôme civil. Il suppose de l'intéressé une prise de conscience des cultures spécifiques à son métier et à celui visé, ainsi que des "savoirs" (tout à la fois "savoirs-faire" et "savoirs-être") en action pour le fonctionnement des mondes de travail civils.

### ***1.2.1. L'engagement militaire : un métier ?***

Bien loin d'être simple, la définition des sociologues du travail consacre la polysémie du concept de "métier". Des différentes dimensions que nous étudierons plus loin,<sup>2</sup> l'engagement militaire se heurte à la stricte spécificité de l'une d'entre-elles. Celle-ci empêche de considérer l'engagement militaire comme un métier ordinaire sur un marché du travail classique. En effet, le marché du

---

<sup>2</sup> Voir dans la première partie le point 3.2.

travail militaire n'est pas "poreux" mais interne à une institution spécifique. Le marché du travail militaire épouse ainsi la définition donnée par Doeringer et Piore (Doeringer & Piore [1985]). Les modes de régulation de la profession sont la propriété exclusive de l'institution militaire, sans contrôle de la part des engagés, qui s'exprimeraient comme les co-contractants à part entière d'un contrat de travail.

Tous les éléments du mode de régulation de la profession militaire sont ainsi arrêtés par l'institution elle-même. La représentation personnelle, que les engagés se font de leur métier, est alors conditionnée par les règles en vigueur sur le segment de marché du travail auquel ils appartiennent. C'est donc à partir de l'image qu'ils se font de leur professionnalité et de sa transférabilité, à travers celle de leur métier, que les engagés vont bâtir des stratégies en vue de la reconversion.

### ***1.2.2. Les stratégies de reconversion : de l'engagement militaire à un métier***

De ce fait, les valeurs et critères auxquels les engagés accordent de l'importance dans la construction de leur stratégie de reconversion ne sont à priori pas forcément compatibles avec ceux reconnus sur les marchés du travail civils. Il faut notamment faire l'apprentissage de trois choses : [1] apprendre les coutumes et règles en vigueur sur les marchés du travail visés ou potentiels; [2] porter un regard constructif sur le contenu de son travail de sorte à en extraire des compétences qui pourront être perçues comme un métier; [3] réussir à faire reconnaître ses compétences et sa qualification d'ordre technique, là où jusqu'alors, les seuls certificats et brevets militaires donnaient directement accès aux postes envisagés, ainsi que faire connaître et accepter la validité des équivalences mises en place entre diplômes civils et certifications militaires et la pertinence des expériences professionnelles acquises.

L'efficacité des stratégies de reconversion est alors sous-tendue à la capacité des individus à appréhender les diverses dimensions des cultures professionnelles et les modes de régulation des marchés du travail ciblés, et ceci, avant même de pouvoir les pénétrer, dans la mesure où cette inter-compréhension entre les candidats et les acteurs des marchés civils est la condition nécessaire pour "décrocher un job". La reconversion n'est plus une simple question d'adéquation de flux, mais

un problème plus culturel, dans lequel l'individu reconstruit la perception qu'il a de son rapport d'échange dans le travail.

Deux hypothèses sont au reste avancées quant à l'efficacité de ces stratégies : [1] on suppose que les apprentissages techniques sont plus faciles à réaliser que les apprentissages sociaux en raison de leur codification et formalisation plus aisée;<sup>3</sup> [2] ces stratégies sont amenées à différer également selon [a] les origines sociales des individus ainsi que les milieux sociaux dans lesquels ils évoluent, et [b] la représentation qu'ils se font de la plus ou moins grande proximité entre leur spécialisation militaire et les segments des marchés du travail civils qu'ils estiment proches. Cette dernière hypothèse s'appuie sur les résultats d'une enquête menée sur les conditions de retour à la vie civile des militaires ayant acquis droit à pension (Rio [1994]). Celle-ci montre par sondage que les spécialités "combattantes" n'ont pas favorisé l'accès à un emploi civil, tandis que les titulaires d'une spécialité redéployable par ailleurs ont pu mettre à profit les compétences acquises pendant leur temps d'engagement. Le tableau ci-dessous résume les réponses obtenues aux questionnaires.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Cette hypothèse est issue des résultats obtenus lors de l'étude sociologique du Geoges Leygues, bâtiment de combat de la Marine. Voir Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette : *Les marins du Georges Leygues - Analyse sociologique du fonctionnement d'un bâtiment de combat*, rapport de Recherche pour la DRET, décembre 1995.

<sup>4</sup> Les cases noircies correspondent à une utilisation de la spécialité militaire pour retrouver un emploi civil.

*Les spécialités acquises pendant l'engagement militaires vous ont-elles favorisé dans l'obtention du premier emploi?*

<b>Spécialité /obtention</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Ne sait pas</b>
combat infanterie	40,28%	58,33%	1,39%
Combat blindé	38,78%	59,18%	2,04%
artillerie	45,45%	50,00%	4,55%
élec/telecom/info	41,28%	58,72%	0,00%
génie	46,43%	50,00%	3,57%
élec/électroméca	66,67%	33,33%	0,00%
infrastructure	82,35%	17,65%	0,00%
alimentation	73,33%	26,67%	0,00%
circulation	48,00%	48,00%	4,00%
navig aérienne	62,26%	35,85%	1,89%
réparation matériel	55,98%	41,30%	2,72%
administration	53,21%	44,04%	2,75%
santé	0,00%	0,00%	0,00%
essences	57,89%	42,11%	0,00%
techniques de l'animal	50,00%	50,00%	0,00%
sport	56,25%	43,75%	0,00%
musique	66,67%	33,00%	0,00%
autre	46,84%	53,16%	0,00%

*Source : Rio [1994]*

Les cases grisées indiquent dans quel sens les spécialités acquises à l'armée ont joué pour l'obtention d'un métier sur les marchés civils. Il doit être noté que seules les spécialités techniques semblent participer à une utilisation positive du profil professionnel des militaires. Pour les spécialités combattantes (combat-infanterie, combat-blindé, artillerie) les réponses négatives sont majoritaires. En outre, plus la spécialité acquise touche à un domaine technique précis, plus les réponses positives s'affirment. Il en est ainsi pour l'électromécanique, les infrastructures, la navigation aérienne, l'alimentation, etc.. Autrement dit, ce tableau établit que l'utilité des compétences militaires se révèle d'autant plus faible que les spécialités sont plus "combattantes" et moins "civiles".

## **2. Description de l'étude**



Le but de l'étude consiste à comprendre comment se structurent chez les militaires les perceptions et les représentations des modes de fonctionnement des marchés du travail civils et leur possibilité de s'y reconverter. Il s'agit donc de procéder à l'analyse des justifications que les individus concernés donnent de leurs stratégies de reconversion et de la perception qu'ils se font de leur travail au sein de l'institution militaire. Pour remplir ce cahier des charges, la démarche suivante a été envisagée.

## **2.1. Principales options méthodologiques**

Cette étude, troisième volet de l'analyse sociologique des métiers militaires commanditée par les armées, constitue le prolongement à l'Armée de Terre des deux premières enquêtes consacrées à la Marine Nationale.<sup>5</sup> Aussi, les principales options méthodologiques retenues perpétuent celles utilisées précédemment.

### **2.1.1. Population ciblée**

L'objet de l'étude porte sur la reconversion de la population EVAT. L'ampleur des restructurations quantitatives qui vont peser sur cette catégorie hiérarchique des personnels, ainsi que le faible nombre d'études sur le sujet constituent le justificatif suffisant d'un travail dédié à ces perspectives au regard de l'urgence de la situation. En effet, la dernière enquête sur la reconversion des EVAT, dont nous avons connaissance, date de 1992 et s'appuie sur un sondage réalisé en octobre 1991. En conséquence, elle n'intègre pas la nouvelle donne de l'armée professionnalisée.<sup>6</sup>

***La présente analyse se focalise sur des individus appartenant encore à l'institution militaire, pour qui la reconversion vers les marchés du travail civils apparaît comme une éventualité plus ou moins probable, voire une obligation, qu'elle soit envisagée par contrainte (non renouvellement de***

---

<sup>5</sup> Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette : Les marins du Georges Leygues - Analyse sociologique du fonctionnement d'un bâtiment de combat, rapport de Recherche pour la DRET, décembre 1995, et La mémoire de la mer - mobilités et capitalisation des savoirs sur un bâtiment de combat, rapport intermédiaire de recherche pour le CESSD, janvier 1997.

<sup>6</sup> Cette excellente étude (Mellet, Ph., 1992, *Le retour dans le civil des militaires n'ayant pas acquis le droit à pension de retraite*, SGA/DFP/OSD) ne concerne par ailleurs pas uniquement les EVAT et englobe également les sous-officiers subalternes.

contrat) ou par choix (sortie volontaire). L'option a alors été prise en faveur de situations dans lesquelles la proximité de l'échéance était soit forte (individus en cours de reconversion ou en phase de préparation à la reconversion), soit plus éloignée, de sorte à considérer de quelle manière la reconversion se révèle être intégrée aux perspectives de carrières des engagés. L'explication de ce choix réside dans l'esprit annoncé par la nouvelle politique des personnels de l'armée de terre. Si la reconversion doit effectivement apparaître comme un droit inscrit dans le contrat de travail, il nous a semblé pertinent de vérifier si les engagés la perçoivent comme une variable intégrante de leur décision d'engagement et de la signature de leur contrat.

### ***2.1.2. Trois temps d'enquête***

Conformément aux travaux précédents, la méthode distingue trois temps d'analyse : [1] une étude préliminaire théorique des réformes engagées en vue de la professionnalisation des armées en matière de politique de personnels, dans le but de cerner l'esprit et d'identifier les objectifs qui lui incombent (réduction des effectifs, nature et rôle de la chaîne de reconversion, profils de carrière des engagés); [2] un travail de terrain, colonne vertébrale de l'analyse, qui consiste en l'observation directe de la population, dans le but [a] d'appréhender concrètement les différents segments du marché du travail militaire dans leur modes de régulation, [b] isoler les stratégies individuelles de reconversion, et [c] comprendre ces stratégies en lien avec la représentation que ce font les engagés de leur métier; [3] la restitution des résultats primaires obtenus aux populations observées, afin de valider ou d'infirmer les premières conclusions. Cette étape très importante permet à l'observé de ne pas rester qu'un "échantillon d'analyse", mais en l'associant, de prendre réellement part à la construction de l'analyse.<sup>7</sup>

## **2.2. Modalités de réalisation**

### ***2.2.1. Choix de l'échantillon : le Premier Régiment d'Infanterie à Sarrebourg***

L'importance de l'identité culturelle propre à chaque institution de travail, que l'on a supposé se

---

<sup>7</sup> Pour plus de précision au sujet de cette option méthodologique, voir S.Dufoulon, P.Trompette et J.Saglio, "S'embarquer dans l'échange : Marins et chercheurs du Georges Leygues", à paraître dans *Sociologie du travail*.

révéler également dans l'armée, nous a conduit à vouloir sonder un collectif de travail. Ce collectif s'identifie par l'existence d'une communauté, acceptant collectivement un objectif commun, obéissant à une même hiérarchie, partageant les mêmes normes de jugement, et qui empruntent les mêmes repères dans l'évaluation des tâches accomplies.

Rapportée au monde militaire du travail, l'étude d'un régiment semble être le sujet d'étude de taille pertinente, dans la mesure où il délimite un collectif de vie et de travail. Il comporte lui-même plusieurs unités élémentaires (compagnies), qui sont la dernière entité placée sous l'autorité d'un chef, dans laquelle chacun peut connaître tout le monde et se faire connaître de tous, et qui définit une unité de style de vie et de travail.

Le choix du régiment d'étude a été précisé avec le Bureau des études générales de la Direction des personnels militaires de l'armée de terre (DPMAT/BEG).<sup>8</sup> Les modalités qui ont guidé ce choix correspondent aux hypothèses de la variabilité des comportements des engagés, dans la gestion de leur carrière et dans leur approche de la reconversion, selon les métiers proposés par le régiment, son identité professionnelle, et sa localisation dans un bassin d'emploi.

Tout d'abord, il apparaît que l'arme à laquelle appartient le corps de troupe - que sa mission soit le contact (régiment d'infanterie), le soutien (régiment du train ou du matériel) ou l'appui (régiment d'artillerie ou du génie) - offre des emplois dont le contenu varie en terme de spécialités techniques et sociales. Nous avons supposé que les régiments de soutien et d'appui mettent en œuvre des spécialités techniques plus aisément reconvertibles ou négociables sur des marchés du travail civils. Une arme de contact est certainement celle où la distance avec les marchés civils est maximale, et où la construction individuelle d'un projet de reconversion nécessite plus de réflexion.

La seconde hypothèse touche au statut du corps de troupe. Certains régiments sont d'ores et déjà professionnalisés depuis une date plus ou moins longue, d'autres sont encore composés à majorité d'appelés. Selon cette structure, les rapports au travail vont varier. Nous avons notamment supposé que l'identité professionnelle du régiment influe sur la nature de l'engagement militaire et sur les

---

<sup>8</sup> Nous tenons à remercier le Lieutenant-Colonel De Guigné qui nous a guidé dans ce choix et qui s'est proposé comme officier traitant, assurant le relais entre l'institution militaire et l'équipe de recherche.

arbitrages de carrières que réalisent les engagés.

Le dernier facteur, pour lequel l'identité du régiment affecte le profil professionnel des militaires, tient à sa localisation. La reconversion peut en effet être plus moins aisée, selon l'implantation dans un bassin d'emploi favorisé ou défavorisé en terme de volume ou de diversité des postes offerts.

En référence à ces trois modalités, la préférence a été donnée à un régiment appartenant à une arme de contact, dont la professionnalisation est largement avancée ou, mieux encore, aboutie, et localisé dans une région économique défavorisée. Sur la suggestion de nos correspondants militaires de la DPMAT, notre choix s'est ainsi arrêté sur le premier régiment d'infanterie situé à Sarrebourg.

## ***2.2.2. Eclairages sur la méthode***

### 2.2.2.1. Etude préliminaire

La première partie de l'enquête est consacrée à l'analyse du système de travail de l'armée de terre, en se focalisant sur deux points. Le premier porte sur l'étude de la littérature existante relative aux problèmes de carrière et de reconversion. Le second s'attache à une analyse politique et statistique des textes concernant les réformes engagées. Le but de cette démarche consiste à comprendre en détail les modifications du système de travail considéré (carrières, cursus, outil de reconversion, réduction des effectifs), en vue de discerner les transformations induites du métier militaire.

### 2.2.2.2. Enquête de terrain

L'enquête de terrain s'est déroulée en deux phases. [1] Une étape préliminaire nous a permis de présenter notre travail auprès du corps de troupe, au chef de corps et à la chaîne de commandement, et de prendre contact avec les responsables des organismes de reconversion et de gestion des ressources humaines du régiment. Nous avons ainsi pu obtenir les premières données statistiques relatives au profil du régiment, dont le traitement nous a servi à préparer la seconde

étape du travail de terrain.

[2] Celle-ci a duré trois semaines, pendant lesquelles nous avons réalisé 60 entretiens auprès des différentes catégories de personnels. Outre les entretiens menés auprès des détenteurs d'une fonction importante dans la gestion des personnels du régiment (Chef de corps, Commandant en Second, Chef du BGRH, OCP, Officier Conseil), nous avons par ailleurs pénétré la vie des unités élémentaires du régiment. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec les Commandants de compagnie et quinze à vingt personnes de chaque unité qui répondaient à un profil professionnel précis (Voir en Annexe 1 la liste des profils professionnels retenus pour ces entretiens ciblés). Le nombre de ces entretiens dépendait de la concordance entre les personnels disponibles dans les compagnies et les profils requis pour l'enquête. Aussi, nous n'avons pas pu obtenir l'ensemble des profils types dans chaque unité, mais l'ensemble des personnels rencontrés nous a permis de construire un panel suffisant. Enfin, nous avons procédé à des entretiens moins ciblés, souvent collectifs cette fois, afin de réunir les éléments manquants relatifs à la vie du régiment. La forme de l'entretien était cette fois moins formelle et nous a conduit à observer les individus dans leurs activités de travail, voire hors travail.

Les entretiens individuels ont été conduits de façon ciblée, en abordant différents thèmes du projet professionnel des individus et les représentations qu'ils se font des marchés du travail sur lesquels ils entendent se positionner. Cette méthode nous a permis d'isoler des éléments précis relatifs à la nature de l'engagement, les logiques de leur arbitrage de carrière, les perceptions du métier militaire, les conceptions de la reconversion, ainsi que le lien établi entre leur métier et leur reconversion, et enfin la nature et le lieu d'un futur emploi dans le civil (Voir en Annexe 2 les tableaux récapitulatifs des informations recueillies).

### 2.2.2.3. Restitution des résultats

Ce procédé peu usuel en sociologie est néanmoins cher aux chercheurs, car il consacre un dialogue avantageux pour les deux parties. Il consiste en la présentation la plus claire possible des hypothèses et des premières lignes d'analyse afin de susciter une confrontation critique avec les intéressés, et de discuter par itération la rédaction du rapport final. Il permet d'une part que la construction symbolique rendue par les chercheurs coïncide au plus juste avec la complexité du

réel, et d'autre part que les résultats apportent une plus-value directement utilisable par les sujets de l'enquête. Eu égard aux enjeux liés à la restructuration des armées, cette recherche a voulu s'inscrire dans une dynamique résolument pragmatique.

Cette phase s'est déroulée sur une journée au sein du régiment, en deux temps. Après envoi du rapport intermédiaire, Les résultats ont d'abord été présentés aux cadres du régiment (Chef de Corps, Commandants de compagnie et seconds, OCP, cadres du BRCP, officier conseil et représentant des EVAT), puis devant un panel d'engagés, qui avaient été contactés ou non lors de l'enquête de terrain. Les deux réunions ont donné lieu à discussion.

### **2.3. Présentation du rapport**

Le rapport est constitué de deux parties qui articulent une réflexion progressive. Dans un premier point, nous avons analysé d'un point de vue théorique, mettant en œuvre des outils statistiques, économiques et sociologiques, les réformes programmées de la professionnalisation des armées.

L'enjeu consiste à comprendre à quelles transformations sociologiques le métier militaire est soumis du fait de la reconstruction des politiques des personnels. La première partie se présente alors comme une analyse systémique des politiques de gestion de personnels des engagés volontaires de l'armée de terre (EVAT). Cette méthode consiste à observer les différents éléments (politique de recrutement, carrières et reconversion) dans leur fonctionnement simultané afin d'analyser comment le "système d'hommes" militaire se meut dans sa globalité, et notamment de vérifier les implications sur le système de la modification de certains de ses rouages.

Cette première partie se révèle alors être la base pour appréhender le terrain. La politique des personnels pose à l'enquêteur le problème de se présenter comme une interface. La hiérarchie émet par les règles de gestion des signaux qui sont captés, interprétés et mobilisés par les engagés pour la définition de leur parcours professionnel au sein de l'institution militaire. La seconde partie de ce rapport retrace alors les comportements sociologiques et économiques des EVAT dans le monde de travail auquel ils appartiennent, dans le cadre étroit des règles fixées par les responsables de différents niveaux de la politique des personnels, dans les rouages du système.

Notre schéma de raisonnement consiste à voir dans leur comportement un système cohérent qui s'adapte au système en place de gestion des personnels. La seconde partie procède alors au même

isolement des éléments que dans la première, mettant en exergue le parcours professionnel des engagés, analysant sous la forme de stratégies de comportements l'engagement, l'échange salarial, les carrières, les conceptions du métier exercé, pour déboucher conformément à notre hypothèse de départ sur les stratégies repérées de reconversion. L'essence de cette méthode consiste à isoler le fonctionnement global de "forces" isolées afin de montrer la direction résultante et les sources de tension, opposées ou perverses, du fait du jeu de ces forces : la cohérence interne d'un système.

## **Première partie**

---

### **La professionnalisation de l'Armée de Terre : Quel avenir pour le métier militaire ?**

Cette première partie tente de comprendre où résident les enjeux relatifs à la professionnalisation des armées en matière de gestion des personnels et de présumer des conséquences qu'elles feront porter sur l'identité professionnelle des militaires. Ce travail s'appuie sur des analyses statistiques isolant d'une part les restructurations quantitatives (1.) et d'autre part les restructurations qualitatives (2.) nécessaires pour la réussite des réformes en cours. Ces deux premiers points nous serviront de base pour évaluer la portée des transformations des métiers militaires qui résulteront de ces restructurations (3.)

#### **1. Le nouveau format des armées : une restructuration quantitative et qualitative des**



## **effectifs de l'armée de terre**

### **1.1. Diminution quantitative des personnels et création nette d'emplois**

La loi de programmation militaire 1997-2002 esquisse un nouveau modèle d'armée, qui doit se dessiner à l'horizon 2015. Cette redéfinition embrasse l'ensemble des éléments de la politique de défense, que ce soit la poursuite de la modernisation des équipements, l'utilisation des forces armées, l'organisation de l'industrie de défense, et les moyens financiers et personnels consacrés. Ces réformes trouvent justification dans une volonté politique affichée au plus haut niveau de l'Etat, ainsi que dans le constat de la triple évolution des missions des armées (nature des risques à affronter, cadre d'engagement des forces et systèmes d'armes mis en œuvre).

En ne portant la lumière que sur la politique des personnels, le nouveau format des armées implique une restructuration en deux traits. Le premier touche aux relations armée - citoyens par la suppression du service militaire obligatoire dans sa forme actuelle. Le second intéresse plus spécifiquement les structures et personnels permanents de l'institution, par une réorganisation interne des forces et une diminution des effectifs.

Aujourd'hui, au début de l'application de la loi de programmation, certains points de la politique des personnels s'avèrent plus affirmés que d'autres. Si la définition politique d'une nouvelle forme de service n'est guère figée, notamment en raison du changement de majorité parlementaire survenue en mai dernier, les principes de volontariat, de mixité et de raccourcissement de la durée en figurent toujours les grandes lignes. Sur le plan de la réorganisation des forces, en revanche, l'avancée semble beaucoup plus significative. Pour l'armée de terre, 20 régiments ont déjà été dissous sur les 44 prévus, et il convient de souligner la prochaine disparition symbolique de la Force d'Action Rapide (FAR), pour refonder une force projetable plus importante, en adéquation avec le cadre des futurs engagements extérieurs de la France.

Considérant la restructuration des personnels, les enjeux de la réforme sont peut-être moins quantitatifs que qualitatifs. Le modèle d'armée 2015 conduit incontestablement à une diminution des effectifs globaux des trois armées de plus de 23%, passant de 573 081 personnes, civils et

militaires, engagés et appelés confondus, en 1996 à 440 206 hommes et femmes en 2002.<sup>9</sup> Pour l'armée de terre seule, cette tendance représente une diminution de 35.7%, passant de 268 572 à 172 626 individus. Dans le cadre de cette réduction des personnels, les effectifs militaires sont les plus touchés, puisqu'ils seront réduits de 236 626 en 1996 à 136 000 en 2015, soit une baisse de 42.5%. Cette perte immense correspond cependant largement aux 132 319 appelés en 1996, qui disparaîtront totalement à terme (sauf environ 5 500 volontaires).

Ainsi, la réduction des effectifs militaires ne se réalise pas au moyen d'un dégraissage brut du nombre des personnels sous contrat ou de carrière de l'armée de terre. Au contraire, en données relatives, elle correspond à une création nette d'emploi d'environ 33 700 postes sur le budget de la défense. En effet, en observant les personnels budgétaires sous contrat civils et militaires au sein de l'armée de terre, le total en droits ouverts passera de 136 253 en 1996 à 170 000 contrats de travail en 2015 (voir tableau suivant).<sup>10</sup> Si l'on ne considère pas les appelés comme des individus ayant un emploi, la réduction des effectifs amènera ainsi paradoxalement l'armée de terre à créer des emplois.<sup>11</sup> Néanmoins, cette augmentation ne doit pas être confondue avec les flux entrants et sortants de personnels nécessaires pour arriver à terme aux équilibres budgétaires annoncés dans les décrets et loi de programmation.

---

<sup>9</sup> Ces statistiques sont calculées en effectif budgétaires et compte de commerce incluant la DGA et les services communs. Sources : *Journal officiel de la République française*, Décrets portant répartition des effectifs budgétaires du personnel militaire des armées pour 1987, 1991, 1996 et 1997, et Loi n° 96-589 du 2 Juillet 1996 relative à la programmation militaire pour les années 1997-2002.

<sup>10</sup> Voir l'annexe 3 pour une explication détaillée de la construction des données statistiques.

<sup>11</sup> La stricte définition d'un emploi passant effectivement par une entente entre deux parties, on ne peut qu'accepter le fait que les appelés ne sont pas employés à l'armée.

**Evolution et projection de la répartition du personnel de la défense par grandes catégories***(en effectifs budgétaires hors comptes de commerce; total toutes armes effectué avec DGA et svices communs)*

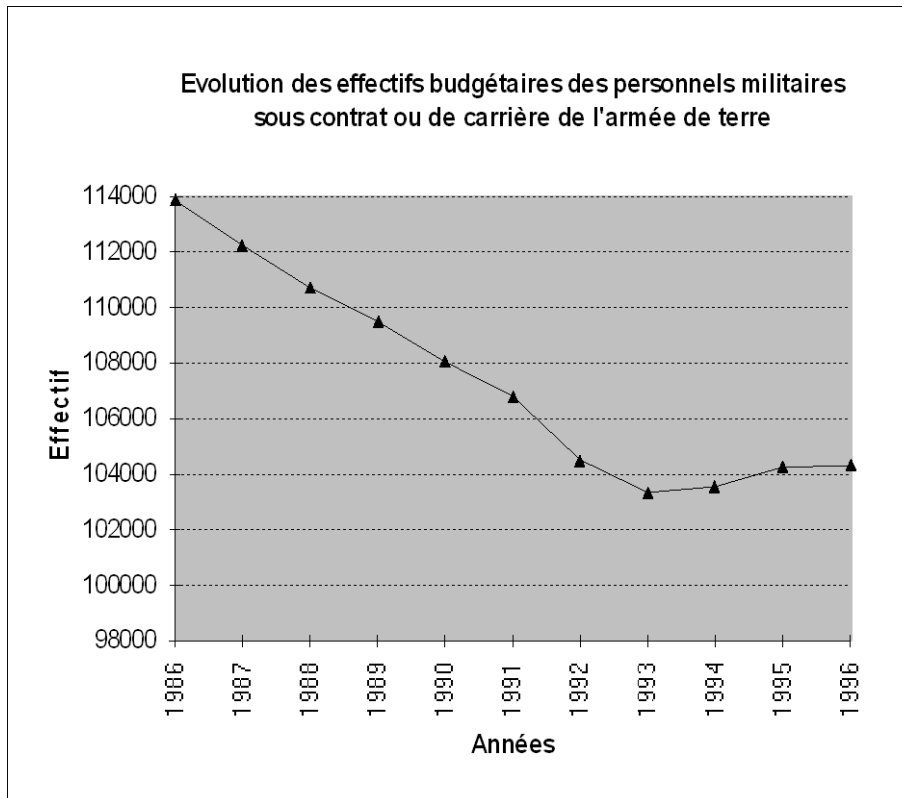
	Armée de Terre					Total Toutes Armes				
	1987	1991	1996	2002	2015	1987	1991	1996	2002	2015
Personnels militaires sous contrat et carrière	112244	106814	104307	133126	136000	306193	300643	297836	330012	352700
personnels appelés	185578	173504	132319	5500	0	252991	241716	201498	27171	0
Personnels civils	41322	38215	31946	34000	34000	140274	127777	73747	83023	81300
<b>Total</b>	<b>339144</b>	<b>318533</b>	<b>268572</b>	<b>172626</b>	<b>170000</b>	<b>699458</b>	<b>670136</b>	<b>573081</b>	<b>440206</b>	<b>434000</b>
<b>Total Personnels militaires contrat, carrière et appelé</b>	<b>297822</b>	<b>280318</b>	<b>236626</b>	<b>138626</b>	<b>136000</b>	<b>559184</b>	<b>542359</b>	<b>499334</b>	<b>357183</b>	<b>352700</b>

*Sources: Décrets portant répartition des effectifs budgétaires, Journal Officiel de la République française*

Deuxièmement, la restructuration quantitative des personnels de l'armée de terre peut s'affranchir de son évolution passée et présente. Le message véhiculé principalement par les médias au sujet de la professionnalisation des armées annonce une cassure nette de l'évolution des effectifs. Cependant, lorsque l'on observe le mouvement des effectifs budgétaires des personnels militaires de l'armée de terre (budget de la défense et comptes de commerce) depuis 1986, il est aisé de comprendre que l'engagement des réformes ne rompt pas avec une tendance longue.<sup>12</sup> En effet, la baisse des personnels militaires a déjà été largement le fait des deux dernières lois de programmation. Depuis 1993, cette forte diminution a été stoppée, pour faire même place à une augmentation ces trois dernières années.

---

<sup>12</sup> L'utilisation de la source statistique OSD est ici homogène avec celle du Journal Officiel.



Source : OSD [1996f]

La chute des effectifs budgétaires observée les sept précédents termes marque toutefois la spécificité de l'armée de terre en rapport à l'évolution des effectifs des autres armées. Celle-ci est la seule à avoir perdu près de 8.4% de ses effectifs depuis 1986, alors que la marine et l'air ont subi des diminutions moindres, respectivement de 4.8% et 6%, la gendarmerie ayant même connu une augmentation de 4.5%.

**En résumé** de cette étude sur la restructuration quantitative des personnels de l'armée de terre, il convient de rappeler que si l'effectif militaire connaît bien une forte diminution de l'ordre de 42.5%, celle-ci est essentiellement absorbée par le départ des appelés. Dans cette optique, la disparition de l'armée de conscription se révèle être le point sensible de la restructuration du format des armées. L'armée de terre n'emploiera pas moins de personnes, au contraire, elle sera amenée à créer plus de 33700 postes au terme de l'année 2015. Enfin, la réduction tant annoncée des effectifs ne marque pas une rupture dans l'évolution de fond de ces mêmes personnels et ne fait que confirmer une tendance amorcée depuis plus de 10 ans.

## **1.2. Restructuration qualitative des personnels : la pierre angulaire de la professionnalisation**

En raisonnant cette fois sur des regroupements propres aux statistiques de la Défense (officiers, sous-officiers et hommes du rang), la restructuration des effectifs bouleverse plus fondamentalement la répartition du personnel militaire. Seul le corps des officiers ne bougera pratiquement pas pour se tenir à un niveau supérieur à 38 000 individus. Le corps des sous-officiers connaîtra la plus forte contraction, passant de 214 828 sous-officiers engagés en 1996 à 199 396 en 2002, soit une baisse de 7.2%. Le véritable défi réside nonobstant dans le recrutement des Militaires du rang (MdR), attendu que la réforme prévoit de doubler leur nombre, le portant de 44 552 à 92 527 individus.

L'armée de terre cheminera selon une évolution similaire à ce schéma général, puisque le nombre d'officiers diminuera de moins de 8%, passant de 17 461 à 16 080. Les sous-officiers supporteront un mouvement à la baisse plus significatif de 56 644 à 50 365, correspondant à une réduction de l'ordre de 11% et les militaires du rang une hausse de 121% passant de 30 202 à 66 681 individus (voir le tableau ci-dessous, ainsi que l'annexe 3 pour les explications relatives à la construction de ces données).

### Evolution et projection de la répartition des personnels militaires par catégorie hiérarchique et statut

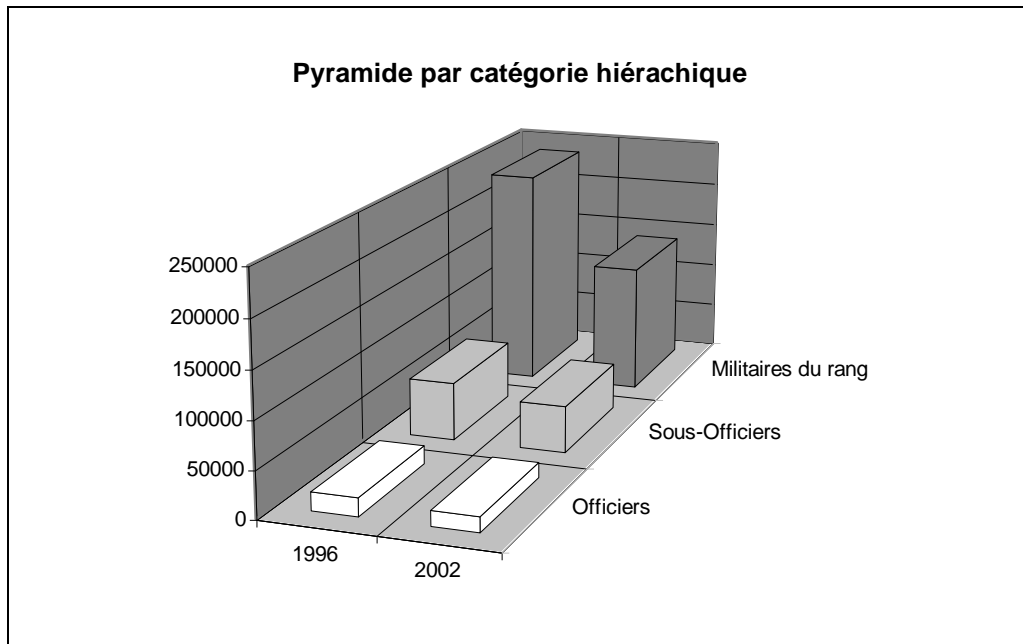
(en effectifs budgétaires hors comptes de commerce; le taux d'encadrement est le rapport des personnels officiers et sous-officiers hors appelés sur l'effectif militaire total)

	Armée de Terre				
	1987	1991	1996	2002	2015
Officiers sous contrat ou de carrière	18783	18245	17461	16080	?
Officiers appelés	2069	2012	2084	-	-
<b>Total Officiers</b>	<b>20852</b>	<b>20257</b>	<b>19545</b>	<b>16080</b>	<b>?</b>
Sous-Officiers sous contrat ou de carrière	59675	58564	56644	50365	?
Sous-Officiers appelés	5407	5727	5950	-	-
<b>Total Sous-Officiers</b>	<b>65082</b>	<b>64291</b>	<b>62594</b>	<b>50365</b>	<b>?</b>
MdR sous contrat	33786	30005	30202	66681	?
MdR appelés (volontaires à partir 2002)	178102	165765	124285	5500	-
<b>Total MdR</b>	<b>211888</b>	<b>195770</b>	<b>154487</b>	<b>72181</b>	<b>?</b>
<b>Total Personnels militaires</b>	<b>297822</b>	<b>280318</b>	<b>236626</b>	<b>138626</b>	<b>136000</b>
Taux d'encadrement (%)	26,34%	27,40%	31,30%	48,12%	48,00%

Sources: *Journal Officiel de la République française* [1987], [1991], [1996].

Ce mouvement général des engagés n'inverse pas fondamentalement les tendances constatées ces dix dernières années, où l'armée de terre avait déjà perdu un peu plus de 7% de ses officiers et un peu plus de 5% de ses sous-officiers. En revanche, l'explosion du recrutement des militaires du rang rompt totalement avec une baisse de 10.6%, nuancée, il est vrai, par un glissement vers les grades supérieurs, aboutissant à une concentration sur le grade de caporal-chef (augmentation de près de 10% par rapport à 1987).

Mais cette augmentation considérable programmée des EVAT ne suffira pas à compenser la perte des appelés dans les grades inférieurs, notamment pour occuper des tâches techniques simples. Le corps des hommes du rang, appelés compris, va passer de 154 487 individus en 1996 à 72 181 en 2002. Il résulte de la disparition des contingents d'appelés un déséquilibre de la pyramide hiérarchique des personnels militaires, comme le montre le graphique ci-après.



Sources : *Journal Officiel de la République française* [1987], [1991] et [1996] .

D'un point de vue organisationnel, ce déséquilibre conduit mathématiquement à l'augmentation du taux d'encadrement, par forte diminution du dénominateur et stabilité relative du numérateur dans le calcul de ce taux. Ainsi, bien que ce ratio de gestion égale actuellement 31.3% dans l'armée de terre et devra atteindre 48% à terme, la seule disparition de l'armée de conscription amènera automatiquement la réalisation des objectifs annoncés. En conséquence, l'utilisation de cette statistique comme objectif de la restructuration des personnels est discutable. Effectivement, l'armée de terre absorbe à elle seule les deux tiers des appelés, qui composent pratiquement 56% de son effectif militaire. Si l'on considère que les emplois de cadres réservés aux appelés (aspirants et sous-lieutenants VSL) au sein de l'armée de terre sont presque inexistantes (1.57% des appelés en 1996), le faible taux d'encadrement de l'armée de terre résulte surtout de l'existence d'un fort effectif appelé. La disparition de cette catégorie de personnels rehaussera naturellement ce taux.

Plus significatif alors que la seule augmentation de la proportion des cadres de l'armée de terre, le déséquilibre de la pyramide des grades conduit à une modification de la nature de l'encadrement

militaire, dans la mesure où environ 98 000 personnes ne seront plus à encadrer.<sup>13</sup> L'hypothèse qui peut être déduite de ce constat, consiste à avancer que le contenu des emplois de cadre sera appauvri en terme de niveau de responsabilité, et qu'une tangible réorientation du métier de cadre militaire se prépare. Cette redéfinition devrait détourner logiquement l'officier et principalement le sous-officier du commandement des hommes pour les destiner probablement à l'exercice d'une spécialité.

Le déséquilibre n'induit pas seulement une nouvelle répartition des rôles et fonctions entre catégories, mais également une autre gestion des contrats et des carrières. En effet, la direction des personnels militaires de l'armée de terre se retrouve devant l'obligation de rééquilibrer cette pyramide, ce qui se traduira inévitablement par des modifications de la durée des contrats et des carrières, d'autres critères d'accès aux responsabilités d'encadrement, de promotions et de formations requises. Ainsi, les restructurations qualitatives nécessitent la définition d'une nouvelle politique de gestion des personnels.

**En résumé**, les restructurations qualitatives dans la composition des personnels militaires de l'armée de terre se révèlent être d'une portée décisive dans la nature du métier militaire. La faible évolution des cadres conjuguée à la forte contraction du nombre des hommes du rang conduisent à un déséquilibre de l'organisation hiérarchique jusqu'à présent en vigueur. Il en résulte une diminution des rôles d'encadrement et une redéfinition des critères dans tous les domaines de la gestion des contrats et des carrières.

---

<sup>13</sup> Ce nombre correspond à la différence du total des personnels militaires de l'armée de terre entre 1996 et 2002. La disparition d'environ 119 000 militaires du rang appelés n'est pas compensée par le recrutement d'un peu plus de 36 000 militaires du rang sous contrat.



## **2. Vers une nouvelle politique des personnels**

Pour faire face à ces restructurations tant quantitatives que qualitatives, la seule adéquation des flux ne suffit pas, et c'est une véritable nouvelle politique des personnels qu'il a fallu engager. Cette politique n'est cependant pas monolithique, et ici aussi les progrès et les urgences diffèrent.

### **2.1. Les enjeux et tactiques mobilisées**

Les enjeux à prendre en compte pour mener à bien la professionnalisation portent sur cinq points : attirer un nombre suffisant d'engagés, réaliser dans de bonnes conditions la réduction des effectifs militaires, remplacer le service militaire actuel, organiser un système de réserves entraînées et disponibles, et enfin honorer la totalité des emplois civils créés (Conort [1996]).

Tous ces chantiers n'ont pas pour l'armée de terre la même priorité ou la même urgence. Le nombre des emplois civils est peu amené à évoluer et ne constitue pas une préoccupation essentielle. L'utilisation de la réserve est encore à l'étude et fait l'objet d'une réflexion réelle, dans le sens où elle permettrait à l'armée de terre de remplacer le pool de compétences techniques qui disparaît avec la conscription. Il est cependant difficile de définir les bases contractuelles qui permettraient de mobiliser des officiers de réserve pour des missions techniques ou de spécialistes, notamment sur base arrière, sans repenser totalement le système actuel. Notamment, le principe de volontariat de l'engagement "spécial réserve" et des périodes effectuées semble délicat à bouleverser. Enfin, l'adoption d'un nouveau dispositif en remplacement du service militaire est largement subordonné à l'action politique, et, en outre, les travaux amorcés sur le "rendez-vous citoyen" sont entièrement remis en cause par le changement de majorité parlementaire.

En revanche, les chantiers de la réduction des effectifs militaires et du recrutement font l'objet de toutes les attentions, étant donné qu'ils touchent directement aux corps des militaires engagés sous contrat et de carrière. L'objectif ici est double. Une armée de métier s'établit sur une large base de personnel à carrière courte, contractuelle ou non, de sorte à assurer le renouvellement des compétences.<sup>14</sup> Les armées françaises constituent une organisation de travail dont la main d'œuvre est extrêmement jeune. Ce mode de gestion contraint à une rotation rapide des compétences. Aussi,

---

<sup>14</sup> Interview du Général Rideau, Directeur des personnels militaires de l'armée de terre, in : *Terre Magazine* [1997].

la nouvelle politique des personnels est exposée au problème d'un recrutement en quantité suffisante et en qualité adaptée aux besoins du nouveau format des armées, ainsi qu'à la gestion de la sortie des personnels.

## **2.2. La politique de recrutement**

Les premiers calculs estiment les besoins annuels en engagement entre 20 000 et 25 000 personnes, c'est-à-dire environ 12% d'une classe d'âge physiquement et intellectuellement apte à l'engagement.<sup>15</sup> Cependant, l'exemple historique, que rappelle le contrôleur général Conort citant le général Delmas (Conort [1996]), montre l'impossibilité de constituer en France au siècle dernier une armée d'engagés en raison de la faiblesse du nombre de volontaires, et justifierait ainsi la nécessité de la conscription. Le niveau d'engagement prévu par la loi n'a jamais été atteint et nécessite de faire de l'engagement un contrat de travail véritablement séduisant et attractif pour les jeunes.

L'attraction d'une population jeune à l'engagement est primordiale dans le sens où l'âge constitue la variable première de la gestion des carrières des personnels militaires. Aussi, le besoin annuel de recrutement est étroitement dépendant du fait que l'armée considère comme nécessaire le maintien d'une population de travail jeune. Ce point est d'autant plus important que, par comparaison avec d'autres structures d'emploi, le système militaire est l'un des très rares en France aujourd'hui qui a su à peu de choses près éviter l'augmentation de l'âge moyen des salariés. On peut alors se demander si les insuffisances supposées en recrutement annuel permettront de maintenir cette caractéristique de l'emploi militaire, et même de pérenniser le mode de gestion par contrat court. Des contrats longs réservés aux militaires du rang autoriseraient une forte réduction de ces besoins annuels.

En outre, pour l'armée de terre, la réalité de l'engagement n'est pas très favorable à la captation de la main d'œuvre visée. Une étude menée en 1994 pour la DRET révèle que les itinéraires actuels à l'engagement sous-officier sont plus fortement liés dans l'armée de terre que dans les autres armées à une adhésion à la condition militaire et à ses valeurs qu'à la perception de compétences

---

<sup>15</sup> Loi de programmation militaire 1997-2002.

techniques transférables de et sur d'autres marchés du travail. Au surplus, leur itinéraire est caractérisé par l'importance de la proximité familiale et physique de l'armée et par le caractère précoce de la décision d'engagement. Ces caractères laissent comprendre qu'il s'agit d'une population dont le niveau scolaire est moyen, puisque pour 26.8% des individus, la réorientation et l'abandon de l'école ont été conseillés.

L'étude isole par la suite quatre itinéraires types de l'engagement sous-officier. Les deux premiers mettent l'accent sur une décision par vocation, que les individus soient issus d'un milieu militaire (premier type représentant 26% de la population) ou d'un héritage étranger à cette culture (deuxième type constituant 45% de la population). Dans ces deux types, la majorité des individus n'a pas connu d'expérience professionnelle civile, et l'acquisition des compétences techniques qu'ils peuvent faire valoir sont uniquement celles qu'ils acquièrent au sein de l'armée. Le troisième type décrit une population marquée par la connaissance de problèmes scolaires ayant débouché sur la peur du chômage (8% de la population cible). Là encore, l'absence d'expérience civile est une constante et l'engagement s'explique surtout comme l'unique refuge à une situation personnelle ou familiale critique. Il est évident que la main d'œuvre recherchée par l'armée de terre ne se trouve pas dans ces profils. Seul le quatrième type pourrait convenir aux nouvelles exigences du recrutement militaire, puisqu'il s'agit du type "engagement tardif après une expérience civile", qui possède des compétences valorisables à l'entrée. Cependant cet effectif, qui ne représente que 8% de la population, ne saurait satisfaire en quantité les besoins exprimés.

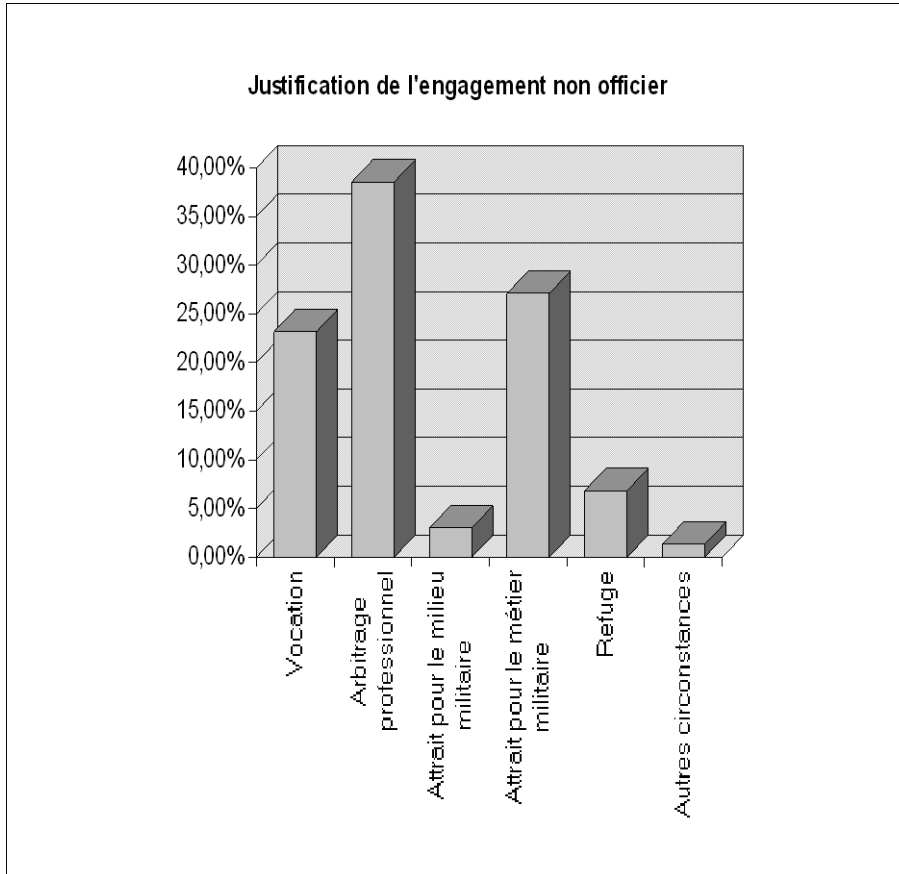
Cette étude dégage donc l'image d'une armée de terre où les individus ne se considèrent pas comme de passage, le temps d'apprendre un métier transférable ailleurs ou dans l'entretemps de deux positions quasi identiques dans d'autres institutions. Il existe bien un "monde militaire", que l'on va ici appréhender comme un ensemble de segments de marchés du travail non coordonné aux autres segments existants dans la société française. De ce fait, la sortie, comme l'entrée sur ce marché ne peuvent être pensées uniquement comme des stratégies de valorisation de compétences transposables d'un marché à l'autre. Elles doivent aussi être vues dans la perspective de changements de mondes et de cultures. Ce bilan est toutefois un peu nuancé par les statistiques de

l'OSD sur les motivations à l'engagement du personnel non-officier 1995 (OSD [1996d]).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Les catégories isolées par l'OSD étaient au nombre de 15 et, par ce nombre important, ne permettaient pas très bien d'isoler des profils types de l'engagement. C'est pourquoi il a été décidé de procéder à un regroupement ne retenant que 5 catégories. Les justifications à l'engagement par patriotisme et par tradition familiale ont été réunies sous la mention "vocation"; les justifications à l'engagement par perfectionnement des connaissances actuelles, par l'acquisition de compétences techniques, le changement d'emploi ou de métier et la sécurité de l'emploi et d'accès à la retraite ont été regroupés dans la catégorie "Arbitrage professionnel"; les justifications éclairées par le goût de la vie en communauté et par le choix de l'unité dans laquelle la personne a effectué son service national correspondent à la catégorie "attrait du milieu militaire"; les justifications par goût de la vie active, de l'aventure et des voyages dans la catégorie sont rassemblées autour de "l'attrait du métier militaire"; enfin les explications liées à des contraintes non circonstanciées, l'échec scolaire, le désir d'indépendance économique et de sortie du milieu familial, ainsi que le besoin de s'affermir, unissent la catégorie "Refuge". La catégorie "Autres circonstances" correspond à celle déjà définie par l'OSD et regroupe les avis non justifiés à l'engagement.

Nos catégories suivent la logique suivante. "vocation" explique l'engagement militaire par l'absence de projet professionnel alternatif en raison de l'adhésion aux valeurs et symboles militaires; "Arbitrage professionnel" regroupe des personnes qui pour des motifs divers ont mis en balance plusieurs métiers, avec ou sans expérience, et ont choisi le métier militaire pour ses avantages économiques; "Attrait pour le milieu militaire" concerne les individus qui par expérience ou non se sont décidés pour l'environnement lié à la condition militaire; "Attrait pour le métier militaire" rassemble les personnes qui pensent trouver dans l'engagement un mode de vie professionnelle qui les satisfassent. Cette précision est ici importante car elle ne s'adresse pas aux personnes que le contenu technique du métier militaire attire; "Refuge" réunit les individus à qui l'engagement est apparu comme la seule porte de sortie possible face à un problème personnel, familial ou social.



Source : OSD [1996d].

Selon ces chiffres, l'arbitrage professionnel est la motivation première à l'engagement, plus importante cette fois que la vocation militaire, dont la prédominance constitue la thèse principale de l'enquête précédente. Cela signifierait que le métier militaire se définit premièrement par les compétences techniques qu'il met en œuvre, dont l'acquisition ou l'utilisation répond à un arbitrage économique de façon analogue aux métiers existants sur d'autres segments du travail. Il convient néanmoins de s'interroger sur la nature de l'arbitrage professionnel, et plus précisément du "métier" que cette population, sans expérience et sans grand bagage professionnels, pense respectivement réaliser et chercher. "L'acquisition d'un métier", qui représente la sous-catégorie la plus importante de cet "arbitrage professionnel", concerne peut-être plus la volonté d'accéder à une carrière que

l'acquisition de compétences négociables sur d'autres segments. En outre, le mode d'administration de l'enquête (questionnaire écrit anonyme à modalités arrêtées) ne pousse certainement pas les individus à répondre de façon irrationnelle par rapport à l'image dominante qu'ils doivent se faire des critères de gestion de leur carrière par l'institution. Par ailleurs, moins de 10% des effectifs expliquent leur engagement par la volonté de perfectionner des connaissances techniques actuelles, corroborant ainsi l'hypothèse formulée. Enfin, il est tout à fait possible que les individus qui ont coché les cases "arbitrage professionnel", c'est-à-dire qui ont utilisé une méthode d'évaluation coût /avantage de leur métier n'aient pas eu à faire face par la suite à une situation d'apprentissage culturel.

Les divergences statistiques relevées ici entre les deux études s'expliquent alors certainement par la différence de méthode de collecte des informations et par la différence de population étudiée. GM2 Conseil, chargé de l'étude pour la DRET, a réuni l'ensemble des personnels sous-officiers engagés sur une période de plusieurs années, et a procédé à des questionnaires personnels affinés, tandis que les statistiques officielles sont plus systématiques. Le questionnaire de l'OSD ne laissait en réponse le choix qu'à une seule modalité possible, et à l'appréciation unique du questionné, alors que dans la première enquête la catégorisation était validée par l'enquêteur, après avoir considéré plusieurs réponses croisées. Enfin, l'OSD prend en compte l'ensemble des personnels non officiers, incluant les sous-officiers et les militaires du rang. L'ajout de cette dernière catégorie, de niveaux scolaire et technique moindres explique le gonflement de la motivation "acquisition d'un métier" par rapport à la première enquête. En revanche, les statistiques de l'OSD vont dans le sens de l'étude précédente lorsqu'elles étudient les activités antérieures à l'engagement du personnel non officier. Là, seulement 9.45% des personnes étaient apprentis ou salariés à temps plein ou partiel, les deux tiers étaient scolarisés. L'hypothèse de l'attrait d'un personnel inexpérimenté à l'engagement non officier est confirmé par ces deux recherches. Les singularités constatées permettent de valider le constat du faible attrait de l'armée de terre pour des personnels possédant à l'entrée des compétences négociables sur d'autres segments du marché du travail.

**En résumé**, au regard du profil actuel des engagés, l'armée de terre, plus que les autres armées encore, va connaître des difficultés à créer les conditions nécessaires pour attirer à l'engagement une population techniquement capable. La première de ces difficultés va consister à séduire des candidats non principalement sur la base de la vocation militaire, mais plutôt selon des motivations axées sur la pratique professionnelle. Une seconde difficulté résidera dans la nécessaire réduction des coûts de formation, pour satisfaire la baisse des crédits légalement programmée, qui deviendra difficilement compatible avec la nécessité de continuer à former une main d'œuvre en majorité inexpérimentée (obtention des certificats techniques). Pour ce faire, l'armée de terre ne devra pas se contenter de cibler son recrutement sur les individus qui sont dans l'attente d'un métier à acquérir, mais également sur ceux qui possèdent déjà un métier et/ou une spécialité.

### **2.3. Remodelage des contrats de travail**

Consciente de ses problèmes de recrutement, l'armée de terre a élaboré une stratégie double, théoriquement capable de séduire de nouveaux profils de personnels. La première consiste à remodeler la carrière des engagés et à proposer des formes de contrats différentes ou modifiées; la seconde mise sur l'attrait représenté par les aides à la reconversion que l'armée met à disposition de ses engagés.

Les contrats que les individus signent à l'engagement ne font pas l'objet d'une négociation entre deux parties. D'un point de vue juridique, les contrats de ce type sont répertoriés comme "contrat d'adhésion". Ils ne constituent en rien une exception, et sont considérés comme le cas le plus fréquent des contrats d'embauche. Ce fait suggère que ce n'est pas dans la forme juridique du contrat que réside la spécificité du métier militaire.

Les conditions à l'engagement sont définies dans leur ensemble par la loi du 13 juillet 1972 relative aux statuts généraux des militaires. La contractualisation du métier militaire nécessite donc l'acceptation entière de normes et codes contenus dans cette loi. Ceux-ci ne fixent pas uniquement les droits et devoirs des militaires, mais tracent également les trajectoires de carrière des engagés, en déterminant l'ensemble des prérequis pour l'occupation d'un travail. Au surplus, les modalités de recrutement, l'avancement, les degrés et contenus de formation professionnelle sont également

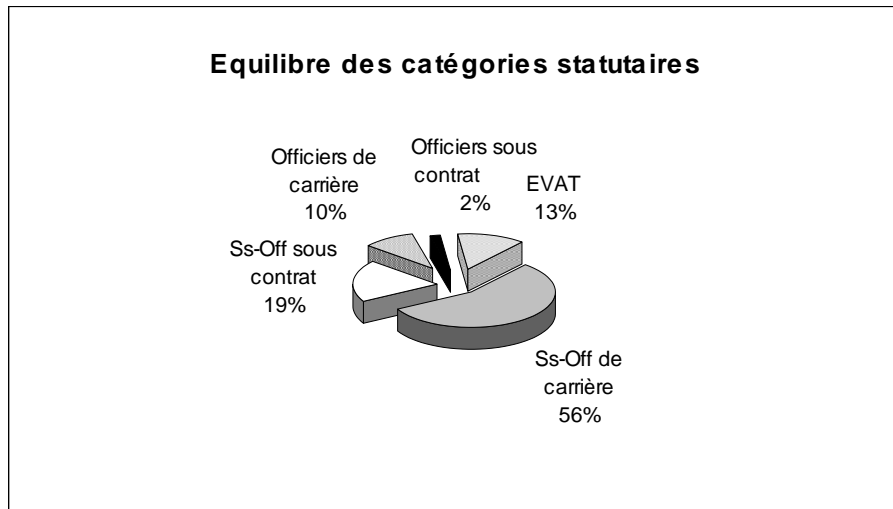
déterminés le long de cette trajectoire (l'annexe 4 présente en détail les trajectoires des personnels militaires de l'armée de terre). La définition du métier militaire et la gestion de carrière des engagés sont totalement aux mains de l'administration militaire et exclusivement de type bureaucratique.

Un remodelage de la gestion des carrières et des contrats de travail, et par conséquent des trajectoires possibles, ne pouvait alors s'effectuer que d'une manière unilatérale, de la part de l'institution en charge des personnels militaires de l'armée de terre (DPMAT). L'ensemble des modifications possibles pouvait porter soit sur les mesures statutaires, ce qui engageait d'une part une ample réforme juridique, et d'autre part des conséquences à long terme sur la gestion des personnels, soit sur des modifications budgétaires plus flexibles et notamment réorientables face à l'incertitude des options politiques à venir. C'est dans la seconde optique, précisément celle de la réduction des coûts de personnels, que le remodelage a été amorcé, en considérant les priorités de l'augmentation quantitative et qualitative du recrutement et de la réduction de la durée des services. Dans ce sens, les deux types suivants de modification ont été essayés et esquissent dès à présent une ligne politique.

### ***2.3.1. Rééquilibrage des catégories statutaires***

La première option retenue s'efforce de rééquilibrer la répartition par catégories statutaires. Pour l'instant, l'avantage va largement au type "carrière" qui représente les deux tiers des engagements, et se subdivise par catégories hiérarchique selon le schéma suivant (chiffres pour les armées sans détail de l'armée de terre).





Source : OSD [1996e].

A l'étude de cette distribution, il apparaît immédiatement que la population des officiers sous contrat est la plus faible. Aussi, le renforcement de la catégorie contractuelle se concentre principalement sur ce type, c'est-à-dire l'engagement ORSA (officier de réserve en situation d'activité). Ce statut connaît une nette augmentation, pour devenir aussi important que le flux d'entrée en recrutement direct officier pour 1995 (OSD [1996c]). Leur profil est principalement réalisé par des personnes qui ont effectué des études poussées et servi en tant qu'officier pendant leur service.<sup>17</sup> Tous possèdent de bonnes connaissances de l'institution militaire et une spécialité acquise dans le civil. La consolidation de cette passerelle d'entrée doit alors servir à pallier la faiblesse quantitative du recrutement direct, jugé de meilleure qualité que les autres (semi-direct et semi-direct tardif), et à attirer des spécialistes de haut niveau (CSFM [1990a]).

Le type "sous-officier de carrière" représente la classe modale de cette distribution, et devrait être un enjeu du remodelage. Cependant, le système en place de gestion des carrières est par nature accommodant avec les impératifs actuels, dans la mesure où les sous-officiers peuvent servir sous un statut ou sous un autre. Tous débutent sous contrat et peuvent acquérir par la suite le statut de carrière, s'ils sont volontaires et s'ils remplissent les conditions requises (ancienneté de service,

<sup>17</sup> Ce statut est également accessible aux sous-officiers du grade de Major.

notation, formation,...). Le rééquilibrage entre les statuts peut au besoin se réaliser par un frein imposé sur ces conditions de passage.

Enfin, les militaires du rang présentent la particularité de ne pas avoir accès au statut de carrière. La durée des services qu'ils effectuent est fonction de la formation militaire qu'ils acquièrent pendant la durée de leur contrat. Aussi, les restructurations amorcées portent principalement sur le renforcement de la distinction entre contrat long et contrat court, abusivement appelés carrière longue et carrière courte. Les premiers, d'une durée de 15 ans au moins, sont dédiés à des emplois de spécialistes, les seconds, d'une durée de 11 ans au plus, à des emplois d'exécutants. Dans le nouveau cursus professionnel des EVAT, l'obtention d'un contrat long est lié à l'acquisition d'une certification technique de premier degré (CAT1). Il convient de noter cependant que, depuis septembre 1996, plus aucun contrat long n'est pris, vraisemblablement en attente de perspectives plus affinées.

La volonté de rééquilibrage carrière/contrat trouve son explication dans les différences statutaires induites par ces deux catégories. Le personnel sous contrat et le personnel de carrière forment en pratique deux corps distincts, régis par des mesures moins favorables pour la voie contractuelle en terme durée des services,<sup>18</sup> droit à la retraite, aides à la reconversion, niveaux de responsabilité, i.e. grades et formations. Pour les sous-officiers, l'avancement est même statué différemment, se réalisant exclusivement au choix pour les contractuels, alors qu'il intègre en sus l'ancienneté pour les sous-officiers de carrière.

### ***2.3.2. Modifications timides des cursus de formation***

Le second angle d'attaque retenu consiste à jouer sur les systèmes de formation, exclusivement des EVAT et des sous-officiers. Dans ce cadre, trois logiques d'actions animent la redéfinition des cursus professionnels.

Premièrement, le nouveau cursus modifie le nom des diplômes militaires. Par exemple, pour les sous-officiers le Brevet Militaire Professionnel élémentaire (BMPE) est remplacé par le Brevet de

---

<sup>18</sup> La durée de services est limitée à 22 ans pour des ORSA et les EVAT avec renouvellement par contrat de deux ans passé 15 ans de services pour la seconde catégorie. En revanche, l'accès au statut de carrière ouvre la possibilité de pouvoir servir selon des limites d'âges variant avec le grade détenu.

Spécialiste de l'Armée de Terre (BSAT) et le BMP2 est transformé en Brevet Supérieur de Technicien de l'Armée de Terre (BSTAT). La volonté qui sous-tend cette nouvelle appellation est de créer des ponts avec le civil, en donnant aux diplômes militaires des dénominations lisibles sur les autres marchés du travail. D'une part on tente de se rapprocher des titres de l'éducation nationale (BSTAT vs BTS), et d'autre part, on gomme la labellisation strictement "militaire" en supprimant l'emploi de ce qualificatif.

Deuxièmement, la structure des diplômes est également modifiée, principalement pour les EVAT, pour lesquels le concours sanctionnant le deuxième niveau de formation technique (CAT2) est remis en question. C'est cependant le seul exemple significatif de modification structurelle des cursus de formation professionnelle. Les modifications du cursus sous-officier entrent exclusivement dans la première logique d'action, et aucune altération au statut des officiers ne semble être à l'ordre du jour.

Une dernière dimension suggère que les modifications n'engagent pas véritablement une réforme de fond. La volonté affichée par la DPMAT semble être celle d'un renforcement de la spécialité technique des métiers militaires. Cependant, à l'étude de la structure de formation, il s'avère que les diplômes sanctionnent avant tout l'acquisition de la culture militaire. Notamment, certaines certifications techniques n'exigent guère l'acquisition formelle d'une spécialité. Pour le niveau élémentaire de la formation des EVAT, entériné par le BMPE, l'apprentissage est basé sur une certification technique et pratique (examen et acquisition d'un métier civil par 6 mois ou 600 heures de pratique professionnelle). En revanche le Certificat d'Aptitude Technique de premier degré, diplôme d'un degré supérieur, ne comporte pas de période de formation. Pour l'obtenir il convient d'avoir le grade de caporal-chef, conjugué à un minimum de 3 ans de services et une bonne notation sur le comportement. Ensuite, le CAT2, formation technique supérieure de l'ancien cursus, est un concours dans lequel l'épreuve technique est de forme orale et ne compte que pour un quart du diplôme. Les trois autres composantes en sont la culture militaire (connaissance du TTA 150), un contrôle physique et un contrôle tir. On peut se demander si le CAT2 ne correspond pas à un diplôme sanctionnant principalement une formation combattante, voire, si l'aptitude technique ne se résume pas implicitement à cette seule dimension. La spécificité technique des métiers militaires a été accentuée uniquement dans le cursus des sous-officiers par l'introduction

d'une épreuve de spécialité pour l'accès au niveau supérieur de formation.

L'évolution de la nature des diplômes vers un contenu qui consolide les connaissances techniques au détriment de la formation combattante est amorcée mais demeure encore largement timide. Les cursus ne sont pas véritablement modifiés et la prédominance de la culture militaire figure largement le trait commun aux diplômes de l'armée de terre. Il paraît intéressant de souligner que ce constat est conforté par l'absence de critères „professionnels“ dans le mode de notation des EVAT.

**En résumé**, le remodelage des contrats d'engagements s'inscrit dans deux directions. La première s'efforce de renforcer l'utilisation du statut contractuel, plus économique que le statut de carrière, puisqu'il permet de contrôler l'accès aux pensions, retraites et aides à la reconversion, et plus favorable à une rotation rapide des compétences. La seconde option tente de modifier les cursus de formation en modifiant l'accès et le contenu des diplômes militaires, et en rapprochant la dénomination de ces diplômes des certifications professionnelles civiles. Il faut enfin retenir que ces restructurations touchent principalement les hommes du rang, catégorie qui représente le coeur des enjeux du recrutement.

## **2.4. La politique de reconversion**

### ***2.4.1. Culture militaire ou impératif de gestion ?***

Un autre élément de la stratégie retenue pour réaliser le passage à une armée professionnelle engage une politique d'aide à la reconversion. Celle-ci s'avère même pour le moment plus sollicitée que la politique de recrutement eu égard aux échéances de la réforme, et sous la pression que la contrainte de gestion par âge fait peser sur les carrières militaires. Effectivement, la reconversion constitue un outil à double rôle. Tout d'abord, dans un terme très proche, il convient de réaliser au mieux la réduction des effectifs. Etant entendu que la réforme ne s'accompagne pas d'une loi de dégageant des cadres, il faut en conséquence inciter les personnels concernés à partir volontairement. Par la suite, la reconversion sera utilisée comme instrument du recrutement. Le

mode de gestion par carrière courte ne peut se développer que sur une politique de reconversion ambitieuse pour assurer le renouvellement des compétences et agir comme facteur d'attraction à l'engagement.

Les missions officiellement attribuées à la chaîne de reconversion sont donc capitales pour la réussite de la professionnalisation des armées. Ainsi, sur l'octroi de crédits que prévoit la loi de programmation en vue de l'adaptation de l'outil de défense, des sommes très importantes seront attribuées à la reconversion. Ces crédits, qui se montent à 13,9 milliards de francs sur les six années à venir, seront regroupés en deux fonds structurels qui accompagneront respectivement la professionnalisation et la restructuration des industries de défense. Le premier fond absorbera à lui seul 65,5% des avoirs, soit 9,1 milliards de francs. Au sein de ce fond, trois lignes budgétaires sur sept seront consacrées à la reconversion des personnels.

Cependant, au regard de ces efforts considérables déployés pour le renforcement de la chaîne de reconversion, on peut s'interroger sur la nature des justifications attribuées à cet outil. Précisément, en quoi la mission confiée est-elle si importante, dans la mesure où elle concerne des personnes qui ne satisfont plus aux besoins des armées, ou qui pour des motifs personnels revoient leur décision d'engagement ? Cette question, aussi licencieuse soit elle, doit être posée.

Certaines opinions de la DPMAT laissent en effet transparaître des interrogations qui suggèrent une double signification de l'essence de la reconversion. Pour le général Rideau, chef de la DPMAT, par exemple, un fort sentiment de responsabilité est engagé, puisque "*la reconversion est un devoir du chef envers ses hommes*".<sup>19</sup> Le symbolisme du discours ici mobilisé est de pure tradition militaire. Les aides à la reconversion sont une forme de "fraternité au delà des armes" (Lesure [1996]) et s'envisagent comme une mission naturelle des armées, s'inscrivant pleinement dans la logique de l'Action Sociale des Armées (ASA). Cependant, lorsqu'un officier supérieur de la DPMAT propose de sélectionner les candidats au recrutement en fonction de la facilité que l'armée aura à les reconvertir, avant même la correspondance du moment aux besoins de l'armée de terre (Margueron [1997 : p 48]), c'est un tout autre registre qui est emprunté. Aussi surprenante qu'elle paraisse être, puisqu'elle inverse les priorités normales de l'adéquation des flux de

---

<sup>19</sup> Interview du Général Rideau, Directeur des personnels militaires de l'armée de terre, in : *Terre Magazine* [1997].

personnels, cette proposition se justifie pleinement dans une logique gestionnaire.

D'une façon comptable, l'accélération des flux entrants et sortants nécessaire aux défis quantitatifs et qualitatifs de la restructuration des personnels militaires suppose des invitations à la sortie avant le terme du contrat d'engagement au moyen d'aides financières et matérielles, et la captation suffisante de nouveaux candidats à grâce à diverses tactiques, dont l'acquisition d'une formation qualifiante. L'outil de reconversion s'affirme dans cette perspective comme un simple levier de la gestion des personnels.

Cependant, cette justification est peut-être insuffisante. Au niveau sociologique, si effectivement on se situait sur un segment d'un marché du travail national unifié, la rupture de contrat serait une opération relativement banale où il suffirait simplement aux protagonistes de trouver accord sur la façon de solder les comptes entre eux. Déjà, cette exigence d'avoir à faire à ce moment des calculs plus précis pourrait montrer que l'échange salarial qui lie les armées et les militaires n'est pas si simple qu'il y paraît : comme dans la plupart des situations de travail où les engagements sont d'une certaine durée, on se rend compte à l'instant de la fin de la relation que le système de prestations et de contre-prestations qui lie les deux partenaires n'est pas totalement défini. Comme le remarque Jean Daniel Reynaud (Reynaud [1997]), le modèle de l'échange social est probablement plus pertinent pour rendre compte de la relation d'emploi que le modèle de l'échange économique. Mais la réaction des autorités militaires en matière de reconversion prend encore plus de sens si l'on accepte l'hypothèse que la césure entre les différents mondes de travail se révèle de l'ordre culturel, autant, sinon plus que de l'ordre des techniques et des compétences. Se séparer de quelqu'un c'est l'engager à changer de monde. C'est par conséquent l'amener à un changement plus radical que le simple fait de changer de partenaire dans une relation économique simple : changer d'employeur n'est pas seulement passer d'un acheteur à un autre sur le marché de la force de travail. C'est dans cette dimension plus culturelle qui fonde le groupe par rapport aux autres groupes que prend véritablement sens cette responsabilité de l'employeur militaire. "Les engagements du patron ne se limitent pas seulement au juste salaire".

Au niveau administratif, cette nouvelle gestion des flux passe nécessairement par la création de passerelles en provenance et à destination des marchés du travail civils. Jusqu'à présent, la profession militaire appartenait à un „marché“ entièrement étanche, au sein duquel les perspectives

de carrières des entrants ne se projetaient presque jamais de façon transversale vers d'autres marchés du travail. Les logiques de l'engagement et de la carrière militaire ne consistaient pas à acquérir et valoriser une expérience et une compétence en terme de métier sur plusieurs marchés différents, mais à traverser le marché militaire en jouant avec sa logique propre, animée par des critères techniques et culturels. Aujourd'hui en revanche, avec le raccourcissement prévu de la durée des services, la mobilité externe apparaît à chacun comme l'alternative probable d'une „carrière plurielle“ (Margueron [1997]). Conséquemment, la transformation qui se prépare par la mise en place de ces passerelles est celle de l'évaluation des métiers et cultures professionnelles militaires par et sur des marchés du travail possédant d'autres logiques et d'autres acteurs.

Les autorités militaires, seules responsables des définitions et gestions des métiers militaires, sont alors responsables de la sanction qui sera donnée par les marchés du travail, et par là de la société civile, aux personnels détenteurs d'un métier militaire. Cette responsabilité est justifiée par le mode de gestion par corps qui prévaut actuellement dans les armées, comme dans tout autre corps administratif, et qui annexe l'identité professionnelle des engagés à celle de l'institution militaire elle-même. Au delà de la valeur des compétences techniques, la création de passerelles vers les marchés du travail civils entraîne l'évaluation de l'identité culturelle des armées.

Le renforcement de l'outil de reconversion vise alors en pratique deux points. D'une part il convient de rendre la "sanction" la moins négative possible, de sorte à ce que le passage par la carrière militaire ne soit pas négativement perçu, mais apparaisse comme une expérience enrichissante le long d'une trajectoire professionnelle individuelle. D'autre part et au final, il s'avère nécessaire que l'autorité militaire s'engage au plus loin sur ces passerelles, afin qu'elle conserve une certaine forme de contrôle et puisse pérenniser son mode de gestion corporatiste. Pour le moment, elle ne peut faire valoir aucune expertise professionnelle sur les marchés civils et toute formation militaire y sera soumise à une évaluation extérieure. L'armée, en tant qu'institution, doit se créer une réputation d'expertise, reconnue par les autres mondes du travail, qui lui permette de continuer à justifier sa politique de formation autonome et son mode hermétique de gestion des personnels.

Ainsi, bien que la logique gestionnaire explique plus "l'arsenal" développé en matière de politique de reconversion que la seule symbolique de la tradition militaire, l'outil gestionnaire vise à

préserver l'identité professionnelle des armées et sert de fait la défense de la culture militaire. La mobilisation de la culture militaire cache des motifs comptables qui à la fin participent à la défense de cette culture.

#### ***2.4.2. L'outil de reconversion***

##### 2.4.2.1. Historique sommaire

Pour concrétiser le pari de la reconversion, les militaires ne sont pas désarmés. Au contraire, ils disposent d'un système étroitement maillé, déjà expérimenté. Sa mise en place a été progressive et son incrémentation coïncide avec chaque grande décision en matière de politique des personnels militaires. Les premières mesures sont prises en 1945 pour alléger les effectifs à la fin de la seconde guerre mondiale, puis en 1963 pour tirer les conséquences du conflit algérien (création de l'Action Sociale des Armées, ASA), en 1970 et 1975 pour rajeunir les cadres et amorcer dans de bonnes conditions les nouvelles dispositions statutaires (ouverture vers le secteur civil avec la loi 70-2 et création de l'ARCO). En 1982 est créée la Mission pour la Mobilité Professionnelle (MMP) dans le but d'assurer la direction et la coordination des actions de reconversion au sein de l'ASA. Enfin, le dernier maillon est instauré en 1988 avec l'introduction des Cellules Interarmées de Reconversion (CIR). L'outil reconversion s'avère être un levier coutumier du tableau de bord de la politique des personnels.

##### 2.4.2.2. Les acteurs

L'outil actuellement en vigueur se présente sous la forme d'un système complexe à la fois technique et hiérarchique, mettant en oeuvre des acteurs militaires et civils, publics et privés, de niveaux différents. Trois niveaux d'actions ont été isolés (CSFM [1991]).

[1] Au sein du ministère de la Défense, la Mission pour la Mobilité Professionnelle (MMP) propose au ministre, coordonne la politique de reconversion et se charge de la ventilation du budget (environ 50 millions de francs par an). Elle s'impose comme le sommet hiérarchique du système de reconversion. En conséquence, elle exerce aussi la tutelle sur l'ARCO, poursuit le programme d'homologation des diplômes militaires en équivalent civils et signe les conventions



avec les écoles, organismes de formations et tout acteur extérieur. Au niveau des différents états-majors, ensuite, les Directions des Personnels Militaires diffusent la réglementation auprès des ressortissants en les adaptant à leur propres particularités. Elles suivent également les résultats des mesures instituées et renseignent l'échelon interarmées. Chaque armée dispose également de différents organismes en charge de l'exécution de la politique de reconversion. Ceux-ci sont chargés du reclassement, recueillent et diffusent les offres d'emploi, orientent et informent les candidats à la reconversion. Pour l'armée de terre, ces organismes de reclassement et d'information se situent à un double niveau. A l'échelon national, le Bureau Insertion et Reconversion de l'Armée de Terre (BIRT) poursuit les objectifs d'information, d'orientation vers une formation adaptée au projet professionnel et d'aide à la recherche d'emploi. Pour cela, il est aidé au niveau local par les Bureaux d'Aide à la Reconversion de Circonscription (BARC). En plus des missions précédentes, ces derniers sont chargés d'animer et de contrôler les actions des officiers conseil dans les régiments. Les BARC peuvent eux-mêmes avoir des antennes de proximité.

L'officier conseil se présente enfin comme le dernier maillon de cette structure, directement au contact des intéressés puisqu'il déploie son action au sein des Bureaux Recrutement et Condition des Personnels (BRCP) de chaque régiment. Ses missions sont la prise en charge directe des personnels à reconvertir, assurant l'information, le montage et le suivi des dossiers de demande d'aides à la reconversion.

Au sein de ce système très hiérarchisé, il faut noter également le rajout en 1998 des Cellules Interarmées de Reconversion (CIR) qui dépendent également du BIRT et dont les missions résident dans l'organisation de sessions d'orientation approfondie, l'accompagnement vers l'entreprise et l'aide à la création d'entreprise; et le Centre Militaire de Formation Professionnel (CMFP) de Fontenay-le-Comte qui assure la formation professionnelle des EVAT et sous-officiers en fin de contrat et l'aide technique à la recherche d'emploi. Cet organisme constitue le cœur de la reconversion "active" en permettant aux candidats d'obtenir des formations (au nombre de 29 possibles) techniques de niveaux différents, en s'exerçant directement à leur futur métier au cours de stages d'une durée qui peut varier de 4 à 13 mois. En outre, les stagiaires trouvent aussi au CMFP une aide à la recherche d'emploi, de l'aide au placement et une assistance sociale. Au CMFP se rajoutent des centres militaires de formation professionnelle spécialisée, tels que le 132ème

GCAT à Suippes pour l'acquisition d'une formation de maître chien, sept centres de certification professionnelle de conducteur routier et l'E.I.S. de Fontainebleau pour la reconversion dans le domaine des activités sportives.

Ainsi, dans les structures dépendant du ministère de la défense, on s'aperçoit que les aides directes à la reconversion (accueils des candidats, sessions d'orientation, remise à niveau, accompagnement dans les démarches, etc.) se réalisent principalement au niveau de l'officier conseil, mais que celui-ci n'est pas habilité à faire du placement. Cette tâche est réservée à des niveaux plus élevés, comme l'échelon national (BIRT) ou celui de la circonscription de défense (BARC). Cette division des compétences pose néanmoins un problème, puisque le découpage local militaire ne correspond pas à celui des bassins d'arrondissement et d'emploi des marchés du travail civil. On peut alors s'interroger sur la pertinence des BARC dans l'aide au placement local. Ensuite, on est obligé de constater de fortes redondances dans les niveaux de responsabilités, puisque plusieurs niveaux hiérarchiques du système ont la charge de l'organisation des SOA, de l'information des candidats et de l'accompagnement vers l'entreprise, de l'aide à la recherche d'un emploi, etc.

[2] En milieu associatif, les officiers et sous-officiers bénéficient du soutien de l'Association pour la Reconversion Civile des Officiers et sous-officiers (ARCO), sous la tutelle de la MMP, dont l'objectif consiste à apporter "une aide personnalisée aux cadres de carrière ou sous contrat pour une reconversion professionnelle dans les carrières civiles". Dans ce cadre, l'ARCO a signé en 1989 une convention avec l'APEC. En dehors de l'ARCO, les associations de militaires, qui représentent plusieurs catégories différentes, exercent une activité plus ou moins directe d'aide au placement qui est essentiellement basée sur l'animation d'un réseau d'anciens déjà intégrés dans la vie professionnelle.

Cependant, même si ces associations permettent au personnel non cadre d'accéder également à "une aide personnalisée" pour l'insertion professionnelle, on peut s'interroger sur l'absence d'un acteur corollaire pour les personnels non cadres placé sous la tutelle de la MMP.

[3] Au sein du ministère du travail et de la formation professionnelle, enfin, les interlocuteurs de la reconversion civile sont ceux de tout travailleur français : l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) et l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA), avec qui l'armée a signé des conventions de priorité.

En résumé, on peut cataloguer les types d'acteurs de la reconversion et les actions qu'ils mettent en œuvre de la façon suivante.

Types d'action	Types d'acteur		
	sous tutelle du ministère de la défense	Milieu associatif	Acteurs civils
Définition de la politique de reconversion, développement des mesures d'aide	MMP, BIRT		
information, suivi administratif et accès aux stages	BIRT, BARC, Officier Conseil		
Formation	CMFP		AFPA, ANPE
Aide au placement niveau national	BIRT, CMFP	ARCO, Associations anciens combattants	ANPE
Aide au placement niveau local	BARC, CMFP, CIR,	Associations d'anciens militaires	ANPE

#### 2.4.2.3. Les aides

Les aides à la reconversion accompagnent les candidats dans la totalité du chemin à parcourir pour l'accès au monde du travail civil et sont en conséquence de différentes natures. Quatre grandes étapes de l'aide à la reconversion peuvent être mises en exergue : elles partent de l'information du candidat sur les aides possibles et les démarches obligées, pour ensuite lui proposer une orientation, puis une formation adéquate au projet professionnel ébauché et enfin une aide au placement en complément des recherches individuelles réalisées par le candidat.

Si l'information varie peu au-delà de son support (brochures d'information, Minitel, entretiens), l'orientation est aussi relativement standardisée, puisqu'elle prend la forme de bilan de compétences, de session d'orientation approfondie, etc. L'objectif de cette étape consiste toujours à aider le candidat à construire et à valider un projet professionnel viable et en cohérence avec les

compétences acquises. Sur la base de ce projet, le type de formation peut être arrêté. A ce niveau, les aides offertes sont plus diverses et offrent la possibilité de se former dans le milieu militaire (CMFP, CFCR, 132ème GCAT et EIS) ou en milieu civil. Dans ce deuxième cas, les intéressés ont accès aux stages de l'AFPA, aux CIR, ils peuvent également choisir une formation gratuite en entreprise ou un accompagnement vers l'entreprise, c'est-à-dire une intégration dans le civil avec le soutien d'un cabinet conseil, ou le remboursement de frais de scolarité s'inscrivant dans la réalisation de leur projet professionnel. Enfin, les candidats peuvent obtenir une aide financière à la création d'entreprise et un délai d'orientation qui laisse aux personnes le bénéfice du statut militaire pendant 2 mois, et donc du paiement de la solde, afin de rechercher un emploi.

Enfin, dernier pas vers la sortie du monde militaire et l'entrée dans un nouveau monde de travail, les candidats peuvent bénéficier d'une aide au placement qui épouse des formes diverses. Outre les offres d'emploi pour le secteur privé qui circulent dans les différents organismes précités, deux mesures permettent aux militaires d'accéder à des emplois de la fonction publique de façon privilégiée. Il s'agit de la loi 70/2 du 02 janvier 1970 et la procédure des emplois réservés. Tous les ans, une liste de postes de la fonction publique sont réservés à d'anciens militaires qui présentent un dossier à la DPMAT. La première sélection des candidats se réalise donc au sein de l'armée, et est soumise à l'acceptation et à la sélection des différents ministères d'accueil. Pour passer cette sélection externe, la MMP offre de surcroît la possibilité de prendre des cours.

#### 2.4.2.4. Les "ayants droits"

Cette liste très riche des aides à la reconversion ne concerne cependant pas tous les militaires. Pour avoir droit aux premières mesures, il convient de cumuler plus de trois ans de service. Les personnels qui n'ont pas atteint cette ancienneté ne bénéficient d'aucune aide, à part l'entretien d'information auprès de leur officier-conseil. Pour eux, tout cet arsenal ne sert à rien. On peut même penser que cela est dommageable, puisque ces personnes qui se retrouvent en échec de professionnalisation militaire au bout de trois années seulement présentent certainement un profil de compétences très faiblement réutilisable ailleurs. La non prise en compte de cette catégorie doit être replacée dans le débat sur la nature des aides à la reconversion, qui met dans la balance la tradition militaire et la logique comptable. Exprimée ainsi, il semble beaucoup plus prévisible que

le fléau penche plus du côté du second plateau.

Jouant à nouveau sur l'ancienneté, les personnels qui ont atteint huit ans de service, ainsi que les ORSA à partir de quatre ans, bénéficient d'un éventail d'aides encore plus important. Toutes les mesures qui impliquent de la part de l'institution militaire une aide financière importante sont interdites aux candidats qui ne satisfont pas à cette clause d'ancienneté. Il en va ainsi pour les aides à la création d'entreprise, le remboursement des cycles d'enseignement, les stages ouvrant droit à des indemnités journalières pendant le temps effectué sous statut militaire, les périodes d'essai en entreprise et les délais d'orientation.

Enfin, conformément à la structure organisationnelle militaire, l'appartenance à telle ou telle catégorie hiérarchique ouvre plus ou moins l'éventail des aides possibles. Notamment, les accès privilégiés à la fonction publique sont réservés aux cadres militaires, mais également les acteurs de la reconversion ne sont pas les mêmes. Les cadres ont droit à des sessions d'orientation individuelles alors que les EVAT n'ont droit à des sessions collectives, et aucune association ne s'occupe du placement des EVAT.

### ***2.4.3. Les statistiques de la reconversion***

#### 2.4.3.1. les statistiques de départs

L'analyse des statistiques de reconversion doivent conjointement être mises en perspective avec celle des départs. Il faut notamment considérer deux populations à la reconversion, selon que leur départ se fait avant ou après 15 ans d'ancienneté, c'est-à-dire selon que la radiation des contrôles se fasse avec ou sans jouissance d'une pension militaire. Pour ces deux populations, la nature des aides apportées à la reconversion n'acquiert pas la même importance. Pour les non pensionnés, la reprise d'un travail dans la vie civile apparaît comme une nécessité, alors que pour les pensionnés, le "retravail"<sup>20</sup> peut être facultatif selon le montant de la pension. Cet arbitrage ne prendra pas alors les mêmes formes et pourra privilégier notamment la proximité familiale, une occupation à temps partiel, etc. Selon l'enquête réalisée en 1994 sur les militaires ayant acquis droit à pension militaire

---

<sup>20</sup> Rio, [1994].

(Rio, [1994]), le nombre de pensionnés militaires ne désirant pas reprendre un emploi ou ayant renoncé à reprendre un emploi après avoir effectué les démarches de reconversion s'élève à 24% des départs au delà de 15 ans de service.

De la même façon, il importe d'observer la population à la reconversion des personnes n'ayant pas accumulé huit années de service, puisque comme l'on a vu dans les paragraphes précédents, ce cap d'ancienneté ouvre droit à un éventail d'aides plus important. Ainsi, en détail, le nombre des départs de l'armée de terre par catégorie hiérarchique et par ancienneté se réalise de la façon suivante :

**Départ en 1995 des personnels de l'armée de terre selon la catégorie hiérarchique et l'ancienneté**

Conditions départ	Effectifs Officiers	répartition	Effectifs Sous- officiers	répartition	Effectifs Militaires du rang	répartition	Effectifs Globaux	répartition globale
< 8 ans de service	87	10,70%	274	16,54%	1330	47,01%	1691	31,91%
>= 8 ans et <15 ans	11	1,35%	162	9,78%	712	25,17%	885	16,70%
>= 15 et < 25	61	7,50%	682	41,16%	787	27,82%	1530	28,87%
>= 25 ans	654	80,44%	539	32,53%			1193	22,51%
Total 1995	813	100,00%	1657	100,00%	2829	100,00%	5299	100,00%

Source : MMP, [1996].

Au regard de ce tableau, on s'aperçoit que les départs effectués avant 15 ans de services représentent 48.61% des effectifs globaux. Plus de la moitié des départs sont constitués par des personnes ayant acquis droit à pension et dont l'impératif de reconversion est moins important que pour la première population. Ce premier constat relativise les impératifs fixés à l'outil de reconversion. Dans un deuxième temps, on observe que près de 32% des départs toutes catégories confondues touchent des individus de moins de 8 ans de service, pour lesquels l'éventail des aides à la reconversion est moins important. Enfin, on constate que la grande majorité des départs concerne les militaires du rang avec 2829 départs, soit 53.4% des départs. Par ces deux chiffres, on remarque que la majorité du dispositif de reconversion ne concerne pas la majorité de la population partante. Enfin, il est inquiétant de voir que 47% des départs des militaires du rang s'effectue avant 8 ans de services. En d'autres mots, plus d'un quart du nombre total de la population au départ de

terre pour l'année 1995 n'a droit qu'au dispositif restreint des aides à la reconversion pour les domaines du financement et de la nature des acteurs.

L'analyse de ces chiffres tend à montrer que la chaîne de reconversion ne touche peut-être pas forcément en quantité les individus dont le profil professionnel nécessiterait la priorité des aides. La population des individus partant avant huit ans de services est composée à 78.6% de militaires du rang, dont l'engagement militaire se résume à un ou deux contrats courts au maximum. En considération de la nature de l'engagement présentée par l'enquête de GM2 conseil,<sup>21</sup> on peut affirmer que la grande majorité de ces départs dont les aides sont restreintes touchent des individus dont le profil professionnel demeure très pauvre. Effectivement, à un engagement motivé par un échec scolaire, personnel ou autre et la peur du chômage, vient s'ajouter un échec professionnel relatif au sein de l'armée, dans la mesure où le départ a été imposé dans des circonstances autres que la limite d'âge pour près de 37% de cette population.<sup>22</sup>

#### 2.4.3.2. les statistiques des aides à la reconversion

Les statistiques des aides à la reconversion se lisent sous deux angles de vue. Dans un premier temps et en continuation de l'articulation avec les statistiques de départ, il convient de vérifier si ces aides touchent bien toutes les personnes concernées. Aussi, il a été décidé de comparer le nombre des aides à la reconversion totalisées pour les militaires de l'armée de terre, répartis par catégories hiérarchiques, selon le nombre des départs et selon le nombre des ayants droits aux aides.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> OSD, [1994]. Pour de plus amples détails, voir dans la première partie du rapport le point 2.2.

<sup>22</sup> OSD [1996b].

<sup>23</sup> Les ayants droits aux aides à la reconversion totalisent le nombre des personnes qui quittent l'institution militaire dont la durée des services est de quatre années minimum dans la limite d'âge de 52 ans. Pour la construction statistique, nous avons délibérément opté pour les chiffres communiqués par la MMP dans son *Bilan 1995 Reconversion* au détriment des chiffres du *Bilan Social* de l'OSD. Une fois encore, ici, nous nous sommes heurtés à des sources hétérogènes qui ne totalisent pas le même nombre de départs et le même nombre d'aides, en raison de méthodes différentes de calcul. Ayant décidé de prendre les informations le plus en amont possible de la

**Volume des aides à la reconversion attribuées aux personnels de l'armée de terre  
Répartition par catégories hiérarchiques pour l'année 1995**

	Officiers	Sous-officiers	Militaires du rang
Total des Aides	495	1093	1653
Total des ayants droits	650	1466	2187
Total des départs	813	1657	2829
Ratio Aides/ayants droits	76,2%	74,6%	75,6%
Ratio Aides/départs	60,9%	66,0%	58,4%

Source : MMP, [1996].

De ce premier tableau, il convient de noter que les aides couvrent les trois quarts du nombre des ayants droits. Cela signifie que les candidats potentiels à la reconversion utilisent relativement bien l'outil mis à disposition, montrant ainsi les progrès réalisés dans ce domaine, en comparaison avec les faibles résultats relevés dans l'enquête de 1992 (Mellet, [1992]). Cette bonne fréquentation des organismes d'aides à la reconversion est par ailleurs analogue dans les trois catégories hiérarchiques.

Ces bons résultats sont cependant altérés par les moins bons ratios aides/nombre des départs. Il s'avère ici que les aides à la reconversion ne portent au total que sur 61.16% du nombre de personnes quittant l'armée de terre en un an. Précisément, pour la catégorie des EVAT, ce ratio descend à 58.4%, ce qui signifie inversement que 41.6% des militaires du rang abordent les marchés du travail civils sans aides de l'institution militaire, soit qu'ils n'y aient pas droit, soit qu'ils la refusent. En considération des forts risques de chômage qui menacent cette population à faible professionnalité, on pourrait envisager qu'un effort soit entrepris pour mieux les soutenir.

Dans un deuxième temps, nous avons décidé d'observer les statistiques de la reconversion selon la ventilation des types d'aides distribuées par catégories hiérarchiques. Pour cela, nous avons construit le tableau suivant.<sup>24</sup>

---

source, nous avons privilégié les chiffres de la MMP.

<sup>24</sup> Les cases qui apparaissent en grisé sur le tableau correspondent à des aides non accessibles à la catégorie hiérarchique



**Ventilation des aides à la reconversion en 1995  
pour les catégories hiérarchiques de l'armée de terre**

Forme de l'aide	Officiers	Sous-officiers	Militaires du rang	Total	%
Stages de formation en milieu civil	150	215	380	745	23,0%
Stages en milieu militaire		137	733	870	26,8%
Accompagnement vers l'entreprise	23			23	0,7%
Période d'essai en entreprise	136	304	231	671	20,7%
Aide à la création d'entreprise	4	12		16	0,5%
CIR		135	11	146	4,5%
Délai d'orientation	172	249	298	719	22,2%
Cycle d'enseignement	10	41	0	51	1,6%
<b>Total des aides</b>	<b>495</b>	<b>1093</b>	<b>1653</b>	<b>3241</b>	<b>100,0%</b>

Source : MMP, [1996].

Ce tableau montre clairement la prédominance des stages de formation en milieu militaire ou civil, ainsi que la bonne utilisation des possibilités de délai d'orientation et les périodes d'essai en entreprise. L'ensemble de ces trois formes d'acquisition d'un métier par un apprentissage directement professionnalisant concentre 70,5% du volume des aides à la reconversion. En revanche, les autres formes d'aides restent largement marginales, et notamment les résultats des Cellules Interarmées de Réorientation peuvent être mis en question. Il faut noter aussi la très faible demande de remboursement des frais d'enseignement, que l'on peut interpréter par un faible taux de retour à la scolarité à l'issue de la carrière militaire. La construction d'un projet professionnel pour les militaires quittant l'armée de terre ne passe vraisemblablement pas par l'acquisition d'un diplôme scolaire.

Au sujet de la répartition des formes d'aides selon les catégories hiérarchiques, on retrouve les oppositions par ancienneté et par grade déjà mentionnées, puisque, par exemple, la formation en milieu militaire est laissée aux militaires du rang (44% de leurs aides) tandis que la formation en

---

concernée.

milieu civil n'est accessible que pour 22% d'entre eux et 19% des sous-officiers contre 30% des officiers. Ces derniers en revanche n'ont pas accès à la formation en milieu militaire, celle-ci étant réservée en priorité à des métiers d'exécutants.

Les sous-officiers présentent un profil un peu particulier puisqu'ils ont recours à des aides laissées de côté par les deux autres catégories comme le remboursement des frais de scolarité (ils absorbent à eux seuls 80% de cette aide) et les CIR (92% de la population des CIR). Enfin, les périodes d'essai en entreprise accessibles par 26 à 27% des populations cadres de l'armée de terre est sollicitée par moins de 14% les militaires du rang. Cette différence entre les populations cadres et non cadres doit certainement se comprendre en terme d'aide différente au placement et de mise en réseau avec des employeurs potentiels, dont les acteurs principaux sont les associations d'anciens militaires.

Pour être exhaustif, il convient de mentionner enfin qu'au cours de l'année 1995, 559 officiers et 643 sous-officiers ont bénéficié d'une session "bilan-orientation-techniques de recherche d'emploi" de l'ARCO, que 30 officiers et 60 sous-officiers ont été retenus pour accéder à un emploi dans la fonction publique au titre de la loi 70-2 et 683 personnels non-officiers ont été désignés au titre des emplois réservés. Ces derniers chiffres permettent de mettre en exergue les bons résultats des aides en milieu associatifs et des facilités au placement d'anciens militaires lorsqu'ils font l'objet de convention entre le ministère de la Défense et les autres acteurs économiques publics.

**En récapitulation** de cette étude sur le système de reconversion en place, il convient de souligner les points suivants. Si ce système répond plus à une logique comptable de gestion des personnels, il ne sert pas seulement l'accélération des flux mais également la défense de l'identité professionnelle des militaires sur les autres segments du marché du travail civil. En cela le rôle confié à la politique de reconversion dans les réformes de professionnalisation des armées prend une dimension cruciale. Mais il serait faux de considérer cet outil comme un levier nouveau du tableau de bord de la gestion des personnels militaires. Il existe depuis longtemps et ne fait que "monter en puissance". Il s'articule ainsi sur un réseau complexe et expérimenté d'acteurs militaires, privés et publics dont la logique d'action tend à conférer des aides sur toute la durée du processus de reconversion : information, orientation, formation et aide au placement. Ce réseau atteint une telle taille que parfois les niveaux de responsabilités ne sont plus clairement définis et aboutissent à une certaine redondance des actions. On peut particulièrement s'interroger sur les résultats enregistrés par les CIR, et par l'utilité de la mission d'aide au placement local confié aux BARC. Par ailleurs, les bons résultats enregistrés sont altérés par les critères contraignants d'accès aux différentes aides, et on peut déplorer que la priorité de l'action à la reconversion ne soit pas plus affirmée en faveur des populations dont l'identité professionnelle est la plus fragile.

### **3. Les implications sociologiques de la professionnalisation : banalisation du "métier" militaire**

#### **3.1 Fonctionnement économique versus fonctionnement sociologique des marchés du travail**

La disparition du service national obligatoire conjuguée aux restructurations quantitatives et qualitatives des personnels militaires engagés consacrent ce que le discours retient sous le terme de "professionnalisation" des armées. L'abandon de la conscription l'initie en partie, dans le sens où le métier militaire ne pourra dorénavant s'acquérir et s'exercer que dans le cadre d'un contrat préalable, également requis pour le futur service volontaire. Selon la rhétorique économique

libérale, l'impératif de la forme contractuelle engage pleinement le métier militaire dans une dimension qui ne lui est pas familière, celle de la soumission exclusive de la demande de travail à l'existence d'une offre pour cette profession. L'utilisation de ce mode de coordination et de contrôle induit, dans la théorie, la création d'un marché du travail militaire qui s'insère au même niveau que les autres.

Cependant, cette mitoyenneté soulève des interrogations que la seule analyse économique ne révèle pas. En pratique, un marché du travail est régi de façon verticale par une institution, délimitant ainsi un segment, où l'offre de travail est définie par des règles dans l'objectif de la réalisation d'une entreprise. Dans ce contexte, le marché militaire sert l'entreprise de la défense nationale, dont les objectifs de sauvegarde de l'intégrité du territoire, de la population et du patrimoine, ne sont que la propriété de l'institution militaire, c'est-à-dire de la demande, et ne figurent en aucun cas la logique motrice de l'offre. Effectivement, de façon perpendiculaire, les différents segments des marchés du travail sont traversés horizontalement par les individus incarnant l'offre de travail. Cette traversée n'est rendue possible que par l'existence de passerelles entre les différents segments, dont les péages sont monnayés sous forme de règles qui définissent concrètement des métiers. La volonté d'insérer un marché du travail militaire, parallèle aux autres segments, c'est-à-dire la possibilité d'établir systématiquement des passerelles horizontales en amont et en aval de l'institution militaire, exigent l'identification de métiers valides et reconnus sur l'ensemble des segments. Si par exemple, le métier civil de cuisinier en collectivité est reconnu et utilisé dans le monde du travail militaire, qu'en est-il des opportunités d'emploi d'un tireur LRAC ou d'un CAT2 radiographe sur les mondes de travail civil ? La question cruciale posée au défi de la professionnalisation des armées devient alors celle de l'identification du travail militaire à la constitution véritable d'un "métier".

### **3.2. Définition sociologique du métier**

Dans cette perspective, empruntée à la sociologie du travail, la seule base contractuelle ne suffit plus à définir le travail réalisé dans le cadre de l'entreprise militaire comme un métier à part entière. Pour les sociologues, la notion de métier est multidimensionnelle et comporte les quatre éléments suivants. Premièrement, le métier traduit des contraintes et des droits propres à une profession et notamment l'acceptation de celles-ci pour accéder au métier désiré. En ce sens

l'acceptation du risque militaire lié à l'exposition de sa vie au combat participe à l'existence d'un métier original, non réductible à une seule situation salariale classique. Ensuite, la notion de métier suggère l'existence d'une communauté de travail et de vie. Ici encore, le travail militaire peut être ramené à un métier propre qui perd même de son sens et de son utilité au dehors de la communauté militaire. L'identité de la profession militaire qui repose en grande partie sur l'adhésion à la culture et au mode de vie de cette communauté confère à cette seconde dimension un signe hautement distinctif en comparaison avec d'autres métiers, pour lesquels la communauté se réfère plus exclusivement à des codes techniques. Troisièmement, le métier réfère à la spécification des qualifications particulières des individus au sein de cette communauté. La communauté militaire est structurée et hiérarchisée selon des certifications, brevets, diplômes et grades qui lui sont propres et reconnaissables.

Enfin, la reconnaissance d'un métier ne peut être complète que s'il existe un marché du travail correspondant à ce métier, au sein duquel les modes de régulation sont établis de façon conjointe, c'est-à-dire par coopération dans une forme de négociation entre des acteurs représentants d'une part les employeurs et de l'autre les différentes catégories de salariés. Or, selon notre analyse, ne rejoignant pas ainsi complètement celle de Michel Lhoste à propos de la "profession d'EVAT" (Lhoste [1995]), cette caractéristique est absente de l'engagement militaire. Les modes de régulation de la profession sont la propriété exclusive de l'institution militaire, isolant bien ainsi un segment particulier, mais seul un côté de ce marché détient le pouvoir régalién de la régulation du marché complet. Le système des armées présente un cas exemplaire de système de corps dans lequel la représentation des salariés auprès du niveau supérieur est quasiment systématiquement assurée par le responsable hiérarchique de l'unité, c'est-à-dire par celui qui exerce vis-à-vis des individus la responsabilité de l'employeur. On peut schématiser le mode de "négociations" en raisonnant comme suit. Si l'on accepte la terminologie des relations professionnelles et que l'on appelle syndicat l'institution de représentation des salariés devant les employeurs lors de la négociation pour l'établissement des règles, les responsables hiérarchiques de niveau  $n$  sont à la fois les employeurs du niveau  $n-1$  et les représentants syndicaux devant le niveau  $n+1$ . On peut noter que ce modèle fonctionne au plus bas, par exemple avec la notation des militaires défendue par un chef de section devant son chef de compagnie, et au plus haut niveau. On peut ici considérer que, dans les négociations avec le ministère des finances, le chef d'état-major peut être considéré

comme le "représentant syndical" en chef des militaires. Il faut néanmoins nuancer cette schématisation en remarquant que d'autres éléments jouent encore dans la désignation des représentants de catégories et notamment des facteurs qui permettent l'expression de l'hétérogénéité relative des différents corps à l'intérieur même de l'institution militaire.

Concrètement, cette exemplarité du marché du travail militaire se manifeste de la façon suivante. Les engagés, l'offre de travail militaire,<sup>25</sup> ne possèdent qu'un choix très limité des postes auxquels ils peuvent prétendre (compétences requises, localisation géographique, contenu du travail). Les critères d'évaluation et de promotion, ainsi que les programmes de formation, sont définis et appliqués à l'extérieur de la communauté de travail, de façon bureaucratique. Enfin, la carrière du militaire ne se fait pas par des déplacements réversibles entre différents employeurs, mais au sein d'une même institution, selon des trajectoires aux stéréotypes affirmés (âge, spécialité, école de provenance).

Ainsi, dans l'état actuel de la définition et de la gestion des carrières, le travail militaire ne peut prétendre correspondre au concept sociologique de métier. Partant de cette analyse, la réorganisation des forces amorcée depuis quelques mois prend une importance déterminante, puisqu'elle aboutit à la recomposition de certains éléments du travail militaire en vue de le positionner sur les différents segments du marché du travail en tant que métier. Mais la professionnalisation conduit-elle réellement à l'émergence d'un métier militaire?

### **3.3. Les transformations du métier militaire**

La réforme engagée dans les directions mentionnées altère la profession militaire en plusieurs points. Rapportée à la définition sociologique du concept de métier, le marché du travail militaire à régulation interne des carrières et ports d'entrée est modifié en quatre points.

Sur le premier plan, en considérant les quatre profils type de l'engagement militaire non officier

---

<sup>25</sup> Notre utilisation des termes offres et demande de travail peut sembler contraire à l'usage courant qui en est fait dans la société. Cependant, elle reprend la dénomination keynésienne, pour laquelle l'offre de travail regroupe les individus qui acceptent de mettre à disposition - donc offrent - leur force de travail ou leur produit du travail au profit d'un employeur qui en a exprimé le besoin et se positionne sur le marché comme un demandeur de travail.

catégorisés d'après les statistiques de l'OSD,<sup>26</sup> la nouvelle politique de recrutement et la modification des contrats, au moyen notamment de l'augmentation importante de la solde d'entrée des EVAT et de l'apparition du droit à la reconversion, mettent fortement l'accent sur la captation de la catégorie "arbitrage professionnel". Il est compréhensible de penser que les personnes venant chercher dans l'engagement une vocation déjà affirmée, un attrait du milieu et du métier militaire, ou un refuge à une situation personnelle et familiale difficile trouveront toujours dans les nouveaux contrats la réalisation de leur motivation, mais ici, l'acceptation du risque militaire lié à l'exposition de sa vie au combat qui participe à l'existence de cette profession originale risque de marquer peu à peu le pas dans la décision d'engagement, au profit de l'acquisition d'une formation qualifiante et d'un salaire qui ne fait finalement que s'aligner sur les conditions d'emploi en vigueur en France. La politique de recrutement engagée mènera très certainement à une modification de la répartition des profils de motivation à l'engagement et aboutira à un bouleversement de la composition de la population des EVAT.

Ensuite, la dimension propre à l'existence d'une communauté militaire professionnelle risque à son tour de s'appauvrir. Une caractéristique incontournable de la communauté militaire réside, comme nous l'avons précédemment dit, en l'identification des individus non seulement à un groupe de travail partageant un savoir technique, mais également en un groupe de vie partageant des modes de vie. L'existence de cette communauté, dont les unités élémentaires tirent une forme de leur opérationnalité, autorise une certaine organisation du travail, comme par exemple la disponibilité à temps plein des engagés. Maintenant, si le recrutement privilégie un arbitrage professionnel au détriment d'individus qui adhèrent à la culture militaire, il est possible de voir la contribution des engagés en terme de disponibilité devenir un critère d'arbitrage du contrat de travail et être remise en cause (Qui va accepter de lui-même le célibat géographique ?). Le risque alors encouru est de voir les régiments se vider de leur personnel une fois le service terminé, de la même façon qu'une usine. Ce risque ne touchera bien sûr pas directement la mobilisation des troupes, mais se ressentira certainement sur la solidité de la communauté de travail et de vie. Il est intéressant de noter que les armées allemande et néerlandaise ont su régler ce problème en dédommageant financièrement ou autrement les heures supplémentaires.

---

<sup>26</sup> Voir la première partie point 2.2.

Troisièmement, la spécification des qualifications professionnelles militaires est concernée par les restructurations amorcées. Les modifications subies par les cursus de formation militaire, notamment dans la dénomination nouvelle des diplômes, tendent à rapprocher les qualifications militaires des qualifications civiles.<sup>27</sup> Sur cette dimension encore, le métier militaire perd de sa spécificité au nom de l'inscription en parallèle avec les autres marchés du travail.

Enfin, on peut s'interroger même sur la pérennité de la quatrième dimension, celle des modes de régulation du travail militaire. Nous avons vu que le monde militaire du travail dispose de modes de régulation particuliers qui font de ce marché un segment étanche à tout autre. Mais, si on souhaite réellement placé un "métier militaire" d'une façon contiguë aux autres métiers sur d'autres segments, on risque de voir ce monopole remis en question par l'intermédiaire des liens informels qui unissent l'ensemble du monde du travail. Dans la catallaxie hayekienne, le propre d'un marché économique est de produire de lui-même ses modes de contrôle et de régulation. Les différents segments du marché du travail ne sont pas dans cette logique imperméables, mais au contraire "poreux" et se laissent pénétrer sans contrôle. Comment, par exemple, mettre en concurrence l'engagement militaire avec le choix d'un autre métier, si les soldes proposées ne sont pas au prix du marché pour des emplois équivalents, ou par exemple au niveau du salaire minimum en vigueur? Si la politique de recrutement engagée ne satisfait pas aux objectifs avancés par la demande de travail, l'autorité militaire sera obligée de revoir les clauses des contrats pour les placer au niveau des exigences du marché global du travail, et aura ainsi perdu son monopole de régulation sur son segment.

---

<sup>27</sup> Voir dans la première partie le point 2.3.2.



**En résumé**, la volonté de positionner la profession militaire en parallèle avec d'autres métiers sur un marché, dont le fonctionnement économique ne peut jamais être entièrement régulé, porte les conséquences d'une transformation profonde du "métier militaire", car notre raisonnement a montré que ce système d'emplois en fonctionne pas seulement selon une logique économique de marché. La création de passerelles stables entre l'institution militaire et les autres marchés du travail civils oblige à désacraliser cette profession pour la placer à un niveau proche d'une relation salariale classique, le vidant ainsi peu à peu de son contenu symbolique pour en faire un emploi comme les autres. La profession militaire devrait être perçue comme une étape d'une gestion individuelle de carrière, au cours de laquelle les individus ne feront plus que traverser l'institution militaire. Cette projection des carrières des futurs engagés et la prédilection donnée à la justification de l'engagement par arbitrage professionnel, plutôt que par vocation par exemple, aboutit à dresser l'hypothèse d'une "banalisation" du métier militaire. Cette banalisation ne va pas toucher uniquement le contenu du travail des engagés, mais conjointement l'identité de la communauté militaire de travail et de vie.

---

## Seconde partie

---

### Enquête de terrain

Cette étude systémique nous a permis de décortiquer les réformes sous l'angle privilégié de la reconversion, dans l'objectif d'analyser les transformations du métier militaire induites par les mesures engagées. La seconde démarche de notre travail a consisté à descendre du niveau théorique au niveau de l'investigation de terrain. Cette étape s'était fixée comme objectif de vérifier le bien-fondé de notre analyse théorique. Cette technique nous permet de comprendre, au-delà de la froideur des statistiques, les raisons des départs, le recours à telle ou telle aide, les difficultés rencontrées par des individus saisis dans leur complexité et dans celle des mondes de travail.

Pour cela, comme il a été présenté en introduction, l'équipe de recherche s'est rendue au Premier Régiment d'Infanterie de Sarrebourg en Moselle.<sup>28</sup> Les informations ont été produites sur la base d'entretiens individuels et collectifs qui ciblaient les thèmes de l'identité professionnelle des engagés volontaires et leur perception de la reconversion dans son fonctionnement et ses possibilités. A ce travail, ont été associées l'observation et l'analyse des systèmes de gestion des personnels et de reconversion au sein du régiment.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Les chercheurs tiennent à remercier vivement le premier régiment d'infanterie et en particulier le Lieutenant-Colonel Vergez, Chef de Corps, le Capitaine Pradalié, Officier Condition du Personnel, ainsi que tous les Commandants d'unité, de leur accueil et de toutes les démarches qu'ils ont effectuées pour permettre et faciliter le travail d'enquête. Plus qu'une simple coopération et outre la mise à disposition de l'ensemble des moyens dont elle avait besoin, l'équipe de recherche a bénéficié à Sarrebourg, d'un intérêt véritable pour son travail qui s'est souvent concrétisé par une participation active à la recherche de la population du régiment.

<sup>29</sup> Nous remercions ici de façon spécifique le Commandant Morfoisse, Chef du Bureau Gestion des Ressources Humaines et le Capitaine Pradalié, Chef du Bureau Recrutement et Condition des Personnels, pour nous avoir permis l'accès aux Les chercheurs tiennent à remercier vivement le premier régiment d'infanterie et en particulier le Lieutenant-Colonel Vergez, Chef de Corps, le Capitaine Pradalié, Officier Condition du Personnel, ainsi que tous les Commandants d'unité, de leur accueil et de toutes les démarches qu'ils ont effectuées pour permettre et faciliter le travail d'enquête. Plus qu'une simple coopération et outre la mise à disposition de l'ensemble des moyens dont elle avait besoin, l'équipe de recherche a bénéficié à Sarrebourg, d'un intérêt véritable pour son travail qui s'est souvent concrétisé par une participation active à la recherche

Cette phase d'enquête<sup>30</sup> nous a permis de recueillir des informations précises sur les facteurs qui poussent les individus à remettre en question leur engagement et à rechercher un emploi sur les marchés civils du travail, d'analyser les démarches qui sont effectuées au niveau d'un corps de troupe pour réaliser cette transition et de regarder notamment si les prestations répondent aux attentes des intéressés.

Cette seconde partie s'articule alors de la façon suivante. Nous dégagerons premièrement le cheminement qui amène les EVAT de l'engagement jusqu'aux portes du BRCP et de l'officier-conseil (1.). Nous verrons ensuite comment est organisée la reconversion au sein d'un régiment (2.) en mettant l'accent sur la nature des prestations fournies (2.1.) et sur les attentes des intéressés (2.2.), dans le but d'observer les concordances et les incompréhensions.

---

de la population du régiment.

<sup>29</sup> Nous remercions ici de façon spécifique le Commandant Morfoisse, Chef du données statistiques ayant attrait à leur activité, ainsi que l'Adjudant-Chef Denis, Officier-Conseil, qui a répondu à toutes nos requêtes et nous a associé à son travail au quotidien.

<sup>30</sup> Voir en introduction du rapport les modalités de réalisation de l'enquête (point 2.2.)

## **1. La production des candidats à la reconversion**

Pour saisir la logique qui anime les candidats à la reconversion vers les mondes de travail civils, quatre éléments sont apparus à notre analyse. Ces éléments touchent à la compréhension de la carrière professionnelle des individus, telle qu'ils la perçoivent et telle qu'elle est organisée pour les engagés volontaires d'un régiment professionnel. Pour décrire les rapports de l'échange salarial qui animent les choix de carrière des militaires, l'arbitrage entre les contributions et les rétributions de chacun dans l'exercice de son métier, nous devons revenir en détail sur les motifs expliquant l'engagement (1.1.), puis procéder à l'analyse de la gestion des carrières dans un régiment professionnel, c'est-à-dire observer comment se réalise d'ores et déjà la gestion des personnels dans les corps de troupe d'une armée professionnalisée. Face à cette réalité, nous décrirons la façon dont les engagés envisagent leur carrière (1.2.), pour comprendre au bilan comment s'impose la reconversion (1.3.).

### **1.1. Les motifs exprimés à l'engagement**

#### ***1.1.1. Typologie de la nature de l'engagement***

Comme il a été signalé,<sup>31</sup> deux typologies d'explication de la nature de l'engagement peuvent être relevées dans la littérature existante (GM2 [1994], OSD [1996d]). Cependant, ces deux typologies sont dédiées à des populations précises et leur utilisation pour notre travail ne pouvait pas se réaliser au moyen d'un placage simple de leur grille d'analyse. Néanmoins, il apparaît vraisemblable que les variations entre les populations concernent moins les catégories que la répartition des effectifs au sein de ces catégories. Aussi, notre typologie s'appuie sur ces deux travaux.

La première, construite par la société GM2 conseil au profit de la DRET, s'applique à l'engagement sous-officier. Elle distingue quatre itinéraires types, dont les deux premiers mettent l'accent sur une décision par vocation, que les individus soient issus d'un milieu militaire ou d'un héritage totalement étranger à cette culture (ni proximité familiale ni géographique au milieu militaire). Le troisième type décrit une population marquée par la connaissance de problèmes scolaires ayant

---

<sup>31</sup> Cf. Dans la première partie le point 2.2.

débouché sur la peur du chômage et qui trouve à l'armée le refuge à une situation personnelle difficile. La dernière catégorie regroupe les personnes dont l'engagement intervient assez tardivement après une expérience professionnelle civile.

La seconde typologie considère l'ensemble de la population non officier. Elle a été arrêtée par nos soins à partir de 15 motifs sélectionnés sur la base d'un questionnaire écrit de l'OSD. Nous avons ainsi isolé cinq catégories, dont la première justifie la nature de l'engagement par la vocation. La seconde regroupe les individus pour lesquels l'engagement militaire a été arrêté sur le principe d'un arbitrage professionnel, c'est-à-dire par la mise en balance de la contribution et des formes de rétribution du contrat de travail militaire et de ceux d'autres métiers civils (les critères retenus sont ceux de l'acquisition de compétences, de l'utilisation de ses compétences, de la sécurité de l'emploi, et de la retraite, du niveau de salaire). Deux autres types expliquent l'engagement par des critères professionnels qui font l'exclusivité du métier militaire. Il s'agit de l'attrait du milieu (vie en communauté) et de l'attrait du métier, compris cette fois en terme de contenu des tâches de travail. La quatrième catégorie reprend un des itinéraires types de la typologie précédente en rassemblant une population qui vient chercher à l'armée un refuge. Enfin, la cinquième catégorie nous a été imposée par le découpage réalisé par l'OSD, pour lequel une partie de l'engagement était expliqué par "d'autres circonstances" impossibles à préciser davantage.

Au regard de ces deux typologies, et en examinant les résultats des entretiens que nous avons menés, il résulte, malgré les populations différentes, des constantes. Ainsi, notre typologie s'efforce de replacer la nature de l'engagement en rapport avec la conception que les candidats se font du monde du travail et d'un métier en particulier, tandis que les autres demeuraient à un niveau d'explication plus global. Nous avons alors dégagé pour notre part quatre principales explications de l'engagement de la population au régiment. Cette typologie est transversale à toutes les catégories hiérarchiques.

Dans un premier groupe, nous avons isolé le type vocation. Dans notre propos et de façon plus large que dans les premiers, ce type regroupe non seulement les personnes dont la proximité familiale et/ou géographique a lourdement pesé sur le choix d'engagement, mais également les individus qui s'identifient avec la mission des armées en terme de défense de la Nation, patriotisme, etc.. Sont regroupés également dans cette catégorie une partie des personnes pour qui l'attraction de

l'engagement passait tant par celui du milieu (attrait de la vie en communauté et de l'organisation militaire au travail), que par celui du métier militaire (contenu des tâches). La logique qui anime alors l'engagement par vocation dans notre typologie, notamment par rapport à la catégorie suivante, est celle de l'adhésion à la culture de travail et à la société militaires sans considération d'un projet professionnel alternatif. Ici, la décision de l'engagement est précoce, et les candidats ont même souvent dessiné leur cursus scolaire de façon à répondre au mieux aux critères de sélection des armées. Pour les officiers, il s'agit d'années d'études supplémentaires pour accéder au lycée militaire de Saint-Cyr, pour les EVAT et les sous-officiers, il est souvent question de redoublement de classe ou de préparation de diplômes techniques civils pour présenter un dossier plus favorable. Pour ce type, la rationalité de l'engagement se nourrit d'un projet professionnel unique.<sup>32</sup>

Notre seconde catégorie distingue une population pour laquelle l'engagement militaire emprunte d'autres justifications. Ce type d'engagement qualifié d'arbitrage professionnel concentre les individus pour qui le métier militaire est apparu plus avantageux que d'autres métiers civils, et dont le choix suit une expérience professionnelle. La décision en faveur du métier militaire s'appuie ici sur le contenu du travail, le cadre de vie au travail, l'acquisition et/ou l'utilisation de compétences techniques, le rythme de travail, la diversité des tâches, etc.. A la différence de la première catégorie, la seconde met en commun des individus dont l'arbitrage rationnel porte sur le contenu des différents métiers dans leur quatre dimensions, déjà largement utilisées dans les pages précédentes.

Pour nos deux dernières catégories, la rationalité de l'engagement ne porte pas sur un intérêt pour le métier militaire. Le troisième type regroupe des personnes qui trouvent dans l'engagement une forme d'indépendance économique. Cette indépendance pourrait leur être offerte par tout autre métier, mais leur situation au marché du travail est trop exogène pour qu'ils puissent ou qu'ils

---

<sup>32</sup> La rationalité que nous employons ici n'est pas de nature substantive, dans laquelle l'individu est supposé posséder une vision claire et exacte de l'ensemble des critères de choix et opère sur cette base une décision qui s'efforce d'atteindre un maximum absolu. La rationalité, dont il est ici question, est de type procédurale, telle que la définit Herbert Simon, dans laquelle l'individu réalise l'arbitrage qui lui semble le plus opportun pour la satisfaction de ses objectifs, au moyen des éléments dont il dispose. En d'autres termes, la rationalité des individus est totalement étrangère pour d'autres agents, mais complètement justifiée pour le preneur de décision. La rationalité n'est pas universelle, elle est subjective et limitée. Pour plus de précisions à propos de l'opposition entre rationalité substantive et rationalité procédurale, voir la littérature économique consacrée et en particulier Herbert A. Simon et alii., 1992, *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*, Edwar Elgar Publisher.

pensent pouvoir y avoir accès alternativement. En d'autres mots, il s'agit d'individus qui n'ont pas construit de projet professionnel et pour lesquels l'armée se révèle être le seul monde de travail prêt à les accepter, sans qu'ils soient contraints à un détour de production trop important, voire hors de leur portée.<sup>33</sup> Les aspirations de cette population en matière professionnelle se résument uniquement à la recherche d'un accès au monde du travail à un coût minime.

Enfin, la quatrième catégorie, que l'on retrouve également dans les deux typologies citées, est celle d'une population pour qui l'armée apparaît comme un refuge, unique porte de sortie à un problème d'ordre personnel, familial, à un échec scolaire ou de première professionnalisation. Ici, la décision d'engagement est souvent prise sur un coup de tête et l'adhésion à la condition militaire, qu'elle s'analyse en terme de contenu symbolique ou professionnel, est quasiment nulle au départ.<sup>34</sup>

Pour revenir en détail sur notre classification et schématiser l'opposition entre les deux premières catégories, nous pouvons dire que la première réfère le métier militaire à un positionnement entre les valeurs individuelles et les compétences sociales du monde de travail militaire, sans considération des compétences techniques qu'ils vont acquérir. La seconde considère au contraire le métier militaire moins dans les compétences sociales qu'il mobilise, et plus dans les compétences techniques propres à cette sphère de travail. Les deux catégories suivantes n'envisagent dans leur engagement ni les compétences sociales, ni les compétences techniques de la profession. Elles ne se positionnent pas par rapport au métier. L'engagement résulte du désir d'accession à un monde de travail pour divers motifs (cf. Les deux catégories). L'armée apparaît pour eux être la passerelle la moins semée d'embûche ou celle qui procure le plus de stabilité sociale et économique.

Sur la base de cette typologie, il convient maintenant d'observer dans quelles proportions ces quatre populations se retrouvent dans l'échantillon que nous avons pu observer au premier régiment

---

<sup>33</sup> Le détour de production, concept classique des sciences économiques, est une activité qui détourne l'agent de la production du bien dont il a besoin en un instant  $t$ , pour s'investir pendant une période de temps dans la production d'un bien intermédiaire ou d'un outil qui augmentera à  $t+1$  le rendement de sa production initiale. Ainsi, dans le cas de notre analyse, le détour de production nécessaire pour accéder à un monde de travail (satisfaction du besoin) consiste en l'obtention d'informations sur ce monde de travail, d'acquisition de diplômes en permettant l'accès, etc..

<sup>34</sup> Il convient de manier avec précaution cette dimension de l'engagement par refuge. Nous verrons plus loin que les motifs qui expliquent la décision d'engagement ne sont plus forcément valables pour comprendre le déroulement ultérieur de la carrière militaire. Il serait faux de condamner des individus qui justifient leur décision de la sorte et qui réalisent tout de même des carrières longues au sein de l'institution militaire. La typologie construite ne distingue que les facteurs initiaux de l'engagement.

d'infanterie. Il convient toutefois d'apporter une précision au sujet des statistiques qui sont utilisées ici. Notre échantillon porte sur 49 entretiens ciblés et ne compte donc en aucun cas représenter l'ensemble de la population du régiment.<sup>35</sup> (Pour la composition exacte du régiment au moment de l'enquête, voir l'annexe 5). Nous ne donnons ici qu'une tendance. Le but de cette enquête n'est pas la réalisation d'une étude statistique de la population d'un régiment. Le catalogage réalisé est destiné à comprendre les motivations des personnes interrogées, dans le but de saisir ultérieurement les conceptions qu'elles ont de leur métier. Enfin, il faut noter qu'il s'agit ici des explications données par les individus de leur engagement après coup, lors d'une enquête dont ils savaient qu'elle portait sur la reconversion. Un risque à la rationalisation à posteriori n'est pas entièrement à exclure, même si la méthode développée pour les entretiens diminue ce risque. Ces précisions faites, nous pouvons présenter les informations rassemblées dans le tableau suivant.<sup>36</sup>

Grades	Nature Engagement				Total
	Vocation	Refuge	Indépendance économique	Arbitrage professionnel	
Officiers	7	1		1	9
Sous-officiers	5	2	1	3	11
Caporaux	11	6	1	5	23
Soldats	1	1	1	3	6
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>49</b>
<b>%</b>	<b>49,0%</b>	<b>20,4%</b>	<b>6,1%</b>	<b>24,5%</b>	<b>100%</b>

Le premier signe cette distribution tient à la dominance de la population engagée par vocation. Cette catégorie constitue la classe modale et représente près de la moitié de la population recensée. Ce fait tendrait à confirmer les chiffres communiqués par l'enquête de GM2 conseil, pour laquelle l'armée de terre demeure majoritairement une armée à vocation, notamment en comparaison avec la

<sup>35</sup> Selon les chiffres communiqués par le BRGH pour la situation de prise d'armes du 10 juillet 1997, le premier régiment d'infanterie de Sarrebourg était composé de 1018 personnels militaires sous contrat et de carrière (chef de corps inclus). La population avec laquelle nous nous sommes entretenue ne constitue pas un échantillon statistiquement représentatif. Notre méthode de travail n'est cependant pas tributaire de la constitution d'un tel échantillon, puisqu'elle s'appuie avant tout sur la compréhension des différents discours recueillis dans la population observée.

<sup>36</sup> La catégorie "caporaux" regroupe les caporaux-chefs et les caporaux; la catégorie "Soldats" rassemble les première et seconde classes.



Marine Nationale, pour laquelle l'arbitrage professionnel est plus important. Néanmoins, il convient de remarquer que cette explication à l'engagement est plus légèrement le fait des classes hiérarchiques supérieures, ou plus précisément des grades supérieurs au sein de chaque catégorie. On recense ainsi 10 caporaux et 5 capitaines de type "vocation" qui représentent la large majorité pour leur catégorie respective. En revanche, les autres types ne sont pas expressément le trait d'une catégorie particulière.

Le second argument qui apparaît à la lecture du tableau tient au nombre également élevé de la population „arbitrage professionnel“, atteignant un peu plus du quart des explications de l'engagement. Ainsi, de l'ensemble de la population que nous avons interrogé, toutes catégories hiérarchiques confondues, les trois quarts expriment leur décision d'engagement sur la base d'un arbitrage en rapport au métier militaire.

Enfin on relève la quasi inexistence de la catégorie indépendance économique. Celle-ci peut vraisemblablement s'expliquer par la difficulté à révéler cette justification à l'engagement face à un enquêteur externe. Ce problème apparaît moins pour la catégorie refuge notamment grâce au déroulement de l'entretien. Ces derniers s'amorçaient toujours par la présentation par le candidat de son cursus scolaire et professionnel en amont de l'engagement. Pour la catégorie „indépendance économique“, il semble que la méthode n'est pas été suffisamment efficace.

D'après ces résultats, seulement un quart des questionnés n'expliquent pas leur décision d'engagement par une rationalisation sur le métier militaire mais pour des motifs personnels pour lesquels l'armée apparaissait comme la seule solution. Nous avons ici deux grandes populations à l'engagement : une première qui pèse dans cette décision le métier militaire pour des raisons symboliques (vocation) ou professionnelles (arbitrage professionnel), et une autre population dont la logique est animée par la recherche d'accès à un monde de travail (indépendance économique) ou à une communauté de vie (refuge).

### ***1.1.2. Les explications récurrentes à l'engagement***

De manière transversale à notre typologie, deux motifs précis s'expriment à l'engagement de la catégorie EVAT. En effet, deux critères se révèlent être récurrents et concernent d'abord les possibilités de voyage et ensuite un positionnement par rapport à une première expérience

professionnelle.

#### 1.1.2.1. Partir outre-mer

Le premier motif touche à la rétribution que les individus espèrent tirer de l'exercice du métier militaire, comme nous le confie un Commandant d'unité : "*Les EVAT s'engagent dans l'espoir de partir outre-mer, pour deux raisons : voir autre chose et les avantages financiers liés au départ*".<sup>37</sup>

L'aspiration aux voyages outre-mer est majoritairement validée par les entretiens que nous avons pu mener. Il explique de plus une grande partie des engagements par vocation ou par arbitrage professionnel à la fois pour les engagés volontaires initiaux et ultérieurs. Pour ces derniers, le type de justification a souvent pris la forme de celui donné par ce caporal : "*Pendant mon service, j'étais chez les paras. Ca m'a beaucoup plu, on bougeait beaucoup, j'ai fait deux outre-mer. En m'engageant, j'ai voulu continuer à faire des voyages. Je n'aurais pas pu le faire ailleurs*". Pour les engagés initiaux, dont la différence est qu'ils n'ont pas eu de connaissances pratiques du métier et du milieu militaire pour arrêter leur décision d'engagement, le voyage outre-mer participe également fortement aux critères de choix.

C'est notamment ce qui explique la venue de certains EVI au premier régiment d'infanterie. A l'engagement, les individus émettent des vœux pour choisir le corps de troupe dans lequel ils veulent servir. L'offre de travail dresse alors une hiérarchie tacite entre les différents régiments qui s'ordonne selon les potentialités des unités à partir outre-mer. On retrouve ainsi en tête les troupes de marine, puis les parachutistes, et enfin le premier régiment d'infanterie. Ce dernier se situe en bonne place sur cette liste en raison du nombre d'opérations extérieures et de sa caractéristique de corps de troupe professionnel, unique jusqu'à présent dans l'infanterie, qui laisse les candidats supposer d'opportunités de voyage supérieures à celles d'autres régiment d'infanterie.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Les citations que nous utilisons dans ce rapport constituent des phrases qui ont été relevées lors des entretiens. Pour assurer le parfait anonymat de ces données, nous ne citerons jamais le moindre élément qui puisse donner une piste quant à l'identification de la personne. Tout commentaire dans la phrase qui pourrait de quelque façon servir d'indice à été ôté ou transformé.

<sup>38</sup> Il serait cependant inexact de considérer que l'ensemble des candidats à l'engagement qui arrivent au Premier régiment d'infanterie l'ont fait par choix délibéré. Nombreux se sont retrouvés ici par le plus grand des hasards. Le recrutement des EVAT se faisant de façon centralisée (nous étudierons ce point plus loin), l'adéquation de l'offre à la demande de travail ne peut pas permettre d'envoyer l'ensemble des EVAT en troupes de Marine.

### 1.1.2.2. Changement ou continuation de la dimension technique du métier

Le second élément concret que l'on retrouve de manière récurrente dans les justifications à l'engagement EVAT se situe en référence au métier exercé auparavant, et touche donc la catégorie arbitrage professionnel. Ici, deux thèses s'opposent. Pour certains le métier militaire permet de rompre avec leur ancienne expérience professionnelle, comme nous l'a confié ce première classe : *"Dans le civil, j'ai deux CAP : un de pâtissier et un de boucher-charcutier. Mais je ne veux pas faire ce boulot à l'armée, je me suis justement engagé pour ne pas faire ce que je faisais dans le civil"*. L'engagement arbitré sur des bases professionnelles semble en fait souvent motivé par la volonté de changer radicalement de métier. Cet argument constitue même l'idée "officielle" en cours au régiment. *"Les EVAT qui ont une formation à l'entrée ne veulent pas faire la même chose à l'armée, ils viennent ici pour changer"* nous confirmera un cadre.

Cependant, nous avons répertorié une seconde population qui peut sembler se référer à la fois à un arbitrage professionnel et à une vocation militaire. Les individus de ce groupe cherchent en effet à continuer à exercer le métier qu'ils possèdent dans le civil, mais aspirent à le faire au sein de l'armée. *"Quand je suis arrivé au régiment, j'ai fait quatre mois de classes à la onzième compagnie, puis je suis passé en compagnie de combat. J'ai demandé à passer à l'ordinaire<sup>39</sup>, car j'ai un CAP cuisinier, j'ai déjà travaillé deux ans dans le civil comme cuisinier, et je voulais continuer ce boulot à l'armée. Le job m'intéresse, l'engagement c'est simplement parce que je voulais le faire en kaki"*.<sup>40</sup> Parfois même, la décision prend une forme extrême et l'acceptation de l'engagement militaire se limite à l'exercice d'une ancienne spécialité technique. *"Au départ, j'avais choisi un régiment du matériel pour pouvoir continuer à faire mon travail de mécano. Mais j'ai atterri ici, et j'ai été un peu déçu. En tout cas, si je ne retrouve pas ma spécialité de mécano, je ne reste pas dans ce régiment"*.<sup>41</sup>

On pourrait être tenté d'interpréter ces cas en évoquant la vocation militaire, puisque les individus quittent le monde du travail civil pour le port de l'uniforme. Mais ce serait ici une interprétation erronée, car ces individus cherchent en fait à accéder à un autre monde de travail, mais n'ont

---

<sup>39</sup> L'ordinaire est le restaurant réservé à l'usage des militaires du rang.

<sup>40</sup> Soldat.

<sup>41</sup> Première Classe.

aucune attirance pour la mission des armées. En d'autres mots, ils viennent vendre à l'armée des compétences techniques qu'ils ont acquises sur d'autres segments en échange de compétences sociales qu'ils souhaitent acquérir.

Cependant, ces deux témoignages relèvent de deux conceptions de la complémentarité des compétences techniques et sociales du métier. Pour le premier, les deux sont complémentaires, tandis que pour le second elles peuvent s'opposer puisque pour lui, l'engagement perd tout son sens si il abandonne son ancienne spécialité technique. Ainsi, la thèse exclusive de la volonté de changer de métier pour expliquer l'engagement des EVAT qui ont connu une première expérience professionnelle doit être tempérée. Le facteur intéressant à retenir par ailleurs consiste à relever l'existence d'une population déjà positionnée sur les mondes de travail civils et qui envisage l'armée d'une façon analogue à un autre segment du marché du travail, voire même supérieure au regard des compétences sociales qu'elle déploie.

### ***1.1.3. Evolution des justificatifs à l'engagement***

Un facteur demeure à éclaircir pour cerner la nature de l'engagement militaire. Comment expliquer effectivement que des individus pour qui la signature d'un contrat de travail répond à un choix mûri et rationnel, ou pour qui l'engagement n'est que le résultat d'un coup de tête, ne soient que rarement enclin à réviser cet engagement, lorsqu'apparaissent notamment les nombreuses contraintes liées à la condition militaire ? Le fait que le contrat d'engagement soit un "contrat d'adhésion" ne suffit pas à expliquer ce phénomène, et participe même à la problématique. Puisque les engagés ne négocient pas les clauses de leur contrat, mais y adhèrent par signature, comment ne pas penser que cette adhésion s'effilochera au fur et à mesure de la perception pratique des termes du contrat ?

La réponse à ce problème nous a été livrée par deux officiers, lorsqu'ils nous ont expliqué les raisons de leur longue carrière militaire, bien qu'ils n'aient pas trouvé ce qu'ils venaient chercher à travers l'engagement. Le premier nous déclare : *"Après avoir raté mon bac, dans la foulée je me suis engagé. Ça me permettait de réaliser ma passion, la montagne. Le métier militaire, l'adhésion à l'institution n'était pas une finalité en soi pour moi. Par ici je n'ai plus trop de contact avec la montagne, mais je reste quand même, l'armée a pris pour moi un autre attrait"*. Le second mobilise le même discours, lorsqu'il déclare : *"J'ai toujours voulu être militaire, pourtant je n'ai*

*aucune proximité familiale. C'était donc purement idéaliste, je ne connaissais rien à l'armée avant d'intégrer l'école. Mon engagement était seulement motivé par un sentiment patriotique, le besoin de servir la Nation, l'attrait pour tout ce qui était peint en vert. Lors de mes premiers jours de formation, j'ai vite déchanté. Je ne m'attendais pas à être confronté à l'esprit de l'école, le carcan, les difficultés pour percevoir les rapports hiérarchiques, etc. Il fallait en fait que je mûrisse une décision, confronter mon idéal à la réalité. Et puis, mon engagement s'est confirmé au fur et à mesure de mes contacts avec l'armée. Maintenant, j'ai trouvé le goût de commander, des responsabilités, des missions de l'infanterie. Je n'ai jamais été déçu".*

De ces deux illustrations, il apparaît clairement que les motifs à l'engagement militaire évoluent au cours du déroulement du contrat. Le choix rationnel fait place à la réalité du monde de travail et à une autre évaluation de l'engagement, c'est-à-dire à une autre justification au fur et à mesure de la découverte des clauses du contrat. Ces résultats confirment ici une thèse que l'on retrouve dans les théories juridiques et économiques du contrat. Si le contrat signé peut correspondre un moment à un accord entre les deux parties sur l'ensemble des prestations et des rétributions, l'exécution du contrat amène à de nouvelles situations où l'équilibre ne sera plus le même, mais où l'accord demeure.

La force de l'engagement militaire en tant que contrat de travail réside dans le fait que le signataire trouve souvent les motifs à une réévaluation continue de son accord. Ce facteur constitue à la fois une force mais peut également devenir une faiblesse lorsqu'il s'agit de susciter des résiliations volontaires. Enfin, ce fait n'est certainement pas vrai pour toutes les catégories hiérarchiques, dans le sens où cette évolution des justificatifs à l'engagement est corollaire d'un métier évolutif dans son contenu et subséquent des grades les plus élevés. Un individu qui ne trouve pas ce qu'il est venu chercher à l'engagement et pour qui la nature du désaccord demeure identique dans le temps sera forcément amené à revoir son engagement.

#### ***1.1.4. Changement des profils à l'engagement***

Le remodelage des contrats de travail, que nous avons vu dans la première partie du rapport, altère enfin le profil de la population des candidats à l'engagement. La banalisation en cours du métier militaire porte le risque d'attirer d'autres individus qui viendraient perturber la répartition issue de

notre typologie constatée dans le régiment. Comme nous le confie cet officier, *"les mentalités changent à cause des nouveaux contrats. On n'entre plus dans l'armée pour être militaire. Avant on s'engageait par vocation. L'armée a et va beaucoup changer. Les gens seront moins militaires, moins conscients de la société militaire"*. Il s'avère effectivement que la promotion de l'engagement qui met l'accent sur "les métiers militaires"<sup>42</sup> et les conditions financières associées aux nouveaux contrats répondent plus aux besoins de la catégorie indépendance économique, pour laquelle nous avons vu que l'adhésion à la "société militaire" dans ses dimensions techniques et sociales était très faible.

Cette tendance risque de contraindre à la cohabitation des populations de travail qui ne se comprennent pas facilement et de renforcer la segmentation du monde de travail régimentaire. *"Selon les motivations, deux catégories d'EVAT s'opposent. D'abord les anciens, qui sont arrivés ici surtout comme solution de secours, un refuge, mais qui se sont attachés au régiment et qui se sont découverts une vocation. Puis, les jeunes qui ne connaissent pas plus l'armée, mais qui viennent chercher ici un emploi et un lieu de stabilisation. C'est une tendance nouvelle du recrutement. Les jeunes sont plus instruits, mais plus paumés, leurs motivations sont moins bien établies"*, affirme un officier. Deuxièmement, à propos de cette nouvelle population proprement dite, elle nécessite un encadrement plus poussé qui mobilise des ressources humaines. L'exercice du métier militaire ne peut pas se passer d'une certaine adhésion à ce monde de vie, et la captation d'une population radicalement étrangère à cette culture suppose un apprentissage plus long.<sup>43</sup> Le travail des cadres pourrait alors être absorbé par cette nouvelle tâche, comme nous l'affirme un de ceux-ci : *"l'évolution de la politique de recrutement n'est pas forcément une mauvaise chose. Je vais prendre les gens tels qu'ils sont et chercher à leur donner la motivation qu'ils n'ont pas au départ. Il faut faire passer la flamme, l'adhésion est fonction du chef"*.

---

<sup>42</sup> Nous faisons ici référence à la campagne de publicité télévisée et radiodiffusée sur le thème de "l'armée de terre, c'est 400 métiers". Cette publicité a été par ailleurs largement commentée positivement et négativement par nos interlocuteurs.

<sup>43</sup> L'analyse sociologique du fonctionnement d'un bâtiment de combat de la Marine Nationale a démontré que les apprentissages sociaux sont plus longs et plus difficiles que les apprentissages techniques. Les deux sont nécessaires, mais séparément insuffisants pour garantir l'opérationalité du bâtiment (Dufoulon, Saglio, Trompette [1997]).

**En résumé** de cette description de la nature de l'engagement, quatre types de justifications ont été retenus en relation avec l'exercice du métier militaire. Le premier décrit une population qui s'engage par vocation, le second par arbitrage professionnel. Ces deux catégories, qui représentent les trois quarts des personnes interrogées, reposent sur la construction d'un projet professionnel pour accéder au métier militaire, que ce soit en considération de valeurs symboliques pour les premiers, ou des compétences sociales et techniques mises en œuvre dans ce métier pour les seconds. Les deux autres catégories ne sont pas séduites par le métier militaire, mais par la volonté de parvenir à un monde de travail accessible à moindre coût. L'armée se positionne comme le seul employeur potentiellement capable d'offrir un refuge (troisième catégorie) ou l'indépendance économique (quatrième catégorie), sans l'obligation de disposer de compétences sociales et techniques précises à l'entrée.

Sur la base de cette typologie, deux critères récurrents apparaissent à l'engagement. De façon transversale aux deux premières catégories, le métier militaire séduit les EVAT par ses possibilités de voyages. En revanche il est faux de considérer que tous les EVAT ayant une expérience professionnelle antérieure à l'engagement cherchent à rompre avec leur ancienne spécialité.

## **1.2. La gestion des carrières au sein d'un régiment professionnel**

Après avoir signé leur contrat, les engagés découvrent le monde de travail militaire. Il est apparu clairement au cours de nos entretiens que la majorité n'était pas préparée à gérer leur engagement. Pourtant lorsqu'ils découvrent les échéances des renouvellements de contrat, des promotions, de l'acquisition des certificats techniques, ils sont pris dans l'engrenage de la gestion de carrière. Aussi, nous allons maintenant étudier la façon dont est organisée la carrière des EVAT au sein d'un régiment professionnel (1.2.1.). Nous verrons par la suite la manière dont les engagés pensent leur carrière et les moyens d'actions qu'ils possèdent (1.2.2.), pour constater les divergences entre les deux côtés de ce marché du travail (1.2.3.). On peut logiquement estimer que les faits présentés et les problèmes rencontrés préfigurent en grande partie la gestion des personnels de la future armée de terre professionnalisée.

### ***1.2.1. La gestion des carrières dans un régiment professionnalisé : le profil des futurs corps de troupes***

La première caractéristique de la gestion des carrières des engagés volontaires de l'armée de terre réside dans le fait qu'il n'existe pas de statut définissant de façon précise les conditions de ces personnels. D'ailleurs, il est refusé à cette catégorie la prérogative de construire une "carrière" au sein de l'armée. Il ne faut néanmoins ici pas confondre le sens de notre propos avec l'opposition militaire de carrière et militaire sous contrat. Le refus d'accès à une carrière pour les EVAT signifie qu'on ne leur laisse pas le choix de leur évolution professionnelle au sein de leur segment de marché de travail. Nous reviendrons sur ce point dans les paragraphes suivants.

Concrètement, l'absence de statut oblige à une gestion administrative par circulaires. La direction des personnels avise régulièrement ses correspondants des niveaux inférieurs de la modification des termes des contrats, dans les domaines de l'accès aux formations et aux grades supérieurs (âge limite, ancienneté nécessaire, etc.). Cette particularité valide définitivement la thèse qui définit le contrat militaire de travail comme un "contrat d'adhésion". En effet, personne ne dispose des possibilités de discuter les clauses d'un contrat qui ne sont pas explicitement écrites. Ainsi, ce type de contrat juridique ne concerne pas uniquement les termes de l'engagement, mais également ceux de la gestion des carrières au cours du déroulement du contrat.

Le trait second de la carrière des engagés volontaires de l'armée de terre tient encore à la spécificité



de leur contrat. Un EVAT signe au titre d'un régiment et non pas au titre de l'ensemble de l'armée de terre. Cela induit que, en plus de constituer un segment non unifié aux autres segments du marché du travail de la société française, le monde militaire de travail est dans son organisation également composite. La démarcation se repère au niveau des différentes catégories hiérarchiques qui n'ont pas accès aux mêmes segments de travail. Les sous-officiers et les officiers peuvent circuler de façon fluide sur différents segments. Les mutations leur permettent de changer, sur demande et adéquation des besoins, de corps de troupe. Pour les cadres, les frontières normales de segmentation du marché du travail militaire sont constituées par l'appartenance à une arme. Le périmètre des segments dans lequel ils peuvent faire évoluer leur carrière est relativement vaste.

En revanche, les EVAT n'ont pas accès à d'autres segments du marché du travail militaire. Leur carrière se limite strictement à l'enceinte du régiment. Le segment de base de ce marché correspond à la communauté de travail d'un corps de troupe.

Les mutations pour les EVAT, c'est-à-dire l'accès aux autres segments du marché militaire ne sont pas impossibles dans les textes, comme nous l'explique un officier : *"La mutation des EVAT est théoriquement possible. Cependant, les décisions doivent passer par la DPMAT. Il y a quelques années, la gestion était décentralisée, les régiments passaient des accords entre eux pour s'échanger les engagés. Mais cette organisation laissait Paris hors de course et était plutôt compliquée à gérer"*. Ainsi, en pratique sur les 65 demandes de mutations EVAT enregistrées au premier régiment d'infanterie pour l'année dernière, une seule a abouti.<sup>44</sup>

Le propos de cet officier nous permet d'en venir au troisième trait de la gestion de carrière des EVAT. Bien que le segment sur lequel ils sont positionnés soit délimité par l'institution corps de troupe, la gestion de leur carrière est entièrement sous le contrôle de la Direction des personnels militaires de l'armée de terre, à Paris. L'accès aux formations, les promotions de grade sont laissées au libre arbitre de cet organisme. Cette organisation induit une inadéquation entre l'espace social et technique de travail des engagés et la gestion de ce segment de marché. Les seules marges de manœuvre dont disposent les "représentants des employeurs" au sein du régiment, précisément la hiérarchie et le bureau gestion des ressources humaines (BGRH), se limitent à des propositions

---

<sup>44</sup> Ces chiffres nous ont été communiqués par la représentation de la catégorie EVAT du régiment.

pour les promotions et les formations. Le BGRH envoie chaque année des listes ordonnées d'individus que la DPMAT évaluera selon ses critères. Cependant, la logique qui anime ces listes ne répond pas entièrement à l'évaluation propre à celle du régiment. Il nous a été confié que ces listes sont constituées en fonction des critères d'évaluation de la DPMAT. La marge de manœuvre en matière de gestion des carrières des engagés est ainsi assez restreinte. Elle l'est enfin d'autant plus que le nombre de places offertes pour les formations et les promotions, ainsi que la composition organique du régiment, par le biais du Document Unique d'Organisation (DUO), sont contingentées et arrêtées par Paris.

Au niveau du segment de marché des engagés, la gestion des carrières réalisée au régiment suit la logique de l'opérationalité. Ainsi, il ne sera proposé d'envoyer des EVAT en formation qu'en vue de l'acquisition de compétences techniques utiles au régiment, dans notre cas principalement les certifications "00" et "radiographistes".<sup>45</sup> Par ailleurs, les propositions au grade supérieur suivent le DUO de sorte à ce que le régiment présente au gré des flux de personnels une structure organisationnelle pérenne. Un cadre du BGRH validera cette thèse : *"On ne peut pas parler de carrière pour les EVAT, ce sont des exécutants. [...] On ne peut pas nommer les gens comme on veut. On a des droits ouverts qui correspondent pour les caporaux-chefs à 37% de l'effectif EVAT et pour les caporaux à 35% de l'effectif EVAT soustrait au nombre de caporaux-chefs. [...] Chaque poste correspond à une spécialité. On attribue un type à un poste et on lui fait acquérir la spécialité s'il le faut. Si on a la spécialité sous la main, on l'y place, et pas forcément selon son ancienneté"*.

En considérant enfin que l'identité des corps de troupe se définit, au delà d'un pool de compétences techniques à disposition, en terme de traditions et de culture propre (chants, levée des couleurs, tenue, ligne hiérarchique, etc.), les régiments de l'armée de terre constituent alors bel et bien des segments de marché à part entière. Ces segments mettent en œuvre des métiers "complets" spécifiques à la fois en terme de compétences techniques et de compétences sociales. L'impossibilité pratique des mutations vers l'extérieur du régiment conduit pour la catégorie EVAT

---

<sup>45</sup> La formation "00" correspond à l'acquisition de compétences dans les techniques du combattant, la formation "radiographistes" sanctionne les connaissances d'utilisation des appareillages et des procédures radios. Ces deux formations constituent les métiers de base des unités d'un régiment d'infanterie.

à la non unification de ces segments au reste du marché du travail militaire. Seules les catégories supérieures disposent de la possibilité de traverser les segments régimentaires.

La question qui reste en suspend à ce moment de l'analyse est la suivante. Le système de gestion des carrières des engagés que nous venons de décrire est propre à un régiment entièrement professionnel. Il préfigure en ce sens la structure qui devrait animer l'ensemble des futurs corps de troupe d'une armée professionnalisée. Cependant, la non unification du segment régimentaire du marché militaire, que nous avons pu observer, est-elle le fait du caractère unique du premier régiment d'infanterie, en raison de la particularité de sa structure actuelle au regard du reste de l'organisation de l'armée de terre,<sup>46</sup> ou aura-t-on par la suite un marché du travail militaire sous-segmenté en autant de corps de troupes pour les EVAT, et segmenté en autant d'armes pour l'ensemble des personnels militaires ? En d'autres mots, est-ce que les EVAT s'engageront toujours au titre d'un régiment, et est-ce qu'ils ne pourront toujours pas traverser les autres segments du marché du travail militaire ?

Cette question devra inévitablement être débattue par les autorités compétentes en vue du repositionnement affiché du marché du travail militaire. Mais la réponse va au-delà des propositions que l'on peut d'ores et déjà relever. Le Colonel Constantini, chef du bureau artillerie de la Direction des Personnels Militaires de l'Armée de Terre, conçoit la mutation d'EVAT. Cependant, il ne l'envisage que pour absorber le flux provenant des régiments dissous et pour constituer les pyramides de grade des nouveaux régiments professionnalisés (Chauvin [1996]). Il faudra également prendre en considération les problèmes soulevés dans la précédente analyse, à savoir assurer la fluidité continue des pyramides régimentaires.

### ***1.2.2. Organisation des carrières***

Après avoir exposé la nature de l'engagement et la manière dont sont gérées les carrières des engagés, notre approche en vient à préciser l'attitude de ces personnels dans l'arbitrage individuel de leur carrière. Mais auparavant, pour en arriver à ce point, nous aurons explicité les formes de

---

<sup>46</sup> Le premier régiment d'infanterie est actuellement le seul régiment d'infanterie entièrement et depuis plus de dix ans professionnalisé. On peut alors émettre l'hypothèse que la segmentation présentée résulte de ce caractère conjugué à la segmentation normale par arme d'appartenance.

représentations que les engagés se font de leur métier.

#### 1.2.2.1. les stratégies d'échange dans l'exercice du métier militaire

Nous avons vu précédemment que le métier militaire, dans la décision d'engagement ainsi que l'administration des carrières des engagés, correspondait au concept juridique du contrat d'adhésion. Qu'en est-il cependant de la représentation que les engagés se font de l'exercice de ce métier ? Nous avons également décelé que la majorité ne s'engage pas par vocation, mais viennent pour des motifs différents. Comment perçoivent-ils alors leur métier ?

Ce groupe de question s'est imposé à notre réflexion lors de l'enquête de terrain. Aussi, nous avons mené les entretiens de sorte à trouver une réponse. Celle-ci prend la forme d'une typologie axée sur l'arbitrage contribution/rétribution, à partir duquel les intéressés évaluent leur métier. Nous avons dégagé quatre catégories résumées dans le tableau suivant, et dont le repérage est issu de la première enquête sur la marine nationale.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Dufoulon, Saglio & Trompette [1995].

	<b>tradis</b>	<b>joueurs</b>	<b>comptables</b>	<b>jouisseurs</b>
contribution	don de soi	mise à disposition de compétences techniques	disponibilité de son temps	maîtrise d'un art
rétribution	avantages symboliques (l'honneur, appartenance à la tradition militaire)	avantages sociaux (satisfaction de ses envies de carrière) et économiques	avantages économiques (emploi stable, salaire décent, retraite possible) et compensation	maîtrise d'un art (passion)
intérêt guidant l'arbitrage	extra-personnel	personnel	supra-personnel (famille)	personnel
employeur	la Nation	Armée de terre	Armée de terre	Ministère
rapport à l'institution	adhésion totale aux valeurs (acceptation du risque militaire)	indépendance morale relative mais utilisation matérielle totale	indépendance morale	indépendance morale et autonomie matérielle
engagement militaire	valeur	valeur en terme de réussite professionnelle	contrainte	contrainte incontournable
carrière militaire	unique moyen de se réaliser	- mobilité professionnelle - alternatives externes possibles	- investissement de bon père de famille - carrière externe possible si meilleur arbitrage contribution/rétribution	- unique moyen (provisoire) de réaliser sa passion - carrière externe possible si permet de réaliser sa passion

Dans ce tableau, il apparaît que tous ne considèrent pas de la même façon leur métier. Pour les "tradis", le métier militaire répond à un style de vie et d'engagement qui dépasse leur propre personne et toute velléité de carrière. Les "tradis" ne négocient pas un contrat de travail, ils font véritablement don de leur personne afin de participer à la défense de la Nation, qu'ils considèrent également comme leur employeur direct. Cette catégorie rassemble les éléments qui participent à l'image chevaleresque du militaire, telle que l'opinion commune se la représente traditionnellement. Les "joueurs" en revanche sont assez éloignés de cette vision idéaliste. Pour eux, le métier militaire ne fait pas principalement lieu d'adhésion, mais permet surtout de réaliser ses envies de carrière. Le "joueur" cherche alors à dominer, à jouer avec le système d'échange en place dans l'institution afin de parvenir aux avantages économiques et sociaux auxquels il aspire. Le guidage de l'échange est exclusivement personnel et vise la réussite professionnelle. Son adhésion aux valeurs de la société militaire s'évalue plus sous l'angle des compétences techniques et sociales qu'il met en œuvre dans l'exercice de son métier que sous celui des valeurs symboliques extra-personnelles des "tradis". Le

"comptable" ensuite ne considère ni les valeurs symboliques, ni le contenu du travail dans l'arbitrage qu'il réalise de son métier. Pour lui, l'engagement est une contrainte qu'il mesure en terme de disponibilité prise sur sa vie familiale. Tout monde de travail s'évalue d'ailleurs pour lui selon les avantages économiques liés à un emploi stable, un salaire décent, les possibilités de retraite, etc.. Le "joueur", enfin, échange via son contrat de travail l'exercice d'un art au sens technique du terme dont la maîtrise est généralement antérieure à l'engagement. Le métier militaire ne répond alors pour lui pas à un appel symbolique, mais correspond au seul monde de travail dans lequel il peut exercer cet art qu'il a élevé jusqu'à la passion.

Sur la base de cette typologie,<sup>48</sup> nous avons effectué le classement des personnes interrogées au premier régiment d'infanterie. La répartition est la suivante.

Grades	Arbitrage carrière				Total
	Tradis	Joueur	Comptable	Joueur	
Officiers	5	3		1	9
Sous-officiers	1	4	5	1	11
Caporaux		20	2	1	23
Soldats		6			6
<b>Total</b>	6	33	7	3	49
%	12,2%	67,3%	14,3%	6,1%	100,0%

Même si notre échantillon n'est pas représentatif,<sup>49</sup> les caractères marquants de cette répartition sont indéniables, et tiennent à la sur-représentation de la catégorie "joueur", et subséquemment à la sous-représentation des "tradis". Ce second type, qui apparaît pourtant comme l'image du militaire traditionnellement véhiculée dans la société civile, ne semble pas tant refléter la réalité de l'exercice de ce métier. Plus des deux tiers de la population observée (67,3%) considèrent leur engagement sous l'angle du "joueur", c'est-à-dire en privilégiant à l'adhésion aux valeurs de la

<sup>48</sup> Il faut préciser que ces catégories représentent des idéaux-types, des catégories épurées. On ne rencontre que rarement une personne dont la stratégie d'échange répond exactement à un type décrit. Celle-ci correspond généralement à une combinaison, et il appartient au chercheur d'isoler des catégories et de classer les individus selon le type dominant qu'ils révèlent à l'entretien. Cette méthode correspond à une "abstraction isolante" de la réalité et non à "l'abstraction généralisante" des idéaux-typiques weberiens (Eucken [1939]).

<sup>49</sup> Voir le point 1.1.1. de la seconde partie.

société militaire un arbitrage personnel, dans lequel les avantages économiques liés, et par conséquent les possibilités de construire une carrière déterminent très nettement leur échange salarial.

Ainsi, l'offre de travail militaire déploie des stratégies d'échange en tout point identiques à celles observées sur le reste du marché du travail civil. Sous cet angle, le métier militaire se révèle être un métier comme les autres, où ceux qui lui attribuent une dimension symbolique exclusive et unique sont minoritaires. Il convient effectivement de noter que la sur-représentation des "joueurs" n'est pas le trait d'une seule catégorie hiérarchique, mais se remarque tout le long de l'échelle. En revanche, les stratégies d'échange "tradis" se concentrent sur le haut de la pyramide hiérarchique.

A partir de ces résultats, un croisement statistique séduisant consiste à associer les stratégies d'échange dans la relation salariale aux motifs expliqués de l'engagement. L'intérêt réside dans la vérification de la continuité de la stratégie d'échange à son moment initial et au cours de sa réalisation. Les données recueillies sont alors les suivantes.

Nature Engagement	Arbitrage Carrière				Total
	Tradis	Joueur	Comptable	Jouisseur	
Vocation	6	13	4	1	24
Refuge		8	1	1	10
Indépendance économique		3			3
Arbitrage professionnel		9	2	1	12
Total	6	33	7	3	49

Ici, la logique des résultats peut sembler évidente pour certaines catégories, et contradictoires pour d'autres. Si la probabilité de voir la stratégie "tradis" se corréliser avec le type "vocation" semblait acquise, bien que la proportion de un pour un soit tout de même un résultat statistique assez rare, l'association des types "comptables" et "vocation" à près de 10% de la population totale semble incompatible. Ce facteur s'explique par une caractéristique que nous avons relevée dans le point précédent. Effectivement pour ne pas s'étonner de ce résultat, il convient de se remémorer le fait

que les motifs donnés à l'engagement évoluent au cours de la réalisation du contrat de travail. A fortiori les conceptions que les engagés se font de leur métier ne correspondent pas de façon homothétique aux motifs expliqués pour l'engagement.

Les résultats du tableau précédent doivent alors se lire ainsi. Tout d'abord, l'ensemble des personnes dont l'engagement mobilise le registre de la vocation n'explique plus leur échange salarial selon ce même motif. Il est même inquiétant de considérer que 57% des "comptables" avouent s'être engagés par vocation. Cela signifie qu'au fur et à mesure qu'ils usaient leur uniforme, le symbolisme du métier militaire a fait place à un arbitrage strictement égocentré sur la base de critères "économiques" au sens large. 8.16% de la population ne considère le métier militaire plus que sous l'angle de la stabilité de l'emploi, du salaire et de la retraite.

L'autre information majeure à tirer de cette répartition tient à la transversalité de la catégorie "joueur" au regard de motifs à l'engagement. Ce rapport d'échange explique la totalité de l'engagement par indépendance économique et la classe modale de chaque autre variable linéaire. Ainsi, quelle que fût la nature de l'engagement, les stratégies d'échange dans les rapports salariaux de la population étudiée à l'institution militaire font une place considérable aux possibilités de carrière. L'importance de la construction d'une carrière individuelle dans l'exercice du métier militaire au sein d'un régiment professionnalisé, toutes catégories hiérarchiques confondues, ne doit plus être niée. Il ne faut plus brandir la vocation comme facteur unique de l'engagement militaire, et ne plus considérer les personnels situés à la base de la pyramide hiérarchique comme un facteur de production simplement "stocké" qu'on utilise et transforme comme des matières premières ou des biens intermédiaires. "Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources" (Peretti [1994 : 7]).

#### 1.2.2.2. Arbitrage rationnel des carrières : choix ou obligation ?

Nous avons établi que l'aspiration à la construction d'une carrière est une part importante et incontournable de l'exercice du métier militaire, quelle que soit la catégorie hiérarchique observée. Nous avons vu au surplus que cette dimension ne s'imposait toutefois pas forcément à l'esprit au moment de la signature du contrat d'engagement : elle se révèle au cours du contrat. Le système de gestion des carrières en vigueur animée par la demande de travail semble alors être le catalyseur de



cette réaction. L'organisation de la progression vers les étages supérieurs de la pyramide est tellement codifiée, qu'elle en devient prégnante. Ce trait n'est cependant en rien exclusif au métier militaire et ne transcrit que les réactions normales de personnes qui, n'ayant au moment de la signature du contrat de travail que des connaissances vagues du fonctionnement d'un monde de travail, en découvrent peu à peu les règles et s'y conforment bientôt. Sur ce point encore, le marché du travail militaire présente un fonctionnement sociologique proche de tout autre segment.

L'importance de ce phénomène pour l'organisation militaire de travail réside alors dans le fait que si les engagés se découvrent soudain un intérêt pour leur carrière, rien dans l'organisation centralisée et bureaucratique ne leur permet théoriquement de véritablement l'infléchir.<sup>50</sup> Aussi, voyons comment les personnels militaires du premier régiment d'infanterie pensent et organisent de façon individuelle leur carrière.

Au regard des données des entretiens, deux positions des intéressés en rapport à leur carrière se distinguent. La première attitude relevée consiste à dresser un plan de carrière sur la base des règles existantes dans l'institution militaire. Les logiques rencontrées dans ce cadre sont de deux types. D'une part la population prend conscience des règles du jeu : *"dans l'ensemble au régiment, j'ai trouvé tout ce que je venais chercher. Mais les particularités du régiment me chagrinent. Du fait du sureffectif des caporaux-chefs, les perspectives de promotions sont bouchées. Ce serait un motif de demande de mutation, mais plus tard. Pour le moment, le régiment reste une bonne rampe de lancement pour une école de sous-officier"*. D'autre part, les individus développent une intelligence qui joue avec et utilise ces règles, de sorte à s'assurer un arbitrage satisfaisant : *"j'ai refusé de passer au grade supérieur alors que j'étais en première position à l'avancement. Je me suis arrangé pour passer en sixième place. Avec ce grade, je changeais d'échelle de solde, et à l'ancienneté dans le grade j'y perdais. Je n'aurai retrouvé mon niveau de solde que dans un an. Comme je sais déjà que je serai parti d'ici là, j'aurais été perdant"*.

Au-delà d'une construction de carrière qui joue avec les critères de gestion propres à l'armée de terre, d'autres témoignages nous ont appris que pour certains, la carrière militaire apparaît d'ores et déjà comme une étape négociée au sein d'une gestion individuelle à long terme. *"J'ai raté mon*

---

<sup>50</sup> Voir le point 1.2.1. de la seconde partie

*CAT2,<sup>51</sup> qui m'aurait permis de faire 15 ans de carrière. Comme j'en suis à huit, je préfère ne pas prendre le risque de demander un renouvellement de trois ans. Même si je l'obtiens, je n'aurai pas le prochain, et 8+3 c'est toujours inférieur à 15 ans. Donc pas de retraite, donc ça ne vaut pas le coup de pousser à 11 ans. C'est décidé je pars maintenant", nous expliquera ce candidat à la reconversion.*

Cette position n'est pas le propre des catégories de base et se retrouve également dans les justifications données par les officiers : *"Pour l'heure actuelle, je peux espérer finir à 52 ans au grade de capitaine. Mais j'ai trois possibilités pour continuer ma carrière. D'abord, je vais essayer de développer une spécialité de linguiste pour pouvoir par la suite servir en ambassade. Mais pour avoir le temps de préparer cette spécialité, il faut que fasse mon temps de commandement dans une école. L'autre solution serait de passer le DEM<sup>52</sup> pour accéder au rang d'officier supérieur. Si je réussis, j'envisage la même carrière de spécialiste et la même stratégie pour y arriver. Si je n'obtiens que le DEM, alors je ne continuerai que si je peux rester en corps de troupe. Cela suppose d'être bien classé ! Mais si je rate ces deux options, là, j'envisagerai la sortie de l'institution militaire".*

Ces illustrations permettent de bien comprendre le processus d'évaluation et de construction des carrières individuelles des militaires, toutes catégories confondues. Qu'ils n'envisagent que le jeu autour des règles propres à l'institution ou qu'ils les mettent en concurrence avec d'autres extérieures à ce monde de travail, tous déploient des stratégies rationnelles de carrière. Aucun des individus rencontrés ne laissait sa carrière évoluer au hasard et au gré des circulaires de la DPMAT, pour la raison que le système en place ne le leur permet pas. S'ils le font, s'ils "*sortent des clous*" la sanction de la fin de contrat non renouvelé tombe à relatif court terme.<sup>53</sup> Les engagés doivent alors rapidement trouver une porte de sortie et continuellement construire des

---

<sup>51</sup> N.D.A. : Certificat d'Aptitude Technique de niveau 2.

<sup>52</sup> N.D.A. : Diplôme d'État -Major.

<sup>53</sup> Les contrats d'engagés volontaires durent initialement 5 ans. Pendant celui-ci, la période probatoire est de 6 mois. Par la suite les renouvellements sont à terme de 2 ou 3 ans. Les engagés sont donc obligés de se soumettre au jeu des certifications qui seules leur repoussent de façon conséquentes la fin de durée des services.

alternatives.<sup>54</sup>

Il serait alors inconvenant de mépriser cette attitude des engagés qui, loin du symbolisme dont le métier militaire est traditionnellement gratifié, aspirent et s'efforcent de construire une carrière. C'est le système de gestion de personnels mis en place qui les contraint à la rationalisation de leur engagement. Nous allons voir par ailleurs, que ces intéressés ne restent pas impassibles au système en place, et que cette rationalisation "forcée" ne se fait pas toujours sans heurt.

### ***1.2.3. Mécontentements relatifs au mode de gestion et au système des carrières***

Face au système que nous avons décrit, des inadéquations importantes existent avec les aspirations professionnelles des engagés. Elles se manifestent alors par un mécontentement prononcé du mode de gestion et du système en place.

En ce qui concerne l'insatisfaction relative au mode de gestion des personnels, c'est-à-dire au style de management militaire, il convient de faire la part entre les doléances adressées à la DPMAT, et celles imparties aux autorités du régiment.

A la direction centrale des personnels, il est reproché les changements intempestifs des critères techniques de gestion des carrières. Ce reproche est latent à toutes les catégories hiérarchiques qui s'accordent à voir la carrière militaire comme un "*grand match pendant lequel les règles du jeu changent*". Pour le militaire, ce mode de gestion porte la conséquence de devoir constamment s'adapter à des règles changeantes, sans qu'elles aient fait l'objet d'une négociation, voire d'une information précise. Le contrat de travail militaire est non seulement un contrat d'adhésion, mais ce dernier varie constamment dans ses termes. Considérant ce point, il peut sembler anecdotique d'entendre les militaires craindre de "*se faire exploiter*" dans la "jungle" du monde de travail civil. Par ce mode de gestion, la DPMAT se révèle en effet être le bras séculier parfait de l'Etat-employeur français dont l'action n'est pas négociée avec des représentants d'intérêts catégoriels et par conséquent n'est pas encadrée par des conventions et des règles de droit assurant le respect et la garantie des contrats signés.

---

<sup>54</sup> C'est d'ailleurs dans ce sens qu'à chaque étape de leur orientation, avant les résultats à un examen, les militaires du premier régiment d'infanterie entament systématiquement les démarches de reconversion pour ne pas risquer la fin trop proche de contrat.

La variation des contrats militaires de travail apparaît même tellement angoissante pour l'ensemble de la population considérée, que les avantages liés au statut du militaire de carrière par rapport au militaire sous contrat ne leur apparaissent même plus : *"la carrière ne met pas à l'abri de la fin de contrat"*.

Cependant, si ce point de désaccord peut s'expliquer pour l'ensemble des catégories par la phase actuelle transitoire dans laquelle se situe la politique des personnels, il prend pour la catégorie EVAT une ampleur qui dépasse le conjoncturel pour se révéler véritablement structurelle.

Le changement continu des critères de gestion des contrats est pour cette population monnaie courante en raison de l'absence de statut et conséquemment du mode de gestion par circulaires. Ce mode de gestion a parfois des conséquences dramatiques sur la vie professionnelle des intéressés, comme en témoigne ce caporal-chef : *"J'ai des diplômes civils et une expérience professionnelle correspondante. A l'issue de mon service militaire, je me suis engagé car on m'avait dit ici que je pourrai utiliser cette première expérience et arriver sans problème à la catégorie sous-officier, vu mes diplômes. Sur ces deux points, mon engagement ne correspond pas au contrat moral qu'on avait passé avec moi. Je n'ai aucune progression entre le métier que j'avais et celui que j'occupe, mais le pire c'est que la passerelle sous-officier s'est brutalement fermée devant moi, alors que je remplissais toutes les conditions. Peu de temps après la signature de mon contrat, les règles ont été changées : ils ont abaissé la limite d'âge. Je ne peux plus passer maintenant, j'ai déjà effectué la totalité du parcours professionnel que je peux faire. Et pourtant, j'ai une perspective de 22 ans de contrat, comme Caporal-chef ! Ma carrière a purement et simplement été gelée d'un coup de plume"*.

La vitesse de variation des critères de gestion est même devenue tellement rapide, que souvent les critères explicites de gestion ne sont plus valides et sont remplacés dans les faits par des critères implicites. *"Par exemple pour le passage à la catégorie sous-officier en venant du rang, la barrière d'âge a été abaissée de 29 à 27 ans, mais on le savait bien avant que ce soit statué : la DPMAT ne poussait déjà plus que les dossiers des personnels de moins de 27 ans. On était officieusement obligé de suivre ces critères, sinon de toute façon nos propositions étaient rejetées par Paris"*, témoigne ce cadre.

Les doléances relevées pour la catégorie des engagés volontaires ne s'expriment pas seulement à

destination de "Paris", mais également à proximité, à l'égard des autorités du régiment. A ce niveau, il est fait grief de la non application stricte des règles affichées de gestion des personnels : *"Ici on a un règlement à part pour tout. C'est un véritable règlement interne : l'attribution des CATI se fait sur examen, alors qu'il se fait après 3 ans de grade caporal-chef ailleurs; le passage de la première Classe se fait en limite longue, c'est-à-dire pas avant 11 mois; on a 2 jours de préparation au CTI et au CMI contre deux mois pour les troupes de marine"* vilipendera un EVAT. Et un autre : *"Ici il y a trop de magouille, les chefs ne nous respectent pas. Moi, j'ai 17 ans de service et tous examens pour passer caporal-chef, et je ne passe pas. En revanche, j'en connais qui n'ont pas tout ce qu'il faut et ils passent quand même. Ça vient du commandant d'unité, du chef de section et du chef de groupe, je mets tout dans le lot. Par exemple, ils ont fait passé un „cas soc[ial]”, il avait 30 ans et 5 ans de service seulement. C'est des magouilles bureaucratiques tout ça"*. Le glissement sémantique qui intervient entre les deux témoignages est intéressant à signaler. Le premier considère encore ces modes de gestion comme une particularité tandis que le second ne l'accepte pas et imagine une volonté de tromperie de la part de ses chefs.

Pour l'appréciation de ces doléances, il faut cependant faire la part des choses. Les EVAT réagissent en bloc au non respect absolu des règles de gestion des carrières, à la fois dans l'accès aux promotions et aux formations. En ce sens, ils réclament inconsciemment une application plus bureaucratique des règles. La logique d'une règle bureaucratique consiste à s'appliquer à toute situation en tout temps et de façon identique. Aussi, ce que les engagés n'acceptent pas dans le mode de gestion des personnels au régiment, point sur lequel ils se sentent trompés par leurs chefs, tient aux situations d'exceptions pour lesquelles les règles ne peuvent pas être appliquées et qui, au regard de la situation actuelle de l'armée de terre et du régiment, s'imposent peu à peu comme la règle.

Les reproches formulés à l'égard des autorités du régiment portent concrètement sur la non adéquation des règles écrites de gestion et un mode de management des personnels dirigé avant tout vers l'opérationnalité du régiment. Dans ce sens, les EVAT ne comprennent pas que seules certaines formations intéressent le régiment : *"On a refusé que je passe CTI NBC,<sup>55</sup> En revanche on m'a proposé le "00". Ici on n'envoie pas d'autres que le 00 ou le CTI télégraphiste"*. En

---

<sup>55</sup> N.D.A. : Certificat de niveau 1 pour les Techniques Nucléaires, Bactériologiques et Chimiques.

réponse un officier supérieur tiendra la position suivante : *"l'armée n'est pas un endroit où on apprend un métier. On lui apprend certes un métier, mais le métier dans un régiment d'infanterie c'est combattre. Si on doit diriger les EVAT vers des spécialités pour qu'ils se reconvertissent, on ne pourra plus combattre. C'est parce qu'on ne peut pas leur faire acquérir une spécialité pendant la durée de leurs services, que le BRCP a été créé"*.

Finalement, les reproches des engagés à l'égard du mode de gestion des autorités du régiment tiennent finalement plus à l'organisation du marché du travail militaire, tel que nous l'avons décrit précédemment, qui contraint à un mode de gestion unique. Les EVAT émettent certes des doléances à destination des autorités du régiment, mais celles-ci ne concernent que partiellement les responsabilités du régiment en matière de gestion des ressources humaines. Les deux points de mécontentement, l'accès aux formations et aux promotions dépendent en dernier ressort de Paris. La nature des formations accessibles dans le régiment tient au profil professionnel de ce dernier. La vitesse de promotion tient à la pyramide des grades du régiment dont la maîtrise des flux est exogène à ce niveau de compétences. L'opérationnalité est le seul compartiment que les autorités du régiment maîtrisent, leur seule marge de manœuvre.

Le phénomène que l'on rencontre ici relève alors de la non adéquation entre le segment de marché de travail sur lesquels les engagés évoluent, qui est bel et bien identifié par l'institution régimentaire, et la gestion de ce segment qui ne se fait pas à ce niveau, mais de façon centralisée. Le mécontentement s'affiche à l'égard des autorités du régiment, non pas pour leur action propre, mais parce qu'ils représentent par défaut les employeurs de ce segment, sans l'être véritablement. L'insatisfaction vient alors à s'expliquer par le système en place de gestion des carrières.

A ce système, les engagés reprochent l'immobilisme de leur carrière : *"Ici les EVAT, on est une truie et un marteau. Il n'y a absolument pas de logique de progression de carrière pour nous"*. Ce phénomène résulte de la combinaison du jeu des systèmes de gestion des personnels aux deux niveaux impliqués : le régiment et la DPMAT.

Au premier niveau, nombreux<sup>56</sup> sont ceux qui sont présents au corps sans avoir de perspectives

---

<sup>56</sup> Nous entendons parler de 75% de la population des EVAT sans pouvoir toutefois vérifier ce chiffre. Néanmoins, il apparaît relativement exagéré.

d'évolution professionnelle. Ils conservent le même grade, travaillent dans le même service ou la même unité, occupent le même emploi pendant des années, sans savoir s'ils pourront obtenir une formation technique qui leur permettrait d'accéder à un autre poste. En outre, ces personnels sont généralement jeunes et ont même un nombre conséquent d'années encore possibles au sein de l'armée. Cet immobilisme n'est évidemment pas volontaire et tient à un problème de gestion des flux régimentaires. Effectivement, l'accès aux formations répond toujours à un besoin. Il faut donc soit qu'une place se libère, soit qu'un poste soit créé, pour que le régiment propose une nouvelle formation à quelqu'un. En ce qui touche aux grades, l'avancement est conditionnel de l'organisation théorique du régiment, le DUO. Celui-ci arrête de manière très stricte la composition du régiment. Par conséquent, ici encore, l'accès à un grade supérieur ne peut se réaliser que si les flux de personnels de la pyramide régimentaire le permettent.<sup>57</sup>

A cette immobilité interne des carrières des engagés vient s'ajouter l'immobilité externe. En d'autres mots, l'impossibilité des mutations des EVAT, imposée par la DPMAT, empêche le régiment de débloquent sa pyramide de grades et d'augmenter la vitesse des flux des personnels. Au BGRH, on nous affirmera : *"En ce qui concerne la mutation des EVAT, nous établissons notre demande à la DPMAT, et elle accepte ou non. En général, elle refuse en prétextant les coûts de déménagement. On a pourtant proposé les meilleurs de chez nous pour pouvoir débloquent notre pyramide, mais ça n'a jamais abouti"*.

Ainsi, cette immobilité complète des carrières des engagés, résulte bien du jeu combiné des deux systèmes. Sur leur propre segment du marché du travail, l'opérationnalité du régiment nécessite une structure hiérarchique et technique pérenne, pour laquelle la gestion des carrières n'est simplement pas prévue. L'absence contrainte de relation avec les autres segments de cette taille, les autres corps de troupe, ne permet pas aux pyramides régimentaires d'avoir une dynamique d'ampleur suffisante.

Au surplus, ce ressentiment envers l'organisation et le mode de gestion des carrières des engagés volontaires de l'armée de terre ne demeure pas sans conséquence sur le climat qui règne au

---

<sup>57</sup> L'annexe 6 présente la pyramide des grades du premier régiment d'infanterie. Au regard de ces statistiques, on voit fort bien le blocage qui existe entre les catégories de militaires du rang et de sous-officiers, par des proportions opposées entre le grade de caporal-chef et de sergent. L'autre signe du déséquilibre de la pyramide du régiment réside dans la répartition des personnels à sa base. Les militaires du rang présentent un profil inversé à la normale, puisque le volume de personnels se concentrent sur les grades supérieurs. Le rééquilibrage d'une telle pyramide ne pourrait se réaliser que par l'accélération des flux internes et externes.

régiment. Face à l'immobilisme de leur carrière, les EVAT ne peuvent que constater la forte mobilité de celles de leurs cadres, et en particulier de celles des officiers. Ces derniers, effectuent effectivement des rotations rapides au sein et à l'extérieur du régiment, puisque leur temps de présence au commandement se limite à deux ans de chef de section, de un à deux ans d'adjoints d'unité et à trois ans de commandants d'unité. Par la suite, le cursus les emmène vers d'autres postes, où il est rare de les voir rester au régiment.

De ce phénomène, résulte une incompréhension de la part de ces deux parties : *"on vient de toucher un nouveau chef de section, tout droit sorti de l'école. Je ne sais pas ce qu'on y leur apprend, il sait peut-être commander 30 hommes, mais il ne sait pas gérer 30 personnes. Il ne connaît rien aux carrières des EVAT"*. Outre le fait de ne pas connaître leur cursus, les engagés reprochent notamment à leurs officiers de ne pas se soucier purement et simplement de la carrière de leurs hommes, alors que parallèlement, ils construisent le profil de la compagnie en fonction de la leur. Effectivement, un cadre officier ne reste que deux ans à trois à son commandement, temps pendant lequel il est évalué, encore une fois, sur l'opérationnalité de son unité, alors que bien souvent les échéances de la carrière de ses hommes ont des termes qui ne correspondent pas. Ainsi, il n'est pas rare qu'un chef de section ou qu'un commandant d'unité envisage sous un mauvais œil le départ de ses personnels en formation, voire en stage de reconversion. *"Quand j'ai décidé de quitter l'armée, je suis allé l'annoncer à mon commandant d'unité. Lui, il a pas compris parce qu'il avait posé une demande de renouvellement de contrat pour moi. Mais entre-temps j'ai appris qu'on ne garderait certainement pas les gars comme moi sans CAT2, donc je veux partir. Mais le capitaine, vu qu'il a fait les démarches, il passe pour un imbécile et il veut me punir"*.<sup>58</sup> En revanche, les marges de manœuvre d'un cadre dans la promotion de ses hommes sont très minces, puisque l'on sait que ses propositions seront filtrées ensuite par le régiment puis par la DPMAT : *"Le seul moment où on peut défendre un de ses hommes, c'est à l'orientation. Mais on ne fait qu'une proposition. Après, personne n'a plus de compte à rendre sur la promotion et l'attribution des places de stages, examens et postes"*, nous dira un chef de section.

Ainsi, un argument souvent rencontré au cours de nos entretiens est celui du reproche mutuel entre ces deux catégories au sujet des velléités de carrières : les officiers reprochent aux EVAT de

---

<sup>58</sup> EVAT en reconversion.



réclamer des formations à tort et à travers et de ne pas tenir compte des impératifs de gestion; les EVAT reprochent aux officiers de les utiliser pour leur carrière et de ne pas se soucier d'eux en retour.

En fait, ce désaccord ne reflète que le croisement de deux populations de travail dont les mondes ne sont pas identiques. Effectivement, comme nous l'avons déjà vu, les EVAT prennent place sur un segment du marché du travail militaire dont les frontières sont strictement limitées à l'enceinte du régiment, tandis que les cadres se positionnent sur un segment dont la taille correspond à celle de l'arme à laquelle ils appartiennent, voire plus dans les cas exceptionnels. Evoluant sur deux segments différents, les règles auxquelles doivent se soumettre les deux groupes diffèrent. La rationalité des individus, d'essence procédurale, est généralement commandée par la nature de ces règles, et donc diffère elle aussi. Par conséquent, le différend qui oppose les deux populations, porte véritablement sur la non compréhension de deux groupes animés par des logiques différentes qui se rencontrent à un moment sur un espace physique certes commun, mais qui constituent deux mondes de travail distincts.

Au terme de cette partie sur la gestion des carrières des engagés volontaires, il convient de souligner que, bien que l'emploi dans le monde de travail militaire se présente plutôt sous la forme juridique du contrat d'adhésion, les militaires réalisent un arbitrage rationnel de leur carrière. Cet arbitrage s'explique en deux temps. Premièrement, les militaires conçoivent de manière différente leur échange salarial avec l'institution. Il est faux de considérer que tous adhèrent de la même façon aux valeurs de cette société de travail. Au contraire, l'image d'Epinal du militaire, faisant don de sa personne en vue de la défense de la Nation, laisse la place à celle d'individus qui associent à leur contribution une rétribution sous la forme d'avantages économiques et de satisfaction personnelle de carrière. Deuxièmement, le système existant de gestion de carrière contraint les engagés à se plonger eux aussi dans cette gestion, s'ils ne veulent pas se voir rapidement sanctionnés par un non-renouvellement de contrat. L'importance de la construction d'une carrière individuelle dans l'exercice du métier militaire au sein d'un régiment professionnel, toutes catégories hiérarchiques confondues, ne doit plus être niée.

Cet arbitrage rationnel des carrières individuelles conduit les engagés à entrer en désaccord avec le mode et le système de gestion en place. Au premier ils reprochent la trop grande

variation des règles, qui aboutit finalement à ce que les critères explicites ne correspondent plus aux règles implicites. Tous réclament alors une application plus systématique des règles de gestion des carrières. Cette amertume tient en fait à l'organisation du système de gestion où deux niveaux de compétences se chevauchent et dont le jeu combiné bloque littéralement les carrières des engagés. Le premier niveau, le régiment, fige la mobilité professionnelle interne des engagés, et le second, la DPMAT, la mobilité externe. Cette organisation traduit un décalage entre l'activité et la gestion du segment régimentaire du marché du travail militaire.

### **1.3. La reconversion : un choix ultime de carrière**

Pour circonscrire notre vision du parcours professionnel des engagés volontaires de l'armée de terre, après avoir analysé l'engagement et la carrière, il nous reste à en considérer l'aboutissement. Nous étudierons alors les départs enregistrés au premier régiment d'infanterie (1.3.1.), les motivations expliquant ces départs (1.3.2.) pour comprendre les termes dans lesquels les engagés envisagent la reconversion (1.3.3.).

#### ***1.3.1. Les statistiques de départ***

Les statistiques que nous utilisons ici ne considèrent que les sorties du marché du travail militaire. Nous n'avons pas retenu les passages d'un segment de ce marché à un autre, c'est-à-dire les départs pour cause de mutation. Les chiffres que nous présentons ici proviennent des données du BRCP du premier régiment d'infanterie et retracent l'ensemble des départs par grade et par ancienneté de service survenus ses trois dernières années, de 1995 à 1997.

**Départs enregistrés par le 1er RI entre 1995 et 1997**  
**Répartition par grade**

<b>Grades</b>	<b>Effectifs</b>
Lnt	1
<b>Total Officiers</b>	<b>1</b>
Sch	1
Sgt	1
<b>Total Sous-officiers</b>	<b>2</b>
Cch	61
Cpl	80
1cl	99
Sdt	24
<b>Total EVAT</b>	<b>264</b>
<b>Total</b>	<b>267</b>

En considérant les départs selon les catégories hiérarchiques, on ne peut que constater le parallèle entre la pyramide des personnels du régiment et celle des départs. La catégorie des engagés volontaires est même largement dominante, puisque représentant 73.5% des personnels militaires professionnels du régiment, elle concentre 98.89% des départs sur ces trois dernières années. On voit en revanche que les catégories cadres ne totalisent pas 2% de la mobilité externe au monde de travail militaire, alors qu'elles constituent la totalité de la mobilité externe au régiment mais interne à l'institution militaire.

La reconversion au premier régiment d'infanterie, c'est-à-dire le passage d'un segment du marché du travail militaire à un segment des marchés du travail civils en vue de l'exercice d'un métier, s'applique essentiellement à la catégorie EVAT. L'information intéressante ne se situe cependant pas à ce niveau, mais à celui de l'observation de la variable de l'ancienneté des services.

**Départs enregistrés par le 1er RI entre 1995 et 1997**  
**Répartition par ancienneté de services**

<b>Durée des services Effectifs</b>	
[0-1[	0
[1-2[	6
[2-3[	18
[3-4[	36
[4-5[	13
[5-6[	52
[6-7[	33
[7-8[	39
[8-9[	6
[9-10[	35
[10-11[	2
[11-12[	5
[12-13[	1
[13-14[	0
[14-15[	1
[15-16[	16
<b>Total renseigné</b>	<b>263</b>
Non renseigné	4
<b>Total</b>	<b>267</b>

A l'étude de ce tableau, on distingue parfaitement que les pics des départs hors mutations sont enregistrés à chaque grande étape de la carrière des engagés. On observe six pics correspondant respectivement à une ancienneté de 3 ans, 5 ans, 7 ans, 9 ans, 11 ans et 15 ans de services.<sup>59</sup> Les deux premiers pics se rapportent aux termes des contrats initiaux signés par les engagés, et les pics suivants aux échéances de renouvellement des contrats. Les pointes schématisant des anciennetés de 9, 11 et 15 ans traduisent des fins de contrats relatives à l'obtention de tel grade et telle formation.<sup>60</sup> Les départs n'interviennent donc pas à n'importe quel moment de la vie professionnelle des engagés. Ils suivent leur contrat et se décident ainsi sur la base d'un arbitrage de carrière.

<sup>59</sup> Les pics relevés ne correspondent pas à des volumes de départs élevés, mais à des excroissances dans la répartition d'une loi normale.

<sup>60</sup> Par exemple, le pic des 11 ans correspond principalement aux départs de caporaux n'ayant pas obtenu leur CAT2, qui ne

Cet arbitrage est-il cependant subi par les intéressés, ou est-ce qu'ils le provoquent après une décision rationnelle ? En d'autres termes, il convient de se demander si ces départs font partie intégrante d'une "carrière plurielle" de ces personnels, ou s'ils marquent au contraire une rupture. La reconversion est-elle un élément de la carrière des intéressés ?

### ***1.3.2. Les motivations au départ***

Répondre aux questions posées ci-dessus revient à appréhender la nature des motivations aux départs. Ce thème faisait également partie des questionnaires ciblés que nous avons menés, et les données collectées nous ont permis de dégager une typologie.

Celle-ci isole sept motivations au départ de l'institution militaire, liées à l'attitude affichée par les observés face à leur avenir professionnel. Les questions n'ont pas été seulement posées à des candidats à la reconversion et au départ, mais à l'ensemble de notre échantillon de la population de travail du régiment.

La première de ces catégories regroupe l'ensemble des personnels qui envisagent la reconversion sur la base d'un arbitrage rationnel en vue de la continuation de leur carrière. C'est-à-dire qu'ils pensent quitter le monde de travail militaire pour rejoindre le monde de travail civil au cas où leur progression de carrière au sein du premier se trouve bouchée. Les motifs retenus ici sont la teneur des compétences techniques et sociales mises en œuvre, l'accès aux formations, la vitesse de promotion et la mobilité professionnelle en général. Ainsi cette première catégorie considère l'exercice du métier militaire comme un moment d'une trajectoire de carrière personnelle. La seconde catégorie est très proche de la précédente. Ici aussi, la reconversion est liée à un arbitrage positif de deux mondes de travail. Mais à la différence de la première catégorie, cette phase ne s'exécutera que si les candidats sont sûrs d'accéder à un segment de marché de travail qui leur plaît dans des conditions qu'ils estiment satisfaisantes. Aussi, ces personnels cherchent et attendent l'opportunité professionnelle. La troisième catégorie envisage elle aussi le départ du monde de travail militaire, mais cette fois non pas en considération de la continuation d'une carrière éventuelle, mais simplement comme l'expression d'un rejet de cette micro-société. Le désaccord peut être le fait d'un litige lié à l'exercice du métier militaire, mais contrairement aux deux

---

peuvent atteindre la barrière des 15 ans, limite de l'obtention des droits à pension.

premières catégories, le départ ne s'inscrit pas comme une étape positive et prévue de la professionnalité des intéressés.

Ces trois premières catégories envisageaient l'accès à un autre monde de travail de façon volontaire et nécessaire. Les catégories suivantes songent moins et subissent plus la reconversion. Elle ne s'impose qu'une fois l'échéance de la fin de la carrière militaire proche. On distingue sur cette base deux types de population selon que la fin de contrat donne lieu ou non à un droit à pension. La quatrième catégorie envisage alors la reconversion de façon subie mais nécessaire puisqu'elle intervient à la suite d'une fin de contrat, tandis que la cinquième catégorie fait apparaître la reconversion comme également subie mais non nécessaire, du fait de la garantie d'un droit à pension économiquement suffisant. L'accès à un autre monde de travail pour cette communauté de personnes ne revêt que l'attrait social de la continuation d'une activité.

Enfin, nos deux dernières catégories de population n'imaginent pas un jour se positionner sur un autre marché du travail que celui du segment actuel. Ainsi, soit ils n'envisagent qu'une retraite inactive s'ils en ont les possibilités (sixième catégorie), soit ils refusent véritablement de se représenter dans une activité professionnelle à l'extérieur de leur segment de marché actuel (septième catégorie).

A partir de cette typologie, la population observée au régiment se répartit ainsi :

Grade	Reconversion							Total
	continuation carrière	opportunité prof	quitter Monde milit	Fin de contrat	retraite active	retraite inactive	ne l'envisage pas	
Officiers	2				2	3	2	9
Sous-Officiers	1	2			3	1	4	11
Caporaux	5		3	4	7		4	23
Soldats	1						5	6
Total	9	2	3	4	12	4	15	49
%	18,4%	4,1%	6,1%	8,2%	24,5%	8,2%	30,6%	100,0%

L'intérêt de cette répartition est multiple. Tout d'abord, elle nous permet de voir que sur la population observée, 28.5% envisagent le passage vers un monde de travail civil. Parmi ceux-ci et en relation au total de la population, 18% considèrent l'exercice actuel de leur métier comme une simple étape d'une carrière individuelle "plurielle". En revanche seulement 6% envisagent cette alternative comme moyen de rejet de la société militaire.

Cependant, la répartition montre également que près des trois quarts de la population (71%) n'envisagent pas la reconversion de façon positive, c'est-à-dire qu'ils vont subir la reconversion si elle s'impose à eux, notamment dans le cas où ils n'accèdent pas à une pension militaire. Enfin, dans cette catégorie et en rapport à la population totale, 39% n'envisagent absolument pas une activité dans un monde de travail alternatif à celui qu'il connaissent actuellement.

Pour bien comprendre ces motivations au départ, il nous faut croiser cette typologie avec celle que nous avons bâtie pour l'arbitrage de la carrière. La répartition se réalise comme suit :

Arbitrage carrière	Arbitrage reconversion							Total
	continuation carrière	quitter Monde militaire	opportunité professionnelle	Fin de contrat	Retraite active	retraite inactive	ne l'envisage pas	
tradis	1				2	1	2	6
joueur	6	3		4	6	2	12	33
comptable	2		1		3		1	7
joueur			1		1	1		3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>49</b>

Ce tableau nous enseigne que, comme nous aurons pu le concevoir intuitivement, les "tradis" se retrouvent plutôt dans les catégories qui subiront la reconversion, voire ne l'envisagent même pas du tout. Ce résultat est effectivement logique, puisque les tradis sont avant tout des individus pour lesquels l'engagement s'est fait par vocation, conformément à notre première typologie, c'est-à-dire sans considération d'un projet professionnel alternatif. En outre, dans la population que nous avons observée, ce caractère est exclusivement présent chez les officiers et sous-officiers. L'exercice du métier militaire reste pour eux un but en soi. De même, il est assez intuitif de trouver les motivations aux départs par opportunité professionnelle dans les catégories comptables et joueurs. Effectivement c'est pour ces deux catégories que l'attachement à l'institution militaire et l'adhésion aux valeurs qu'elle véhicule sont les plus faibles. Enfin, on remarque que la catégorie joueur est toujours transversale aux variables en colonne, tandis que les catégories retraite le sont pour les variables linéaires. Il semble bien que l'objectif professionnel vers lequel notre population s'efforce de construire sa carrière soit bien l'accès à la retraite.



### **1.3.3. La reconversion comme échec de professionnalisation**

Comme on l'a vu à la lecture des résultats précédents, l'énorme majorité de la population observée se refuse de penser la reconversion de manière positive. On ne la souhaite pas et même on ne la prépare pas : on la subit. Elle ne résulte que de la reprise nécessaire d'une activité salariale survenue après le rejet par le monde de travail militaire. Les facteurs qui expliquent l'essentiel de la reconversion tiennent donc à la fin et au non renouvellement de contrat lorsque les intéressés ne se conforment plus à la ligne de progression de carrière militaire. *"Les EVAT savent que si ils ne sont pas dans les clous, ils doivent partir. La reconversion est perçue négativement, c'est logique, le type part parce qu'il est sorti du cursus. Et parfois pour des raisons idiotes : il est parti en OPEX<sup>61</sup> et n'a pas pu se présenter assez tôt à tel certificat, ou alors il n'y a pas assez de places aux examens"*, confirmera un chef de section.

Ce rapport des engagés à la reconversion n'est pas sans poser problème. Effectivement il s'avère même incompatible avec l'objectif qui anime l'ensemble des aspirations de carrière. La grande majorité souhaite servir le plus longtemps possible, ce qui apparaît assez logique lorsque l'on considère que la vocation s'affirme comme la classe modale des motifs à l'engagement. Ainsi pour les trois quarts de la population rencontrée, la reconversion apparaît comme un échec, celui d'une professionnalisation ratée dans un monde de travail dont elle ne satisfait plus aux règles.

Cette perception négative de la reconversion touche également le reste de cette population, pour laquelle pourtant, la reconversion est volontaire et active. Pour eux encore, l'objectif était de servir le plus longtemps possible dans l'armée. Cependant, la carrière qu'ils ont découverte dans ce monde de travail ne correspond pas aux plans personnels qu'ils avaient dressés : *"Je sais déjà que je serai bloqué à 11 ans de services. Alors je finis mon premier contrat de 5 ans et je partirai après. Ça ne sert à rien de rester jusqu'à 11 ans, puisque je ne pourrai pas avoir de retraite et je ne peux pas continuer dans un autre régiment. Et puis partir à 24 ans, c'est plus facile que partir à 30. Je suis un peu déçu, naturellement, mais il faut se faire une raison, mieux vaut partir et aller chercher une retraite ailleurs"*.

Pour cette population, la reconversion apparaît comme l'unique solution à une carrière figée, telle

---

<sup>61</sup> N.D.A. : Opération Extérieure.

que nous l'avons décrite plus haut en raison du mode et du système de gestion des personnels engagés : *"Je veux rester dans l'armée de terre, mais je ne veux en aucun cas continuer dans ce régiment. Il me reste 5 ans de contrat, et j'ai déjà fait trois dossiers de demande de mutation. Ils ont tous été rejetés, mais s'il le faut je passerai directement par la DPMAT. Si je n'obtiens pas le changement, la seule possibilité qui me restera sera le marché du travail civil"*. En fin de compte, cette population perçoit la reconversion comme la dernière chance possible. La reconversion ne constitue pour eux qu'un ultime choix de carrière qui sanctionne également un premier échec de professionnalisation.

Dans la totalité des logiques différentes qui animent les stratégies d'échange salarial de la population observée au premier régiment d'infanterie, personne ne considère la reconversion d'un point de vue positif, où il envisagerait par exemple de s'engager pour acquérir des compétences techniques et sociales qu'il irait valoriser par la suite sur un autre segment d'un marché du travail unifié. Qu'on envisage ou qu'on ne l'envisage pas dans son cursus professionnel, la reconversion se dresse comme un échec.

**En récapitulation** de ce parcours réalisé sur le segment régimentaire du marché du travail militaire, de l'engagement à l'échange salarial, de la carrière à la reconversion, il apparaît que, la reconversion ne fait majoritairement pas partie de l'arbitrage rationnel que les engagés réalisent de leur carrière. Cela tient à ce que les départs vers le monde externe de travail ne s'envisagent et se réalisent qu'en vue de l'échéance du contrat de travail. Très peu de personnes expliquent leur départ par l'opportunisme professionnel et tous aspirent en fait à servir le plus longtemps possible, jusqu'à l'obtention d'une pension de retraite. Il faut alors faire la part entre deux populations à la reconversion. La majorité n'envisage purement et simplement pas d'alternative au monde de travail militaire. Pour le reste, soit plus d'un quart de la population, la reconversion est volontaire, mais elle s'impose comme la solution unique à une carrière bloquée au sein de ce monde de travail. Pour la totalité de la population considérée, la reconversion apparaît comme l'échec de sa professionnalisation. C'est alors uniquement le système et le mode de gestion des carrières en place qui produit les candidats à la reconversion.

## **2. Le système de reconversion au premier régiment d'infanterie**

Cette partie est bâtie en deux temps. Nous verrons tout d'abord quelles prestations offrent le premier régiment d'infanterie en matière d'aides à la reconversion (2.1.). Ensuite, nous étudierons comment les individus construisent leur projet de reconversion (2.2.), afin de voir si les deux partis se rencontrent (2.3.).

### **2.1. Les prestations : une préparation à la transition des mondes de travail**

Pour décrire le système de reconversion en fonction au premier régiment d'infanterie, notre analyse s'est focalisée sur deux points. Il convient non seulement de définir le système dans son organisation (2.1.1.), mais aussi de voir comment la mission de la reconversion s'articule aux autres activités du régiment (2.1.2.).

#### ***2.1.1. L'organisation de la reconversion***

##### 2.1.1.1. Les acteurs

Le système de reconversion du premier régiment d'infanterie se caractérise par les acteurs en charge de cette mission, les moments où ils interviennent dans la vie professionnelle des engagés et la nature des prestations offertes.

Parmi les acteurs potentiels, il convient de faire la distinction sur la base de leur accessibilité par les candidats. Quatre acteurs en charge de la reconversion des personnels militaires du premier régiment d'infanterie sont au contact direct de la population concernée. Il s'agit de l'officier conseil du régiment, des représentants des catégories hiérarchiques, en particulier ceux du groupe EVAT, le cabinet privé qui exécute la Session d'Orientation Approfondie (SOA) et en aval, les organismes de formation militaires ou civils (CMFP et AFPA en grande partie). Ces quatre acteurs animent un système assez fermé, dans le sens où la totalité des actions de reconversion dédiées aux personnels du régiment (informations, administration des dossiers, formation et accès aux formations) sont réparties entre eux. C'est-à-dire que de l'ensemble des acteurs du système de reconversion de l'armée de terre que nous avons définis précédemment,<sup>62</sup> les EVAT n'en voient qu'une très petite

---

<sup>62</sup> se référer au point 2.4.2.2. de la partie précédente.

partie. En ce sens, le BIRT, le CIR et le Bureau d'Aide à la reconversion de Circonscription sont les interlocuteurs exclusifs du BRCP du régiment. Les candidats à la reconversion ne bénéficient pas personnellement des prestations en matière d'information et d'aide au placement proposées par les organismes extra-régimentaires. Leur reconversion est à la charge opérationnelle des autorités du régiment.

Deux facteurs expliquent cette organisation de la reconversion régimentaire, le premier n'étant que la conséquence du second. Premièrement, il s'avère que les engagés ne connaissent pas les acteurs à la reconversion. Il n'ont aucune idée du système dans son ensemble, et lorsque nous les avons interrogés sur ce point, seules les personnes qui ont déjà effectué les démarches connaissent le rôle du BRCP et de l'officier conseil. Ainsi, même les organismes de proximité tels que le BARC et les CIR leur restent inconnus, qu'ils soient passés ou non par la chaîne de reconversion. Cette méconnaissance des acteurs de la reconversion par les candidats tient une fois encore à la segmentation du marché du travail sur lequel sont positionnés les engagés volontaires. L'étanchéité de ce segment isole assez strictement la reconnaissance des compétences à la reconversion, puisqu'il concentre les responsabilités en matière de gestion des carrières, et en conséquence celles à la reconversion, sur les seules autorités régimentaires. Comme nous l'avons vu, la ligne hiérarchique du corps de troupe, du chef de section au commandant de compagnie, est considérée par l'offre de travail comme la principale représentation des employeurs, bien qu'ils n'en possèdent pas les responsabilités. Mais la segmentation de ce marché de l'emploi isole également la partie reconversion du reste de la gestion des carrières. Elle n'est en effet déclenchée qu'à des étapes précises du parcours professionnel des engagés et ne se profile à son horizon qu'en cas d'échec. Il est alors logique que les acteurs de la reconversion n'apparaissent pas aux engagés comme les interlocuteurs du déroulement de leur carrière et que les acteurs extra-régimentaires ne soient jamais considérés. La segmentation du marché du travail militaire se répercute sur la chaîne de reconversion.

Cette analyse se vérifie dans l'organisation de la session d'orientation approfondie et la répartition des stages de formation. La première a effectivement fait l'objet d'un "rapatriement" de Metz à Sarrebourg. Le BRCP s'est battu auprès de la CMD de Metz pour faire comprendre les avantages à effectuer la SOA sur place. Ceux-ci tiennent d'abord à la réduction des coûts, évitant d'envoyer les

personnels en stage sous frais de mission, et ensuite à la garantie d'une plus grande stabilité sociale. Si la session se déroule à l'extérieur du régiment, dans le proche centre-ville, les candidats viennent déjeuner au régiment en civil, peuvent rentrer chez eux le soir et discuter de ce qu'ils ont vécu dans la journée. Selon l'Officier Condition du Personnel, ils sont ainsi bien moins déstabilisés par ce premier contact avec le monde civil de travail qu'auparavant.

A propos des stages de formation, l'étude des chiffres du BRCP nous révèle que 14% des candidats ont trouvé une place sur Sarrebourg même, et 41% sur la région (stage AFPA région, Sarrebourg ou autre). Ces chiffres sont importants notamment au regard des déclarations faites quant à l'implantation à la reconversion. D'après ces statistiques, calculées à partir de notre base de données, seulement 12% des personnels envisagent le bassin d'emploi dans lequel le régiment est géographiquement implanté comme un secteur possible de reconversion.

En conclusion, on voit que l'organisation du système d'acteurs de la reconversion régimentaire s'efforce de "raccourcir" le chemin qui emmène les candidats hors de leur segment de marché de travail. La reconversion est organisée de sorte qu'ils demeurent jusqu'à la sortie définitive le plus proche possible du régiment, de leur monde de travail.

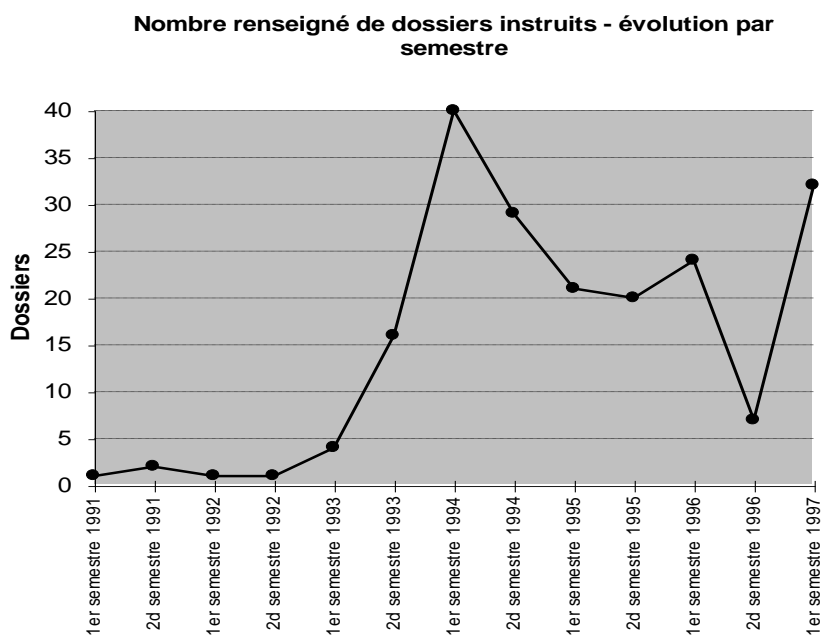
#### 2.1.1.2. Les moments de la reconversion

Comme nous l'avons rapidement mentionné, les étapes de la reconversion apparaissent de façon ponctuelle et ne constituent pas une préoccupation constante de la gestion de carrière des engagés. L'orientation des personnels se distingue alors comme un moment privilégié de la reconversion. Cette étape, dont les modalités techniques sont présentées en annexe 3, permet à tout engagé de se voir expliquer par ses chefs directs les possibilités d'évolution de carrière à un instant précis de son contrat, en fonction de l'échéance ou de la nécessaire réorientation par la formation militaire. L'orientation se révèle donc être la phase véritable du "saut dans l'inconnu" que représente la reconversion. *"Les personnes qui viennent nous voir au BRCP, arrivent après être passées devant la commission d'orientation. Cette première étape est le moment fort de la reconversion, car leur avenir s'est joué pendant ces quelques minutes d'entretiens avec leurs chefs. Ainsi, lorsqu'ils arrivent dans nos murs, ils ont déjà digéré, mais ils sont paumés. C'est une mission délicate, mais c'est une mission noble"* affirmera l'OCP. Devant cette commission, l'intéressé sait effectivement

s'il va pouvoir continuer à exercer son métier militaire ou s'il doit envisager de se reconvertir. Il faut remarque ici que la vitesse de variation des critères de gestion des carrières des EVAT rend beaucoup plus difficile la phase d'orientation. Les autorités ne peuvent plus donner des réponses définitives aux engagés qui doutent alors de la légitimité de ces décisions. C'est à ce moment seul de la carrière des engagés que la reconversion est prise en considération. Par la suite, les démarches s'enchaîneront.

Cette rencontre se réalise automatiquement deux ans avant la fin du contrat et permet de déclencher les aides à la reconversion au cas où celle-ci apparaisse comme une menace potentielle. C'est-à-dire que toutes les personnes dont l'avenir professionnel au sein de l'armée est soit compromis, soit soumis à l'obtention d'un examen ou d'un concours sont systématiquement envoyées devant l'officier conseil deux ans avant le terme du contrat.

Ce mécanisme de la reconversion se répercute inévitablement sur l'activité du BRCP. Ainsi, sur les 267 individus qui sont passés devant l'officier conseil en 2 ans et demi, de 1995 au premier semestre 1997, seuls 122, soit 45.7% ont bénéficié d'un stage de formation. Le groupe des personnes, dont le dossier de reconversion n'ait pas abouti, est constitué à 13.8% de lettres de renonciation aux droits de reconversion, à 21.4% de mutations et à 64.8% de renouvellement de contrat. L'amorçage automatique des démarches de reconversion pour les personnels menacés par une fin de contrat absorbe près de 81% de l'activité de l'officier conseil. Seulement 19% des dossiers constitués sont poussés jusqu'au bout de la chaîne de reconversion. Ce surcroît de travail est néanmoins nécessaire pour garantir le respect des échéances des dossiers administratifs : *"Pour ma reconversion, mon chef de section m'a dit : "T'as encore le temps". Après je suis parti en OPEX, puis j'ai fait ma SOA, je suis reparti en OPEX et maintenant je suis trop court pour monter mon dossier de stage"* confiera cet EVAT. L'activité du BRCP suit donc la carrière des engagés. Le graphique suivant retrace à moyen terme cette activité en nombre de dossiers instruits :



L'explosion du volume de dossiers traités à partir de 1993, et dont le sommet se situe au premier semestre 1994, correspond à l'arrivée à terme des premiers contrats d'engagés volontaires suite à la professionnalisation du régiment en 1985-86, ainsi qu'à la prise de fonction du BRCP. La dépression conjoncturelle du second semestre 1996 reflète l'attentisme des engagés relatif aux incertitudes liées à l'annonce de la réforme des armées.

Aussi, que ce soit dans la correspondance presque parfaite entre le segment de marché du travail et l'espace des acteurs à la reconversion des personnels du régiment, que ce soit dans les moments où cette transition apparaît aux perspectives de carrière, la reconversion s'avère être une mission isolée. En conséquence, elle ne fait pas partie que d'une phase finale de la gestion individuelle des carrières et ne distancie pas les intéressés de leur monde de travail.

#### 2.1.1.3. Les prestations : quatre phases de préparation à la sortie

La nature des prestations offertes diffère enfin selon les acteurs mobilisés. Les représentants des catégories ne participent pas activement à la reconversion, mais fournissent sur demande une information dont l'objectif consiste à aiguiller les candidats vers l'officier conseil. En ce sens, la situation du bureau de la représentation EVAT au sein des locaux du BRCP aide au volontariat de la démarche des candidats.

Le reste des acteurs ont un jeu en revanche plus imbriqué les uns aux autres sur le plan des actions et de la chronologie de ses actions, dont l'acteur central se révèle être l'officier conseil. Quatre phases permettent à la chaîne de reconversion de transformer un militaire en demandeur d'emploi.

##### 2.1.1.3.1. Prendre conscience de la situation

La première phase, que nous avons déjà évoquée, consiste à prendre conscience de la situation. Pour chaque individu concerné, le déclenchement de l'opération a lieu deux ans avant la fin du contrat lors de la réunion d'orientation, en présence du chef de corps, de leurs chefs directs et de l'officier conseil. Dans cet aréopage quelque peu solennel, les choses sont dites. On rappelle alors au partant qu'il peut prendre contact avec l'officier conseil et que celui-ci le convoquera. A cette première invitation, si l'individu affirme qu'il a déjà prévu sa reconversion et qu'il en fait son affaire, l'officier conseil lui demande une lettre de renonciation et classe le dossier, à moins que l'individu souhaite le rouvrir.<sup>63</sup> Le premier registre utilisé est d'ordre juridique : l'individu a manifesté son désintérêt, il doit cependant le mettre par écrit de façon à ce que l'armée soit couverte au cas où plus tard l'individu lui ferait grief d'une insertion ratée.

---

<sup>63</sup> La proportion des personnes renonçant à leur droits à la reconversion atteint moins de 14% des dossiers traités en deux ans et demi.



80% des personnes reçues à ce premier entretien ont besoin d'une orientation. Le rôle premier de ce rendez-vous est de prendre conscience de la situation et d'amener les individus à se remettre à niveau. L'officier conseil doit alors les aider à récupérer des bases en mathématiques et en français pour obtenir plus tard l'accès aux stages de formation. L'orientation est amorcée par un stage de type SOA, dispensée par un cabinet civil. Le fait que cette session d'une semaine se réalise à Sarrebourg et que le régiment se soit battu<sup>64</sup> pour la rapatrier et la conserver sur la ville, mérite quelques commentaires. Voilà des personnes qui se présentent comme des baroudeurs, qui ont roulé leur bosse en allant sur le lieu de situations militaires difficiles dans tous les coins du globe en Afrique ou en Yougoslavie, qui ont récupéré des morts par tombereaux au Rwanda et vu des atrocités en Bosnie, se trouvent désarçonnés lorsqu'ils faut aller à une soixantaine de kilomètres, sur le territoire de la CMD de Metz. On est ici très exactement devant un phénomène significatif de la différence entre deux mondes : entre le monde militaire et le monde civil, les grandeurs qui permettent la mesure de l'anxiété et des difficultés ne sont pas de même nature; elles ne sont pas commensurables. La reconversion va donc effectivement consister à passer de l'un à l'autre. La stratégie de l'officier conseil s'efforce de rendre ce passage plus progressif, et à accompagner le candidat pendant ce temps de transition

#### . 2.1.1.3.2. L'élaboration d'un projet

A partir de ce stage, les gens comprennent qu'ils leur faut dresser un projet personnel de reconversion. A ce stade les projets spontanés manquent de réflexion. Effectivement, lorsque nous assistons aux premiers pas des futurs reconvertis en dehors de la caserne, le premier jour de la SOA,<sup>65</sup> le formateur leur demande de se présenter en mettant en exergue leur profil professionnel. Après des hésitations toutes scolaires, les premiers candidats se lancent. Pour ceux qui en ont, ils communiquent le nom de leur diplôme, sans donner la spécialité ou le contenu de la formation. Il est vrai que jusque là, pour leur carrière militaire, le seul niveau du diplôme ou brevet détenu suffisait à la qualification pour un poste. Ensuite, le formateur les interroge sur leur projet

---

<sup>64</sup> Voir le point précédent.

<sup>65</sup> Le cabinet privé a accepté de recevoir l'équipe de recherche pendant la première demi-journée de SOA, à laquelle elle a pu assister.

professionnel : quel métier veulent-ils faire ? Contrairement à ce que l'on aurait pu penser 13 sur 21 ont une idée assez précise de leur projet. En revanche le travail du formateur va être difficile, car les projets ne sont pas véritablement cohérents. La logique entre les études, diplômes et métiers envisagés est loin d'être établie. Le premier candidat pense devenir de façon égale bûcheron ou soudeur sous-marin, peu importe; le second qui détient une formation en comptabilité souhaite devenir boucher; un troisième envisage d'être paysagiste ou convoyeur de fonds, selon les possibilités. Le travail du formateur consiste alors à essayer de leur ouvrir l'esprit à des possibilités dans des secteurs économiques auxquelles ils n'avaient pas pensé<sup>66</sup> et à recentrer les projets sur des compétences utilisables ou dont l'acquisition est techniquement possible.

#### 2.1.1.3.3. Le choix de la formation

A partir de ce moment, les candidats entrent dans la phase de formation. Le niveau de culture générale des EVAT est assez bas. Environ la moitié sont en situation d'échec scolaire au niveau CAP ou BEPC qu'ils n'ont pas eus. Ceux qui ont une formation de niveau technicien sont environ 10%. Entre ces deux groupes, les autres possèdent un CAP ou un BEPC. Le plus gros travail de l'officier conseil consiste donc à s'assurer qu'ils ont le niveau pour suivre les formations qu'ils souhaitent ou tenir les emplois qu'ils visent.

Les personnels qui rencontrent les plus gros problèmes sont habituellement dirigés vers le CMFP. Généralement c'est plutôt avec l'AFPA régionale que travaille l'officier conseil. Celui-ci lui accorde en effet une grande importance. Dans la procédure pour obtenir un stage, il faut passer un entretien avec une psychologue, avec une batterie de tests. Pour ne pas avoir d'échec à ce niveau, il déploie toute une série d'astuces et de tactiques. En premier lieu, il a obtenu que les tests se passent dans les locaux du régiment, répondant à la même logique que le rapatriement de la SOA sur la ville. C'est la psychologue qui vient dans ce "monde", et non l'inverse. Il demande simplement aux candidats de se mettre en civil. Ce qu'il considère déjà comme un traumatisme pour eux : *"ils viennent en catimini, ne passent pas voir leur copains dans les compagnies"*. Il s'assure que dès la fin de l'entretien ils pourront être fixés et sauront avec précision où et quand aura lieu le stage obtenu. Mais avant même l'entretien, il prépare ses candidats. Il a récupéré sur ordinateur les tests

---

<sup>66</sup> Nous verrons plus loin comment se génèrent les projets professionnels à la reconversion en articulation avec l'image de "professionnalité" que les militaires se font d'eux-mêmes.

les plus classiques et leur fait passer à l'essai auparavant, puis voit avec eux comment combler les lacunes repérées : *"je les prépare aux tests pour ne pas subir d'échec lors de cette première phase de la rentrée dans le civil. Il faut qu'ils soient rassurés quand ils arrivent devant la psychologue. Il est nécessaire que ce premier contact ne plante pas et qu'ils puissent repartir confiant"*.

Les stages AFPA représentent 48.8% de la formation en provenance du premier RI; le CFMP 14.75%. Les autres se répartissent entre les formations militaires spécialisées (Suippes, CFCR, EIS) et les formations gratuites en entreprises. Cette dernière catégorie est plutôt réservée à ceux qui ne parviennent pas à atteindre le niveau pour passer les tests de l'AFPA.

Dans toutes ces analyses et ces descriptions, on assiste à un travail de traduction des qualités des militaires en qualités pour les employeurs civils (ponctualité, disponibilité, apprentissage, etc.). C'est sur ce registre du moins que se place l'officier conseil. Mais l'insistance qu'il porte sur les aspects psychologiques, sur la mise en contact entre deux mondes oblige à décaler le raisonnement. D'un travail technique d'évaluation des compétences, il passe sans cesse à une interprétation qui met en avant la question de la mise en contact de deux cultures différentes et des risques inhérents à ce contact. L'officier conseil positionne sa mission en tant que transition culturelle.

#### 2.1.1.3.4. La phase de reconversion

En temps normal, l'officier conseil fait en sorte que le test AFPA se fasse environ 12 à 15 mois avant la date de départ. *"Pour avoir le temps de me retourner"* commente-t-il. Quand l'individu part en stage proprement dit, son contrat est résilié. Il dispose alors d'un temps de six mois pendant lequel il est toujours payé par l'armée mais n'est plus considéré en activité. Avant cette date, il est possible de faire des stages type SOA, mais il n'est pas possible d'envisager un stage en entreprise sauf à titre purement personnel en le prenant sur ses congés.

Dans le laps de temps qui va de l'entretien avec la psychologue au stage, l'officier conseil fournit des aides ponctuelles pour que les individus bâtissent leur propre projet, règlent leur dossier administratif, commencent à faire des démarches vis-à-vis des employeurs. Tout ceci prend du temps en raison de la lourdeur de la machinerie administrative de l'armée, au régiment comme au niveau national. C'est pour cela qu'il estime qu'il n'est pas en mesure de développer le système de recherches directes d'offre d'emploi. Sa mission ne contient pas d'action directe sur les marchés de

l'emploi et s'arrête à la formation des candidats à d'autres mondes de travail.

Enfin, il coopère relativement peu avec les autres officiers conseil des régiments voisins (1er RMAT, 9ème RHC). Ceux-ci ne sont pas confrontés aux mêmes problèmes que lui. Pour eux, la reconversion concerne plutôt des sous-officiers et non des EVAT. La particularité du premier RI est sensible même au plan national : le régiment est le plus gros demandeur de stages AFPA.

### ***2.1.2. Perception dans le régiment de la mission reconversion***

La mission reconversion mobilise des ressources du régiment. Souvent cependant, cette mission n'est pas compatible avec l'opérationalité qui sous-tend le reste des activités de celui-ci : *"dans ma compagnie, ils ne voulaient pas que je prenne mes droits pour me préparer à la reconversion, ils voulaient m'envoyer sur le terrain en entraînement. Je n'avais jamais rien demandé auparavant. Il étaient pourtant au courant que je parlais. J'ai menacé de passer par un droit de recours, et comme d'habitude, ils m'ont dit qu'on s'arrangerait. Ils se servent de nous. Alors je suis allé voir l'officier conseil. Il m'a dit que si il y avait un problème le commandant d'unité n'avait qu'à téléphoner. J'ai eu ma permission une heure après. On m'a bien aidé au BRCP"*, nous confiera cet EVAT. Effectivement, le fait que les candidats à la reconversion soient encore sous statut militaire, lorsqu'ils effectuent les démarches, consomme des ressources humaines au sein des compagnies. Comme on l'a vu auparavant, celles-ci et en particulier leurs officiers sont évalués sur la base de l'opérationalité du groupe qu'ils commandent. L'organisation de la reconversion n'est pas compatible avec cette dernière, ce qui contraint aux réactions que nous relevons ici. En fait, la reconversion est aussi peu compatible avec l'opérationalité du régiment que l'est l'accès aux formations que nous avons mentionné dans la partie précédente. De fait, la reconversion, en tant que gestion aval des carrières des engagés, ne constitue pas une tâche prioritaire des autorités hiérarchiques des compagnies. La mission des commandants d'unité dans ce cadre se limite à la mise à disposition des personnels concernés : *"je ne déploie pas de relations avec le bassin d'emploi local, ce n'est pas mon rôle. Ma mission face à la reconversion c'est que tous mes hommes passent par la chaîne. Je fais régulièrement le point avec l'officier conseil"* dira ce commandant d'unité.

En outre, même lorsque le commandant de compagnie s'efforce de faciliter la reconversion de ses

hommes, en les dégageant des missions opérationnelles de l'unité, pour leur laisser les moyens d'effectuer toutes les démarches, la frustration gagne les EVAT : "*Depuis que j'ai commencé ma reconversion, dans mon unité ils m'ont mis à la peinture, alors que je n'y connais rien et que ça ne m'intéresse pas*".<sup>67</sup> C'est-à-dire que l'avantage concédé par la hiérarchie directe de l'unité pour la reconversion d'un homme est ressenti comme une mise à l'écart. Plutôt que d'en voir les côtés positifs, les individus ressentent cette situation comme un ostracisme, puisque en plus de devoir quitter leur monde de travail à un moment  $t$ , ils ne participent déjà plus à son fonctionnement et n'en font par conséquent plus partie à  $t-1$ . Ainsi, même lorsque la gestion de la compagnie inclut, au-delà de l'opérationalité, la mission reconversion, l'organisation du système est telle qu'il en résulte des effets pervers.<sup>68</sup>

Inversement, l'opérationalité du régiment gêne la mission de la reconversion. Comme nous l'a expliqué l'officier conseil, il ne peut pas se permettre de placer des candidats lorsqu'il en a l'opportunité, car les contraintes des employeurs ne cadrent pas avec celles de l'armée : "*la plupart du temps, ils nous demandent quelqu'un pour le lendemain. Ce n'est pas possible de libérer les gens comme ça*". Il pense alors qu'il pourrait avoir plus d'offres, notamment locales, si ce problème pouvait être réglé. Il estime cela à partir de son expérience : c'est lui en effet qui va aux réunions diverses qui peuvent avoir lieu, qui au sein du régiment entretient les contacts avec la C.C.I., la chambre patronale et les entreprises locales.

La mobilisation des ressources qu'elle entraîne fait de la reconversion une contrainte pour le régiment. De ce fait, elle est généralement perçue négativement de la part des cadres. Mais elle pose également problème pour les militaires qui doivent entamer les démarches de façon automatique à l'approche potentielle de la fin de leur contrat, alors qu'ils veulent continuer à servir l'armée. "*J'avais présenté un dossier pour les contrats de 11 ans, et à Paris on me l'a refusé parce que j'avais déjà amorcé ma reconversion*" constatera cet EVAT désabusé. Aussi, on en arrive souvent à des situations où "*les engagés n'avertissent pas forcément leur supérieur qu'ils veulent quitter l'armée, car ils ont peur de perdre leur place au tableau d'avancement et leur perspective*

---

<sup>67</sup> EVAT en reconversion.

<sup>68</sup> Le concept d'effet pervers en sociologie se rapporte à une action dont les conséquences sont contraires à l'intention première des acteurs (Boudon [1978]).

*de carrière. En pratique, ces craintes ne sont pas fondées en ce qui concerne les chefs directs, mais à Paris, on se souvient des démarches entamées dans ce sens par l'intéressé au cas où à terme où il ne parte pas".<sup>69</sup>*

**En conclusion** de cette partie qui circonscrit l'organisation de la reconversion au sein d'un régiment professionnel, il faut retenir que la logique qui l'anime est celle de l'apprentissage culturel du passage d'un monde de travail à l'autre. En aucun cas il n'est fait du placement des candidats et la mission se termine avec l'acquisition d'une formation qualifiante. Ainsi, le nombre conséquent des dossiers traités par le BRCP n'est pas dû à la démarche volontaire des candidats, mais à l'automatisme du déclenchement de la reconversion.

En outre, cette mission est isolée. Isolée dans l'identité des acteurs et leur rayon d'action, puisque l'officier conseil est la personne centrale autour de laquelle s'organise toute la reconversion régimentaire. Il est de plus le seul à entretenir des relations avec le marché local du travail. La reconversion est une mission isolée dans les moments de la carrière de individus où elle intervient, puisque seule l'orientation déclenche les démarches.

Elle est aussi négativement perçue, puisqu'elle entraîne une consommation de ressources qui gêne l'opérationalité du régiment et peut porter préjudice à la carrière des personnels qui y ont recours sans toutefois quitter l'armée. De plus, même lorsqu'une priorité est donnée à la reconversion dans les compagnies, l'effet produit est souvent pervers et conduit à la frustration des individus. Inversement, l'opérationalité du régiment pose des problèmes d'organisation au BRCP. Pour toutes ces raisons, et bien qu'elle soit un droit stipulé à l'engagement, la reconversion ne fait pas encore partie intégrante de la carrière des militaires. Elle n'est incorporée qu'au seul déroulement chronologique des contrats. La reconversion se comprend également dans son organisation comme une rupture imposée.

---

<sup>69</sup> Cadre du BRCP.

## 2.2. Construction des projets individuels de reconversion

A partir de cet éventail d'offres proposées par le BRCP, il nous faut comprendre dans quelles conditions les candidats à la reconversion se présentent à l'officier conseil, avec quel "projet", dans le but de comprendre au final si les prestations correspondent aux attentes.

### 2.2.1. Autonomie des projets de reconversion

La reconversion s'imposant comme une rupture professionnelle et très rarement comme un choix prémédité, on pourrait penser que les candidats sont pris de court et ne se présentent devant l'officier conseil qu'avec un projet relativement mince. Effectivement, lorsqu'on interroge des individus pour lesquels la reconversion ne figure pas à l'ordre du jour, ils affirment souvent "*ne jamais s'être posés la question*" et "*mener la réflexion quand elle s'impose*". De même, les acteurs en charge de la reconversion, ainsi que les aides proposées, soit au niveau du régiment, soit à l'extérieur, demeurent inconnus des militaires tant qu'ils ne n'entament pas personnellement les démarches. En ce sens, les séances d'information organisées au régiment sous forme de projection des films de la MMP et du BIRT ne semblent pas très efficaces. En outre, la reconversion ne constitue pas une préoccupation constante de la vie des engagés. Même si dans les chambrées, une à plusieurs personnes sont en phase de transition, la reconversion ne constitue pas un sujet de discussion.<sup>70</sup> L'information relative à la reconversion ne circule alors simplement pas. C'est uniquement lorsque les individus se trouvent au pied du mur, qu'ils se posent la question du "comment faire ?" et "à quoi ai-je droit ?". Les EVAT qui tombent dans cette situation vont souvent voir spontanément les représentants catégoriels pour poser ces deux questions. Ces éléments confirment notre thèse de l'isolement de la reconversion, concernant cette fois-ci non plus seulement les prestations, mais également les préoccupations de la part des intéressés.

Malgré cela et paradoxalement, nos entretiens montrent clairement que les projets à la reconversion existent, sont nombreux et relativement précis. Cela tient au fait que dans la population que nous avons pu observer, moins d'un tiers seulement n'envisage pas la reconversion comme l'aboutissement de leur carrière. Les autres, quels que soient leurs motifs pensent ou ont

---

<sup>70</sup> Nous reviendrons ultérieurement sur les raisons de cette non discussion entre "co-piaules". Cependant, on peut déjà avancer l'argument qu'en fait, la distance qui sépare l'individu en phase de reconversion du militaire encore opérationnel est nettement plus forte que la proximité physique qui peut exister à l'intérieur d'un espace de vie commun. Dans ce cas, un monde les sépare.

pensé à un projet de reconversion. Deux facteurs peuvent expliquer ce fait qui semble au premier abord contradictoire avec l'idée du paragraphe précédent. Le premier tient à l'automatisme de la mission reconversion qui fait qu'un certain nombre de personnes ont déjà entrepris les démarches, jusqu'à la définition du stage de formation, c'est-à-dire en incluant la session d'orientation, et par conséquent la définition d'un projet.

Cependant, on se rend compte que la définition des projets ne coïncide pas uniquement avec la SOA, ni même avec le passage dans un des maillons de la chaîne de reconversion. Aussi, on est obligé de constater que l'individu est capable par lui-même de formuler un projet de reconversion, de façon autonome : *"j'ai fait ma SOA à 9 ans de services. En fait j'avais déjà un projet de reconversion. Je voulais soit ouvrir soit reprendre une licence pour la gestion d'un commerce bar-tabac. Pendant la SOA, on a juste regardé si je pouvais le faire. Par la suite, j'ai fait des recherches à la chambre de commerce et à l'AFPA. Là, ils ont pu me donner des renseignements, et visiblement, la création de commerce est difficile. Je reprendrai donc plutôt une licence"*.<sup>71</sup>

La méconnaissance des aides et des acteurs de la reconversion n'est donc pas un obstacle à la formulation d'un projet. Certains individus sont capables de développer une réflexion sur ce qu'ils souhaitent faire, et même sur les chances qu'ils ont pour y accéder. *"J'ai commencé les démarches de reconversion après mon CAT2, à 10 ans de service avant de savoir que je pourrai faire 15 ans. J'ai passé les tests et j'avais un stage de frigoriste au CMFP, mais je n'y suis pas allé car Paris a accepté un renouvellement de deux ans de contrat. Dès le départ j'avais cette idée de frigoriste. Avec cette formation on peut partir outre-mer. A l'époque je connaissais des gens qui pouvait me trouver un emploi en Afrique. Le métier me plaît également. Je le connais déjà, au Tchad en OPEX, on a réparé la climatisation qui est tombée en panne. Mais je ne retournerai pas faire tourneur, autant utiliser l'expérience du froid que j'ai eu à l'armée"*, confiera cet EVAT.

De plus, le moment de la définition précise du projet de reconversion ne se réalise pas forcément au moment de l'approche de l'échéance de fin de service. Cet officier qui a encore une perspective de plus de 20 ans de service illustre notre thèse : *"Pour ma reconversion, j'ai déjà deux projets bien établis, même si elle est loin d'être à l'ordre du jour. Le premier serait de passer le concours*

---

<sup>71</sup> EVAT.



*de technicien forestier. Il se prépare en deux ans, se passe au niveau national et avec les emplois réservés, j'ai de très bonnes chances d'y accéder. En plus, il leur manque du monde sur la région, si bien que je gérerais 100 hectares de forêt et 15 ouvriers. Le deuxième projet serait de passer le concours de commissaire de police. Là je me suis moins renseigné sur les modalités de passage, mais cela m'intéresse aussi car c'est un métier d'action et j'y ai un intérêt personnel".*

La définition du projet de reconversion n'est de plus pas subordonnée à la façon dont on l'envisage dans la stratégie de gestion personnelle de carrière. La typologie que nous avons établie pour situer les différentes populations face à la reconversion ne permet pas de faire la différence entre les personnes qui font des projets et ceux qui n'en ont pas. Précisément, le fait d'envisager la reconversion d'une manière active et volontaire, que ce soit sur la base d'un arbitrage de carrière, pour quitter le monde militaire, ou pour saisir une opportunité professionnelle, ne constitue pas un avantage par rapport aux personnes qui subissent la reconversion, comme, par exemple, suite d'une fin de contrat.<sup>72</sup> L'ensemble des types que nous avons produit par regroupement conceptuel possèdent les capacités pour penser un projet de reconversion sur la base d'une analyse de leur professionnalité. Les stratégies de définition du projet de reconversion sont déconnectées des stratégies de gestion de carrière. Aucune relation de cause à effet n'existe entre la prise en considération de la reconversion comme solution stratégique à la gestion de sa carrière et la préparation d'un projet de reconversion.

Enfin, les témoignages que nous avons relevés montrent que quels que soient les rapports qu'ils entretiennent à la reconversion, quelle que soit son échéance, certains individus réussissent à "outiller" un projet, à partir des expériences professionnelles qu'ils ont et de la position qu'ils occupent du point de vue de leur carrière militaire. Ils savent par eux-mêmes faire l'analyse de leur professionnalité et redéployer des stratégies d'utilisation de leur compétences en fonction de leurs desiderata. C'est-à-dire qu'ils réussissent à transformer des éléments extérieurs en ressources réutilisables. En ce sens, ils regagnent l'autonomie professionnelle que le déterminisme du système de carrière propre à l'institution militaire leur avait fait perdre.

C'est justement en raison de l'autonomie de la construction mentale des projets de reconversion,

---

<sup>72</sup> Cette typologie ainsi que les conséquences pour la reconversion ont été présentées dans le point 1.3. de cette partie.

que ceux-ci sont tant déconnectés des éléments que nous avons mobilisés jusqu'alors pour expliquer les stratégies d'engagement et d'arbitrage de la carrière. De là, la préparation "au pied du mur" du parcours et le désintéressement à la reconversion dans la vie quotidienne de travail, c'est-à-dire en dehors des démarches de reconversion, ne sont plus antinomiques de la constitution d'un projet outillé. Deux basculements expliquent ce paradoxe. Le premier consiste à faire la part entre la définition autonome, donc personnelle, du projet de reconversion qui ne concerne pas la communauté militaire de travail en dehors des moments de reconversion (entretien avec l'officier conseil et SOA). Le second isole la définition, le cheminement mental qui amène les individus à penser un projet idéal, qui n'est donc pas tributaire d'un moment particulier, et la communication de ce projet à autrui qui, lui, est tributaire des circonstances. Un fossé sépare les deux, celui qui dissocie le rêve et de la réalité, celui de la faisabilité d'une construction mentale. *"La reconversion, je ne me suis jamais posé la question. Je me dis, si je n'avais pas été militaire, j'aurais aimé être paysan. C'est un métier que j'avais envisagé de faire avant l'engagement, mais ce n'est qu'idéaliste"*.<sup>73</sup> L'autonomie du projet de reconversion est indéniablement un fait constant à toutes les catégories produites de population, quels que soient leurs rapports à l'engagement, leur stratégie d'échange salarial ou leur position face à la reconversion.

Lorsque l'on considère l'annexe 2, qui met côte à côte les différentes typologies que nous avons construites pour expliquer les différentes phases de comportements des militaires face à leur travail, on observe le phénomène suivant. De la stratégie d'engagement à l'arbitrage de carrière, une certaine continuité peut être observée : une corrélation forte existe entre le type engagement par "vocation" et le comportement des "tradis" quant à la gestion de carrière; les types "joueur" proviennent majoritairement des types "arbitrage professionnel", "indépendance économique", etc., c'est-à-dire des types pour lesquels les valeurs de la société militaire sont moins importantes que d'autres formes de rétribution. De plus, une corrélation peut être observée entre les stratégies d'échange salarial et les conceptions de la reconversion comme alternative ou continuation de la carrière militaire, c'est-à-dire intégrant les stratégies d'échange salarial et les stratégies d'engagement : pour beaucoup, la reconversion n'apparaît pas comme une alternative lorsque l'engagement s'est fait par "vocation" et lorsque l'échange salarial mobilise le registre de "tradis";

---

<sup>73</sup> Officier.

etc.<sup>74</sup> Ce que nous voulons montrer, c'est que les stratégies des différents moments de l'échange salarial des militaires, l'engagement, l'arbitrage de la carrière et la reconversion en rapport à l'analyse de la carrière, sont entre eux poreux. En revanche, les stratégies pures de reconversion, la définition d'un projet, ne sont pas corrélées avec les stratégies précédentes, elles sont autonomes d'une réflexion sur le reste du parcours professionnel des engagés. Certains réalisent des projets alors qu'ils n'envisagent pas la reconversion, d'autres ne peuvent pas formuler de projet de reconversion alors qu'il sont à deux ans de l'échéance de la fin de service, etc. Stratégies de reconversion et stratégies d'échange salarial ne se construisent pas sur la base des mêmes éléments et références.

C'est alors sur les points de la communication à autrui et de la faisabilité de ce projet, de sa transcription dans la communauté de travail, que l'on va retrouver les oppositions entre les catégories. Aussi, la question qui se pose maintenant consiste à comprendre comment se bâtissent ces projets de reconversion. Pour ce faire, il convient d'étudier en détail quelles sont les références que les individus empruntent pour la construction de leur projet.

### **2.2.2. Les "éléments constructeurs" du projet de reconversion<sup>75</sup>**

La construction pratique du projet de reconversion tient à la conception que les individus se font de leur positionnement possible sur un marché de travail autre que celui sur lequel ils évoluent actuellement. A ce niveau, quatre éléments sont mobilisés. Tout d'abord, les références aux compétences techniques et sociales (2.2.2.2.) qu'ils ont d'un segment du marché du travail civil, déterminent la stratégie de reconversion. Dans l'articulation de ces deux premiers éléments, on s'aperçoit qu'il existe deux populations distinctes (2.2.2.3.) qui se définissent en partie selon la conception que les individus se font du métier militaire (2.2.2.4.). Le quatrième élément qui participe à la construction du projet de reconversion tient enfin à la localisation souhaitée

---

<sup>74</sup> Même si une analyse statistique détaillée et chiffrée des corrélations existantes entre nos différentes variables permettrait d'asseoir notre thèse, le plus important consistait à repérer ce phénomène plutôt qu'à le quantifier.

<sup>75</sup> Le terme "d'éléments constructeurs", traduit de l'allemand "*Bauelemente*", se réfère à la méthode de dissection des phénomènes socio-économiques de Walter Eucken. Elle consiste ici à analyser le projet de reconversion comme un phénomène, dont l'observation dans sa globalité, au moyen d'outils théoriques, permet d'en isoler les éléments, dont le jeu simultané et parfois spontané, c'est-à-dire "*not resulting of human design*" pour reprendre l'opposition hayekienne, construit ce phénomène. On est alors très près de la méthode kantienne des jugements catégoriels de l'observation analytique des faits humains. (Eucken, [1939]).

(2.2.2.5.). Mais auparavant, une présentation permet de voir quelles sont les résultantes de la combinaison de ces éléments sur la définition des stratégies de reconversion (2.2.2.1.).

#### 2.2.2.1. Les stratégies de reconversion

Lors de l'enquête de terrain, un thème abordé systématiquement au cours des entretiens nous amenait à questionner les individus sur leur devenir professionnel après l'armée. Les résultats que nous allons présenter dans cette partie prennent en compte la population entière du régiment, dans son exhaustivité, quelle que soit l'échéance de la fin du contrat de travail. Cette prise de partie découle directement de l'hypothèse de l'autonomie de construction des projets de reconversion.

Avant d'observer les différentes stratégies que nous avons pu relever, il convient d'avertir que celles-ci concernent la façon dont est organisé le projet, et n'incluent pas le facteur départ. Ce dernier est un élément des stratégies de gestion des carrières. Selon la stratégie d'échange salarial dans lequel se place l'individu, la reconversion est envisagée ou non.<sup>76</sup> Ici, la question qui nous préoccupe se situe en aval de l'échange salarial. La reconversion est un fait auquel il faut ou faudra penser, et les individus vont développer un projet qui leur permet d'y faire face, sur la base d'éléments constructeurs que nous allons détailler plus loin.

Trois grandes stratégies de reconversion peuvent alors être observées. La première s'efforce de mettre à profit les compétences techniques et sociales déployées au cours de l'activité militaire, cherchant à les traduire afin de les rendre applicables à d'autres segments du marché du travail. Le point à relever est celui de la considération des compétences sociales, de façon complémentaires aux compétences techniques. Certains vont chercher à utiliser leur expérience militaire en mettant en exergue leur ponctualité, leur rapport au travail, leur habitude du travail en équipe, etc. Les compétences, qui ne différencient presque plus les militaires entre eux puisqu'elles sont une norme de leur segment de marché de travail, participent à un "avantage comparatif"<sup>77</sup> sur d'autres marchés du travail.

---

<sup>76</sup> Voir le point 1.2.2. de cette partie.

<sup>77</sup> Un avantage comparatif, concept classique de l'analyse économique, ne doit pas être confondu avec un avantage absolu. Simplement, il réfère à une position d'efficacité supérieure d'un agent en comparaison avec un autre pour le même domaine.

La seconde stratégie au contraire fait abstraction du cheminement professionnel réalisé sur ce segment de marché du travail, et consiste à repositionner les compétences des individus en fonction de leur cursus antérieur. Celui-ci s'exprime soit par un diplôme scolaire que l'on va renégocier après avoir mûri, soit par une première expérience professionnelle que l'on avait abandonnée ou que l'on n'avait pas exploitée suffisamment. Cette stratégie ne répond pas uniquement à un rejet des compétences techniques et sociales acquises sur le segment du marché de travail militaire, mais plus souvent au fait qu'ils ne savent pas les réutiliser. Les individus de ce type estiment alors que leur reconversion sera plus facile en développant une stratégie favorisant leur cursus antérieur.

Ce caractère n'est enfin pas le cas de la troisième stratégie, dans laquelle les individus ne se réfèrent à aucun élément de leur cursus antérieur et présent. Pour eux, la reconversion ne peut se réaliser qu'en rompant complètement avec les compétences qu'ils ont acquises. Ces individus se placent dans le cas de figure où ils ne cherchent pas à exploiter leur passé professionnel, ni au sein de l'institution militaire, ni ailleurs. La reconversion se comprend pour eux comme un véritable saut vers l'inconnu, sans prendre appui sur quelque chose qu'ils maîtrisent.

Enfin, une dernière catégorie s'est imposée à notre classification. Elle regroupe l'ensemble des personnes qui au moment de l'entretien n'avaient pas encore outillé de projet de reconversion et ne pouvaient donc pas encore révéler de stratégie. Cependant, selon notre base de données, cette absence de stratégie ne doit pas être assimilée entièrement à la non prise en considération de la reconversion. Nous avons effectivement montré dans le point précédent que les stratégies de reconversion sont indépendantes des stratégies de gestion de carrières. La comparaison entre les populations à la reconversion et les stratégies de reconversion montre alors parfois une synergie entre le groupe de personnes qui n'envisagent pas le positionnement sur un marché de travail alternatif et celui qui "ne sait pas" quelle stratégie de reconversion adopter.<sup>78</sup> Cependant, certains individus, qui appartiennent notamment à la population "reconversion par opportunité professionnelle" ne savent pas encore quelles stratégie adopter pour la reconversion. La quatrième stratégie que nous mentionnons ici doit plus généralement se comprendre comme l'absence de construction d'un projet autonome de reconversion.

---

<sup>78</sup> Voir en annexe 2 le tableau récapitulatif des entretiens ciblés pour comparer les répartitions statistiques des typologies Reconversion et Projet de reconversion.

Rapportée à l'étude de la population du premier régiment d'infanterie, notre typologie se répartit de la façon suivante.

Grade	Projet de reconversion				Total
	Continuation métier	Reprise cursus	Rupture	NSP*	
Officiers	2		1	6	9
Sous-Officiers	2	1	2	6	11
Caporaux	9	6	7	1	23
Soldats	2		1	3	6
<b>Total</b>	15	7	11	16	49
%	30,6%	14,3%	22,4%	32,7%	100,0%

\* Ne Sait Pas

Le premier trait de cette distribution tient à la dernière catégorie. D'après nos chiffres, seulement un tiers de la population n'est pas capable de formuler un projet autonome de reconversion. Ce qui, au regard de la population observée, incluant des individus pour qui la reconversion n'apparaît pas comme une échéance proche, est assez faible. D'ailleurs, on remarque que l'essentiel de ce groupe se rassemble autour des catégories cadres, pour lesquels le statut de la carrière est accessible ou acquis. Ce sont alors en grande majorité des personnes dont la limite de service dans le grade permet l'obtention d'une retraite, et pour qui le "retravail" n'est pas une obligation. Les autres individus de ce type sont souvent des personnes dont l'ancienneté de contrat n'atteint pas encore la question du renouvellement, et qui par conséquent ne pensent pas à la reconversion. Les autres chiffres sont moins explicites, puisqu'ils se répartissent un peu entre toutes les catégories. Cependant, la très faible représentation des cadres dans la catégorie "reprise du cursus antérieur" appelle un commentaire. Effectivement, soit les cadres n'ont pas de projet autonome de reconversion (60%), soit celui-ci s'inscrit en continuation du métier militaire. La reprise du cursus antérieur n'est en aucun cas considéré par les officiers et la rupture complète n'en concerne que

15%. Au contraire, les EVAT envisagent à 26% la reprise de leur cursus et à près du tiers la rupture complète. De même, un pourcentage faible des EVAT ne construit pas de projet autonome de reconversion. Nous verrons ultérieurement comment interpréter ces résultats.

#### 2.2.2.2. compétences techniques ou compétences sociales ?

Lorsque l'on analyse les comportements des individus dans la construction de leur projet de reconversion, deux éléments majeurs apparaissent. On se rend compte que ces stratégies s'appuient sur une analyse des compétences que chaque candidat se fait de son profil professionnel. Pour cela, il mobilise à la fois les compétences techniques et sociales dont il dispose. Un rappel de la définition de ces deux formes de compétences ne semble pas redondant. Les compétences techniques regroupent les capacités et qualifications objectivement reconnues, telles que la maîtrise d'une spécialité, d'une technique, d'une heuristique, etc., sanctionnées par un diplôme et/ou une expérience pratique. Les compétences sociales réunissent l'ensemble des compétences qui ne sont justement pas reconnues objectivement, et dont la reconnaissance suppose de la part d'un employeur potentiel la connaissance d'un milieu professionnel.

Dans un premier temps, la référence aux compétences techniques n'est pas sans poser problème. Tous les individus qui composent une organisation de travail ne possèdent pas les mêmes compétences techniques, et certains métiers du régiment offrent des possibilités plus ou moins grande d'utilisation à l'extérieur de ce marché du travail. Notamment, le discours que nous avons le plus souvent rencontré prenait le sens suivant : "*[l'utilisation de compétences techniques acquises à l'armée] est uniquement possible pour ceux qui ont déjà un métier, mais pas pour les combattants, sinon la reconversion se ferait toujours vers des emplois de gardiennage, sécurité,.... En revanche, un fourrier peut très bien se vendre comme magasinier, il a l'habitude de la gestion des matériels. Mais les EVAT ne savent pas présenter leur boulot ici comme un vrai métier, ils n'en sont pas conscients alors que ce n'est qu'un glissement sémantique. Ils ne savent pas se présenter dans le civil car ils ne connaissent pas le fonctionnement des marchés du travail civil*".<sup>79</sup>

Les stratégies de continuation du métier militaire hors de cette sphère de travail semblent être plus aisées pour les individus qui détiennent une spécialité technique, dans les métiers de

---

<sup>79</sup> Représentant des EVAT.

l'administration, la maintenance et la gestion du régiment, c'est-à-dire pour des métiers dont la mise en œuvre de techniques est identifiable et/ou commune à d'autres métiers. Les personnels "00", les combattants, seraient alors défavorisés à la reconversion, puisque leur spécialités techniques ne sont pas utilisées ailleurs que sur le marché du travail militaire. Dans quelles entreprise peut-on employer un tireur LRAC ? ce type de raisonnement permettrait de comprendre le chiffre relativement important des stratégies de reconversion basées sur la rupture complète avec le métier militaire ou sur la reprise du cursus antérieur.

Cependant, cette vision manichéenne du fonctionnement des marchés du travail civils n'est pas forcément juste : *"en fait, la reconversion est plus facile pour les combattants, car leur spécialité dans le civil est reconnu par les sociétés de gardiennage, de sécurité, même si le métier de combattant n'existe pas dans la société. Parallèlement, les personnes qui ont une spécialité forte, comme transmetteur ou mécano ne sont pas reconnus sur le marché du travail civil, car leur spécialité n'est pas équivalente avec le métier civil. Les gens qui ont dans l'armée un métier proche des métiers civils ont plus de mal à se reconvertir que ceux qui ont une distance plus importante mais une dimension plus militaire. C'est normal, le contenu des spécialités techniques militaires n'est pas celui des spécialités techniques civiles. La formation n'est pas adaptée au milieu civil, mais on a la spécialité. Par exemple, dans le civil, on n'a pas la spécialité „indemnité de déplacement“!*<sup>80</sup>

De ces deux témoignages, on conçoit que l'utilisation des compétences techniques comme élément constructeur des stratégies de reconversion est sujette à caution. Articuler sa stratégie de reconversion sur ce seul élément peut alors produire un effet pervers, puisqu'effectivement les techniques ne sont jamais exactement les mêmes d'un monde de travail à l'autre. Ceci n'est pas propre au marché du travail militaire et se rencontre dans toutes les industries civiles. La spécificité des techniques employées tient à celle du produit d'une industrie et non pas à sa raison d'être. Par

---

<sup>80</sup> Adjoint au représentant des EVAT.



exemple, pour le seul marché du travail militaire, les techniques utilisées par un artilleur diffèrent selon qu'il est dans la Marine Nationale ou dans l'Armée de Terre. Pourtant, la raison d'être de ces deux "industries" sont identiques et relèvent de la défense de la Nation. C'est en fait la perception que l'on a de ses compétences techniques par rapport à celles qui sont demandées pour des postes plus ou moins correspondants dans le civil, qui va permettre ou non leur réutilisation dans la définition du projet de reconversion. Mais réaliser ce renversement de pensée, suppose de la part des engagés une connaissance des compétences non objectivement reconnues sur les segments visés, c'est-à-dire des compétences sociales.

Par défaut, les compétences sociales qui sont associées au monde militaire de travail sont celles de la disponibilité, de la connaissance du travail en équipe, de la discipline, etc. Celles-ci sont assez largement véhiculées dans la société civile et, comme l'ont reconnu tous nos interlocuteurs, un "militaire" peut être préféré à un "civil" pour ce type de compétences. *"La formation AFPA apparaît être une période charnière de la reconversion. Celle-ci comporte en effet une période en entreprise, pendant laquelle les individus réalisent qu'ils jouent leur avenir, une grosse part des embauches s'effectuant pendant ses stages. Mais cette période est également cruciale dans le sens où les anciens militaires sont placés en relation avec des travailleurs civils, et pendant laquelle ils découvrent qu'ils sont en moyenne "au dessus du lot" : ponctualité, sens du travail, rigueur,....., surtout en Alsace-Lorraine où on apprécie particulièrement ce genre de comportement"* constate l'officier conseil.

Cependant, les compétences sociales n'étant pas objectivement reconnues, elles nécessitent d'être partagées pour devenir un élément positif des stratégies de reconversion des militaires. Or si les employeurs civils semblent connaître ce type de compétences particulières aux marchés du travail militaire, en revanche, les militaires ignorent totalement les compétences sociales requises sur les marchés du travail civil, et la part relative qui est donnée à celles-ci par rapport aux compétences techniques. De ce fait le problème pour la construction stratégique des projets de reconversion et plus loin le succès de cette entreprise résident dans la prise de conscience de la part des candidats de ce type de compétences.

Ces références dessinent très fortement le projet de reconversion : *"la reconversion, ce sera pour moi la retraite. Je ne sais pas ce que je vais faire, mais je me rapprocherai certainement de chez*

*moi. Je n'ai pas d'option, mais j'ai peur de quitter le monde militaire. Les activités extérieures, le mouvement, le contact avec les jeunes me manqueront surtout".*<sup>81</sup> Pour certains individus même, les compétences techniques sont de moindre importance que les compétences sociales dans la définition du projet de reconversion : *"Dans le civil, je vais faire le même boulot qu'ici. Mais sortir au bout de 15 ans de service, ça fait peur. Il n'y a pas la même ambiance au travail, le chômage est possible, notre vie sociale est plus axée sur la famille que sur les collègues. Le civil c'est l'inconnu, quoi. Il faut se refaire des copains, s'habituer à la boîte. Les mentalités sont différentes : le patron ne vous fait pas confiance, parce que vous êtes nouveau dans la boîte, alors que je suis ancien dans le métier. On est mal vu, les gens sont sur votre dos pour voir comment vous travaillez".*<sup>82</sup> Plus loin même, les compétences sociales, qui participent tant à la spécificité du monde de travail militaire, influent non seulement sur les stratégies de reconversion, mais aussi sur les stratégies d'échange salarial. La retraite, la cessation d'activité dans ce monde de travail pose le problème de la réinsertion dans une société qui n'emprunte pas complètement ces valeurs : *"je ne pense pas faire une carrière civile pour le moment. Ça fait 12 ans que je suis militaire et je ne veux pas sortir. Je préfère même ne pas penser à la retraite. Dans le civil on n'a pas les mêmes horaires, pas la même mentalité, c'est l'anarchie, chacun fait ce qu'il veut,... Ici quand on discute entre nous, on a notre langage propre. Avec un civil on est largué"*, déclarera ce sous-officier, pourtant titulaire d'une spécialité directement transposable au monde de l'entreprise civile.

Ainsi, ce n'est donc pas les compétences techniques et sociales en tant que telles qui déterminent les stratégies de reconversion de militaires, mais en fait la représentation que chacun s'en fait dans son monde de travail et dans le monde de travail auquel il pense pour définir le projet. Sur la base de cette analyse, les stratégies à la reconversion s'expliquent de la façon suivante.

Les individus dont le projet est basé sur la continuation de l'exercice du métier qu'ils détiennent actuellement au sein d'un autre monde de travail, soit ne considèrent que les seules compétences techniques mises en œuvre – dans ce cas les "spécialistes sont favorisés par rapport aux "combattants" -, soit ils estiment que les compétences sociales qu'ils détiennent coïncident avec celles requises pour l'emploi désiré – à ce moment "spécialistes" et "combattants" ont le même

---

<sup>81</sup> Sous-officier supérieur.

<sup>82</sup> EVAT.

avantage lié aux compétences sociales propres au monde de travail militaire et non pas à un métier particulier. Les individus, dont la réflexion les amène à penser en terme de reprise de leur cursus antérieur, estiment que les compétences techniques et sociales qu'ils ont acquises à l'armée sont inférieures à celles qu'ils détiennent au moyen d'une expérience professionnelle antérieure à l'engagement. Ici, il faut cependant faire la part entre les personnes qui réalisent cet arbitrage en considération des seules compétences techniques, sociales ou des deux à la fois, car en référence aux seules premières, une fois encore les combattants peuvent être défavorisés dans le sens où ils peuvent percevoir plus difficilement les techniques réutilisables. La stratégie de rupture s'explique par des représentations négatives des compétences techniques et sociales acquises à la fois lors des expériences professionnelles militaires et antérieures. Il conviendrait de tester ici si une corrélation avec la variable à l'engagement "refuge" ne pourrait pas être trouvée. Enfin les individus qui ne réalisent pas de projet autonome de reconversion sont ceux qui n'arrivent pas à isoler des compétences, tirées d'expériences quelconques, qu'ils pourraient utiliser dans un autre monde de travail.

#### 2.2.2.3. Deux populations stratégiques : le paradoxe de la „seconde carrière“

En fonction des références à ces deux premiers éléments constructeurs du projet de reconversion, on s'aperçoit qu'il existe deux modes de représentation des compétences techniques et sociales du métier que l'on exerce, et par conséquent deux types de réaction face à la reconversion.

On se rend effectivement compte que les références mobilisées pour la définition du projet en terme de contenu des compétences diffèrent selon l'ancienneté de service des candidats à la reconversion. Concrètement, comme nous l'avons explicité, les stratégies de continuation se rencontrent plus chez les personnels dont la carrière militaire est déjà relativement longue, alors que les individus à carrière courte se concentrent sur les stratégies rupture et reprise du cursus antérieur. Pour eux, l'engagement est considéré comme une parenthèse au terme de laquelle on est en mesure de retrouver son cursus initial, puisque entre-temps, les gens sont devenus plus mûres, ils ont cinq à neuf ans de plus, ils se sont mariés, ont des enfants, etc..

On pourrait assez facilement être tenté d'interpréter cette distinction par une simple accumulation des compétences techniques, fonction linéaire croissante de l'ancienneté de service. Cependant, un

point important que nous avons soulevé au cours de nos entretiens avec des officiers, population à carrière longue, conduit à invalider ce raisonnement. Nous avons retenu ce fait sous le terme du paradoxe de la „seconde carrière“.

Pour les officiers, le système de carrière prévoit un temps de commandement, qui correspond au temps passé dans un régiment en tant que lieutenant chef de section (trois ans) puis capitaine adjoint de compagnie (en général un an) et enfin en tant que commandant de compagnie (Deux ans). Par la suite, rares sont ceux qui restent au contact des troupes, et la majorité s'en va préparer le diplôme d'état-major, pour accéder au rang des officiers supérieurs, dans un poste à caractère administratif. La fin de la période de commandement est perçue par les intéressés comme une véritable rupture professionnelle, nécessitant l'apprentissage d'un nouveau métier, tant dans ses compétences techniques (administration, gestion, etc.) que sociales (changement de cadre de travail, du régiment aux états-majors, écoles, etc.). Les officiers perçoivent alors cette transition comme une "seconde carrière" : *"la carrière d'un officier en corps de troupe équivaut à son temps de commandement, après c'est terminé. C'est une barrière. La seconde carrière me fait un peu peur. Pendant 15 ans j'ai commandé des hommes et on me dit que dans deux ans je vais être dans un bureau !"*<sup>83</sup>

Malgré une redéfinition complète de leur métier, les officiers ne perçoivent cependant pas cette seconde carrière comme une véritable reconversion. Ici se situe le paradoxe. Ils vont devoir acquérir de nouvelles compétences, ils vont passer à un autre segment du marché du travail militaire, dont le choix est par ailleurs soumis entre autre aux résultats du DEM,<sup>84</sup> les compétences sociales dont il va falloir faire preuve ne sont pas celles d'un corps de troupe, mais malgré tout ça, la seconde carrière n'est en rien une reconversion : *"mon métier a constamment évolué. J'ai senti cependant une rupture lorsque j'ai quitté un poste opérationnel pour un bureau administratif. Ce changement de métier n'est qu'une reconversion partielle, car j'ai toujours porté la même tenue et eu le même style de vie"*.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Officier.

<sup>84</sup> N.D.A. : Diplôme d'Etat-Major.

<sup>85</sup> Sous-officier.

Ce paradoxe montre explicitement la nature de la rupture qui intervient lors de la reconversion. Le problème ne tient en rien au métier détenu, et peu au problème de l'apprentissage de nouvelles compétences techniques. Le problème central réside dans le passage d'un monde de travail à un autre. Et c'est alors les références que les individus ont des différents mondes de travail qui vont déterminer la façon dont ils vont mobiliser leurs compétences techniques et sociales en vue de la construction d'une stratégie de reconversion.

Ce n'est donc pas l'accumulation de compétences techniques qui fait le projet de reconversion. Les deux types de population par ancienneté de service que nous avons produites se distinguent véritablement l'un de l'autre sur la base des connaissances que les individus peuvent avoir de mondes de travail alternatifs. Ainsi, les personnels à carrière courte auront une mémoire plus vive des compétences que requiert une profession sur des monde extérieurs, tandis qu'ils n'ont assimilé que partiellement celles du monde du travail militaire. Les personnels à carrière longue au contraire n'ont de référence qu'en rapport avec le fonctionnement de leur monde de travail, et de fait appréhenderont plus la reconversion, bien que la somme des compétences qu'ils ont accumulées soit plus importante et théoriquement plus facilement renégociable. Le témoignage, que nous avons recueilli, d'un individu en fin de carrière longue est dans ce sens saisissant : *"Qu'est ce que je vais aller faire dans le civil. Je ne sais même pas combien coûte une boisson ailleurs qu'au bar du mess !"*. Le projet de reconversion est arbitré en dernier ressort sur la base de l'appartenance à un monde de travail.

Le fait que le régiment soit à part entière un segment de marché de travail fermé sur lui-même, dans son fonctionnement au travail et hors travail, étanche à toute communauté civile de travail, et plus largement à toute communauté, conduit à ce que les références des projets de reconversion portent essentiellement sur celles de ce segment. Les individus qui évoluent depuis une bonne dizaine d'année dans cette communauté n'ont plus que difficilement les capacités de mobiliser d'autres références. Pour eux, le segment sur lequel ils évoluent prend la forme d'une "institution totale", au-delà de laquelle l'individu perd tous ses repères.<sup>86</sup>

#### 2.2.2.4. Les représentations du métier militaire

<sup>86</sup> Pour une lecture plus détaillée du concept d'institution totale, voir Goffman [1968].

Nous avons pu le constater, les références au métier que les militaires font jouer dans la définition de leur projet est importante. Cependant, les stratégies ne s'appuient pas seulement sur des caractères objectivables de leur métier, mais sur la définition qu'ils s'en construisent par eux-mêmes, sur la représentation qu'ils s'en font. Aussi, nous n'allons discuter ici qu'indirectement de l'existence d'un ou plusieurs métiers militaires, discussion interne dont la véhémence se révèle être la conséquence de la nouvelle politique de recrutement que nous avons présenté dans la première partie du rapport.

Les diverses stratégies que nous avons construites pour expliquer l'engagement, l'échange salarial, la prise en compte de la reconversion dans cet échange et enfin, les projets de reconversion montrent explicitement que les différentes compétences objectivables des métiers de l'armée de terre sont insuffisantes pour les caractériser. Bien plus, les métiers militaires se différencient sur la base de ces stratégies et prennent un caractère multiforme.

En dépouillant nos entretiens, nous avons repéré trois conceptions différentes que les militaires se font de l'exercice de leur métier. La première lie inconditionnellement la définition du ou des métiers militaires à l'appartenance à un monde de travail : *"le métier tient à l'état militaire. C'est pourquoi je n'aime pas la campagne de publicité „l'armée de terre c'est 400 métiers". Non, l'armée de terre c'est un métier"* dira cet officier. Mais plus explicitement encore, un autre définira son métier de la façon suivante : *"dans le régiment tout le monde n'a pas le même métier. Le commandant d'unité n'a pas la même fonction qu'un chef de section. Le premier est un gestionnaire, le second un meneur d'hommes. En revanche on a tous le même cadre de travail. D'ailleurs, de plus en plus ce n'est que ça être militaire, le cadre de travail. Il y a aussi une vocation qui n'est pas la même pour tous. Ce qui nous unit au Premier RI, ce n'est pas forcément servir le régiment et la France. Les motivations sont différentes"*. Comme on le voit bien ici, les stratégies d'engagement interfèrent avec la conception que les individus construisent de leur métier.

La seconde conception n'attache pas tant d'importance à l'appartenance à un monde de travail pour caractériser le métier, mais se fonde sur l'exercice d'une spécialité : *"Mon métier ? C'est chef tactique. C'est-à-dire que j'ai un rôle d'éducateur et de chef au combat"*.<sup>87</sup> Et d'ailleurs dans ce

---

<sup>87</sup> Officier.

type de conception, *"on apprend pas un métier dans les compagnies de combat. Il n'y a qu'à la CCL qu'on apprend un métier"*.<sup>88 89</sup> Les réponses que nous avons obtenues s'efforçaient même parfois de structurer les spécialités - métiers que les individus perçoivent au sein du régiment : *"les métiers dans le régiment diffèrent pour les officiers, s'il s'agit d'un cadre de contact, d'un cadre administratif ou d'un cadre d'état-major. On a à peu près la même structuration chez les sous-officiers et les EVAT. La différence dans le métier tient au positionnement par rapport au commandement (donner ou exécuter des ordres) et au cadre de vie (unité, technique ou état-major)"*.<sup>90</sup> Cette réponse nous permet de voir que les catégories que nous construisons représentent des types épurés qui se combinent entre eux dans les représentations des individus.

Enfin, une troisième conception du métier militaire ne fait intervenir ni l'appartenance à un monde de travail, ni l'exercice d'une spécialité, mais la participation à la raison d'être de ce monde de travail : la mission militaire. *"On a tous le même métier dans le régiment, même dans des fonctions différentes. Le métier c'est être combattant et respecter les traditions que l'on a en commun. Mais notre métier dépasse le cadre du régiment, on est militaire, ça concerne l'armée"*.<sup>91</sup> Dans cette conception du métier-mission, *"tout le monde a le même métier dans le régiment, les civils également. On participe tous à la défense de la France"*.<sup>92</sup> Par conséquent, ici, la référence au métier militaire dépasse largement le cadre du monde de travail du régiment ou de l'armée de terre selon la catégorie hiérarchique à laquelle on appartient.

Les réponses données correspondent à des conceptions assez complexes qui mettent en œuvre plusieurs éléments. Certains individus, lorsque nous les avons "soumis" à nos questions, pour essayer de cerner les représentations du métier dans ce monde de travail, ont eu d'énormes difficultés pour appréhender cette notion :<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> EVAT.

<sup>89</sup> N.D.A. Compagnie de Commandement et de Logistique. Compagnie qui regroupe l'ensemble des personnels spécialistes du régiment. La mission de la compagnie est d'assurer la gestion et le bon fonctionnement administratif du régiment.

<sup>90</sup> Officier.

<sup>91</sup> Sous-officier.

<sup>92</sup> Officier.

<sup>93</sup> Le dialogue que nous reproduisons ici, intervenu entre un sous-officier et l'équipe de recherche, procédait par questions dirigées et était organisé de sorte à ce que la personne interrogée s'aperçoive des contradictions que suscitaient ses

- „*Quel est votre métier ?*
- *Mon métier? Je ne sais pas... C'est servir mon pays,... assurer la sécurité du patrimoine...*
- *C'est vraiment un métier ?*
- *Oui, le métier ce sont les missions effectuées, pas le port de l'uniforme.*
- *- Tout le monde n'a donc pas le même métier dans le régiment ?*
- *Si, ....., non... enfin, on a tous le même métier, mais on n'a pas tous la même qualification. Il faut des gens à tous les postes, chacun est un maillon de la chaîne. C'est comme une entreprise, à l'intérieur tout le monde n'a pas le même métier. Ici, on est tous militaire, mais certains sont mécano, ....*
- *Est-ce que les civils du régiment font le même métier que vous ?*
- *... Je ne sais pas. Si ils ont les mêmes boulots, mais ils ne sont pas militaires !”*

Il n'est donc pas évident pour les militaires de se représenter leur métier, et donc de savoir quels éléments mettre en action, et comment les mobiliser pour définir un projet de reconversion. Ce problème de définition peut même avoir des conséquences drastiques, certains individus n'arrivant plus à savoir où réside leur professionnalité : *"Mon métier ici, c'est tireur RAC, mais ce n'est pas mon travail quotidien. Ce serait plutôt l'entretien des bâtiments et des véhicules".*<sup>94 95</sup>

Pour observer la façon dont les engagés du premier RI se représentent la nature de leur métier, nous avons alors essayé de croiser statistiquement les compétences objectivables techniques et les conceptions qu'ils se faisaient. Nous avons retenu deux groupes seulement afin de marquer l'opposition entre spécialistes et combattants.

---

réponses. L'objectif était de comprendre les éléments qui déterminent au plus profond la nature du métier militaire.

<sup>94</sup> EVAT.

<sup>95</sup> N.D.A. : Roquette Anti-Char.



Métier Militaire	Conception du métier			Total	%
	Appartenance à ce monde de travail	Exercice d'une spécialité	Mission militaire		
Combattant	11	4	8	23	46,9%
Spécialiste	4	17	5	26	53,1%
<b>Total</b>	15	21	13	49	100,0%
<b>%</b>	30,6%	42,9%	26,5%	100,0%	

La distribution montre une opposition flagrante entre les conceptions majoritaires que les combattants et les spécialistes se font de leur métier. Pour les premiers il se résume plutôt à l'appartenance à un monde de travail, tandis que pour les seconds il réside plutôt dans l'exercice de cette spécialité indépendamment du "cadre" de travail. Les spécialistes ne semblent même pas véritablement considérer leur métier autrement qu'en le rapportant aux compétences techniques dont ils disposent, tandis que les combattants semblent hésiter entre l'appartenance au marché militaire du travail ou à l'exécution de la mission militaire. Pour très peu de combattants, néanmoins, leur métier se définit par les techniques de combat qu'ils mettent en œuvre. On peut alors déduire assez logiquement que la définition d'un projet autonome de reconversion, en la basant sur une analyse personnelle de la professionnalité, sera moins aisée pour les combattants que pour les spécialistes. Pour eux, la prise en charge totale de leur reconversion par l'institution militaire est nécessaire.

#### 2.2.2.5. Localisation à la reconversion

Le dernier élément influant dans la définition des stratégies de reconversion, que nous avons repéré, est celui de l'implantation géographique dans une région précise. Ici, les engagés se montrent assez pragmatiques. Très peu (10%) souhaitent aller dans une région d'agrément qui les attire pour leur exotisme, leur beauté, etc. Ils s'efforceront soit de retourner sur leur région d'origine familiale (31% des réponses), soit dans la région d'origine de leur foyer (16%). Mais nombreux sont ceux qui pensent aller où ils trouveront un travail (31%). Cette caractéristique est notamment assez fortement présente chez le "jeunes" EVAT et sous-officiers, c'est-à-dire des individus qui ne

sont pas encore complètement installés dans la vie. En revanche, seulement 12% souhaitent rester sur la région du régiment, les individus préférant se tourner vers d'autres lieux de socialisation. Ainsi, soit on retourne vers le monde social que l'on connaît le mieux, c'est-à-dire le milieu familial, soit vers l'environnement social de l'épouse. Il est intéressant de voir que la socialisation l'emporte largement (47%) contre la recherche d'un bassin d'emploi favorable. Cette constatation conforte encore l'esprit de la reconversion comme rupture entre des mondes de vie, débordant sur les mondes de travail. En aucun cas, les militaires ne considèrent la région du régiment comme une possible terre d'accueil, c'est-à-dire qu'elle ne constitue pas un lieu de socialisation. Les relations assez inégales qui existent avec la ville de Sarrebourg, qui constitue pourtant un bassin d'emploi privilégié par rapport au reste de la Région, ne sont pas source d'échange social entre les deux mondes.

### **2.3. Adéquation des prestations et des attentes à la reconversion ?**

L'autonomie majoritaire des stratégies de reconversion (67%) pose problème pour une rencontre favorable entre les candidats et les acteurs régimentaires de la reconversion. Les projets variant d'un individu à l'autre de façon assez importante en raison du nombre d'éléments mobilisés dans la construction de celui-ci, les attentes en matière de reconversion des individus lorsque ils poussent la porte du BRCP varient également fortement. L'autre élément qui influe sur la correspondance entre offre et demande de reconversion tient à la perception même que les individus se font de leur reconversion.

Les uns trouveront dans les prises en charge par la "chaîne" de reconversion une aide à la transition des mondes de travail et de vie : *"mon stage au CMPF, je ne vais pas le faire pour apprendre un boulot, je le connais déjà , j'ai la pratique et le niveau du diplôme. Non, j'y vais pour faire une prise de connaissance avec la vie civile. Comprendre tous les problèmes administratifs, quoi. Je voudrais prendre un appartement avec ma copine, c'est pas le même budget et il faut que je me prépare à la gestion de mon foyer"*.<sup>96</sup> Cette utilisation des aides à la reconversion apparaît même être féconde, comme l'affirme l'assistante sociale du régiment : *"les personnes qui sont passées par le CFMP ont moins de problèmes financiers liés aux versement des ASSEDICS militaires, car ils y*

---

<sup>96</sup> EVAT.

*ont reçu une préparation à la vie civile et ses tracasseries administratives".*

Pour d'autres individus, l'utilité retenue sera différente et se focalisera sur l'acquisition de compétences techniques : *"je vais au stage [CMFP] pour me remettre au goût du jour. Je ne suis pas au top pour le civil. Il y a des outils, des moteurs que je ne connais pas. Je suis incapable de faire un contrôle technique avec les nouveaux appareils. Ici on a rien pour régler des injecteurs par exemple. Le stage est vraiment utile pour ça".*<sup>97</sup> Cependant, si tous acceptent l'utilité du passage dans la chaîne de reconversion pour l'obtention des compétences sociales requises à l'exercice du métier visé sur le segment de marché du travail considéré, tous ne la reconnaissent pas pour l'acquisition des compétences techniques complémentaires : *"même sans la SOA, les types pourraient quitter l'armée ! Ils se prennent des petits boulots et vivent. Le problème de la reconversion est le suivant : l'engagé arrive avec peu de bagage scolaire, peu d'application possible de ses diplômes militaires, et le problème c'est qu'il a le sentiment d'avoir perdu son temps".*<sup>98</sup> En revanche, les candidats, qui utilisent les aides dans l'optique d'acquérir en priorité des compétences techniques, ont tous bien intégré le fait que la mission reconversion s'arrête avec l'acquisition d'une formation qualifiante. Personne ne pense trouver un emploi grâce à l'armée : *"pour trouver un boulot, je ferai le tour des boîtes, et puis les petites annonces. C'est sûr, je n'ai pas trop d'espoir sur les aides à la reconversion pour me trouver un emploi".*<sup>99</sup>

Les aides existantes à la reconversion permettent aux candidats de trouver une utilité qui correspondent aux stratégies de reconversion qu'ils ont déployées. En ce sens, l'autonomie du projet coïncide avec une certaine forme d'autonomie de l'utilité espérée. Pour ceux qui ne formulent pas de projet autonome de reconversion, la SOA prend alors le rôle capital de l'aide à la définition. Pour ceux qui en ont déjà un, elle ne sert qu'à l'étude de faisabilité de ce projet.

Cependant, il existe aussi un trait moins positif de la correspondance entre prestations et attentes. En effet, les prestations sont totalement standardisées. Les quatre phases de reconversion, que nous avons étudiées précédemment, souffrent dans leur chronologie d'une certaine rigidité qui empêche la prise en compte de certains projets de reconversion, lorsqu'ils vont trop loin en aval des

---

<sup>97</sup> EVAT mécanicien Véhicules Légers.

<sup>98</sup> Représentant EVAT.

<sup>99</sup> EVAT.

prestations, c'est-à-dire lorsqu'ils sont trop autonomes : *"lorsque je suis venu au BRCP, je savais déjà ce que je voulais faire. J'avais trouvé un stage civil payé par l'armée. L'officier conseil n'avait jamais entendu parler de ce stage. A part Fontenay-le-Comte, ils ne connaissent rien au BRCP. Les stages civils ne se font pas trop par ici. Mais c'est normal, il faut que l'armée accepte de dépenser 30 000 francs pour un simple EVAT"*. Cette prise en compte difficile de certains projets de reconversion n'est bien évidemment pas à mettre sur le compte du caractère malin qui anime les cadres du BRCP, comme le laisserait supposer l'affirmation de cet EVAT. Cependant, il est intéressant de noter que ici encore, de la même façon que pour l'accès aux formations et grades supérieurs, le système de gestion des personnels mis en place conduit à des insatisfactions chroniques. La forme négative que prennent ces insatisfactions tient à la non adhésion de l'offre de travail à ces mesures. Ceci témoigne d'une légitimité difficilement reconnue au mode de gestion en place, qu'il concerne les carrières ou la reconversion. Cette illégitimité des décisions tient en dernier ressort à l'absence de négociation dans la définition des mesures de politique des personnels.

Enfin, un dernier point de déphasage entre les prestations et les attentes à la reconversion tient à la nature de la rupture qui intervient à la reconversion. Comme nous l'avons vu, la reconversion ne doit pas se voir comme le simple abandon d'une activité professionnelle à caractère technique pour une autre. Le "saut" que les individus réalisent tient plus au changement d'espace social, à une rupture de monde, dans laquelle ils perdent toutes leurs références. Deuxièmement, nous avons vu également que le moment où cette rupture intervient dans la carrière des individus ne se situe pas lors des phases actives de reconversion, mais lors de son annonce pendant la session d'orientation. A la suite de ce moment précis les individus ne se considèrent déjà plus comme membres de l'institution militaire en tant que marché de travail.

Aussi, pour beaucoup, en articulation avec l'autonomie des projets de reconversion, l'armée n'apparaît pas comme l'interlocuteur de leur reconversion. Les individus refusent alors les contraintes liées à la prise en charge par l'armée de leur reconversion : *"ici, peu d'EVAT veulent aller au CMFP. Il y a trop de contraintes militaires et les formations ne conviennent pas. Pour eux, le problème n'est pas de quitter le monde militaire, au contraire ! Le problème du CFMP, c'est le changement de résidence nécessaire, comme pour une mutation. Alors, beaucoup vont*

*faire des stages AFPA civils, mais uniquement si ils sont caporal-chef ou caporal marié, sinon c'est à vous de payer l'hébergement". Certains EVAT ont le sentiment en poussant les portes du BRCP de ne pas réaliser cette rupture de monde qui s'imposent à eux, et ils s'efforcent alors au maximum de réduire la place de l'aide "militaire" dans cette transition. Les quelques lettres de renoncation aux droits de reconversion reçues doivent se percevoir dans ce sens. Ils ne remettent pas en cause les résultats enregistrés par le BRCP, mais le rôle d'une institution qui les rejette dans leur préparation à un nouveau monde. Une fois la rupture consommée, les individus s'efforcent de quitter ce monde de travail au plus vite : "quand le type est formé, il est civil ! On ne peut plus rien exigé de lui. Et de fait, il est très difficile d'obtenir des informations sur ce qu'il devient. Pourtant nous leur demandons systématiquement de nous envoyer des renseignements sur les emplois qu'ils ont trouvés, leur situation, leur intégration, etc.. Je suis assez frustré, dès que les EVAT sortent du quartier, ils ont coupé définitivement les ponts avec l'armée", affirmera l'officier Condition du Personnel. La reconversion est définitivement une rupture de monde professionnel.*

**En résumé**, l'isolement de la mission reconversion ne gêne pas la définition de stratégies de reconversion. Il existe, dans la majorité de la population observée, des projets autonomes aux acteurs et aux moments de la reconversion. En outre, la définition de ce projet n'est également pas subordonnée aux stratégies de gestion des carrières. Les stratégies des différents moments de l'échange salarial des militaires, l'engagement, l'arbitrage de la carrière et la reconversion en rapport à l'analyse de la carrière, sont entre eux poreux. En revanche, les stratégies pures de reconversion, ne sont pas corrélées avec les stratégies précédentes, elles sont autonomes d'une réflexion sur le reste du parcours professionnel des engagés.

Les éléments réellement utilisés pour la construction du projet font appel aux représentations que les individus se font de leur métier, et non pas objectivement au métier lui-même. Sur cette base, qui dépend des références qu'ils ont des différents mondes professionnels, les engagés envisagent soit d'utiliser les compétences qu'ils ont développées pendant leur engagement, soit celles qu'ils ont acquises par ailleurs, soit de rompre avec toute expérience professionnelle. Cependant, un tiers de la population exprime le besoin d'être guidé dans la définition de cette stratégie. Ce fait souligne l'importance de la SOA.

Le problème majeur de la reconversion réside alors en la coïncidence entre le projet personnel exprimé de façon autonome et sa concrétisation aux moyens des aides mises en œuvre par l'armée. D'un côté, l'organisation actuelle du système fait que cette prise en compte est difficile. De l'autre côté, la nature de la rupture que représente la reconversion pour les engagés évince immédiatement l'institution militaire dans son rôle d'acteur à la reconversion.

## Conclusions

Pour rédiger les conclusions, plusieurs variantes auraient été possibles. La première consistait à résumer l'ensemble de l'analyse. Cependant, les encadrés grisés situés à la fin de chaque titre de niveau deux permet de faire l'économie de ce genre académique de conclusion. Une autre possibilité était de proposer des solutions concrètes pour pallier aux problèmes que soulève la question de la reconversion des engagés. Toutefois, certaines solutions sont esquissées au cours de l'analyse, et cet exercice périlleux comporte le danger de ne pas avoir en main l'ensemble des éléments et enjeux qui font la complexité des décisions ponctuelles.

Nous avons alors décidé de ne relever dans une conclusion très courte que les grandes caractéristiques que notre analyse a soulignées et qu'il convient d'avoir en tête pour la prise de décision en matière de politique de reconversion et de gestion des personnels EVAT. Pour chaque argument avancé, des renvois précis sous forme de note de bas de page permettent au lecteur de retrouver dans le texte l'analyse. Six grandes conclusions sont alors à retenir.

### **1. Le monde professionnel militaire comme marché du travail segmenté**

Cette enquête a exploré la profession militaire au sein de l'armée de terre selon la logique des analyses sociologiques des marchés du travail conventionnels. Celle-ci a été considérée comme un métier, dont les règles propres d'exercice et d'accès constituent un monde de travail.<sup>100</sup> Ce monde répond à des règles différentes selon les catégories hiérarchiques, les spécialités, les armes, etc.. Ainsi, à l'identique de tout autre marché du travail, le monde militaire est constitué de différents segments plus ou moins étanches entre eux.

Nous avons considéré un régiment comme monde de travail à part entière. Plusieurs segments peuvent y être isolés, dont certains s'opposent par leur fonctionnement. Tandis que le régiment n'est qu'une partie du segment du marché du travail sur lequel évoluent les officiers au cours de leur carrière, il constitue la totalité du monde de travail des engagés volontaires. Bien que l'espace

---

<sup>100</sup> Se rapporter au point 1.2. de l'introduction et 3.3. de la première partie.

physique de travail soit commun, chaque groupe obéit à des règles différentes qui ne sont pas entièrement connues de l'autre.<sup>101</sup> La méconnaissance de ces segments et de leur fonctionnement est source de conflit entre les groupes en présence.<sup>102</sup>

## **2. La professionnalisation des armées modifie la définition du métier militaire**

Les segments du marché du travail militaire sont altérés par les différentes dimensions de la nouvelle politique des personnels.<sup>103</sup> Celle-ci porte en elle une mutation du métier militaire. L'inscription d'un droit à reconversion dans l'écriture des contrats de travail, ainsi que l'augmentation de la solde de base modifient les accès à la profession. Le raccourcissement de la durée moyenne des services et la captation de populations à l'engagement jusqu'à présent inhabituelles transforme l'identité communautaire des régiments. Les changements des cursus de formation et de la dénomination des certifications militaires altèrent les qualifications propres à la profession. Enfin, la volonté de positionner la profession militaire comme une alternative aux autres professions de la société civile conduit à la modification des modes de régulation de ce marché du travail. La dynamique économique des marchés du travail tend à long terme à uniformiser leurs règles de fonctionnement. Par ces transformations, le métier militaire se rapproche des autres relations professionnelles de type salarial.<sup>104</sup>

## **3. Le métier militaire comme contrat de travail à signification multiple**

Le métier militaire est considéré en tant que contrat qui lie juridiquement une offre et une demande de travail. Cette relation contractuelle ne prend alors pas la même signification pour tous. On constate tout d'abord la pluralité des motifs à l'engagement.<sup>105</sup> Quatre types de population se distinguent, selon que le contrat de travail militaire résulte de la définition alternative ou non d'un projet professionnel ou ne soit que le mode d'accès aisé à un monde de travail. Deuxièmement, les motifs affichés à la signature du contrat évoluent avec son déroulement. Ainsi, l'échange salarial

---

<sup>101</sup> Voir les points 1.2.1. et 1.2.3. de l'enquête de terrain.

<sup>102</sup> Voir le point 1.2.2.2. de l'enquête de terrain.

<sup>103</sup> Présentation et analyse de la nouvelle politique des personnels en point 2. de la première partie.

<sup>104</sup> Se reporter au point 3. de la première partie.

<sup>105</sup> Point 1.1. de la seconde partie.



prend aussi des formes différentes selon la contribution consentie et la forme de rétribution espérée.<sup>106</sup> Malgré cette diversité et en articulation avec les modes de régulation du marché du travail militaire, les différents types de population arbitrent tous leur carrière de façon rationnelle.<sup>107</sup>

#### **4. La reconversion n'apparaît pas comme un moment de la carrière des engagés**

Malgré cet arbitrage rationnel des carrières, près d'un tiers de la population n'envisage pas la reconversion. Un autre tiers cherche dans l'aboutissement de leur contrat de travail l'obtention d'une retraite. Seulement 22% font de la reconversion un choix d'opportunité professionnelle, et 14% la perçoivent comme l'occasion souhaitée ou contrainte de quitter ce monde de travail. Ainsi, pour 78% de la population, la reconversion ne s'inscrit pas en continuité de leur carrière. L'immense majorité n' imagine même pas d'alternative au monde de travail militaire.<sup>108</sup> Les éléments considérés pour bâtir une carrière au sein de l'institution ne sont que marginalement mobilisés pour concevoir la reconversion.<sup>109</sup> Elle se présente définitivement comme rupture de monde professionnel.<sup>110</sup>

#### **5. Les projets de reconversion se réfèrent aux représentations individuelles du métier exercé**

A la multiplicité des formes d'adhésion au contrat de travail militaire se conjugue l'uniformité du sentiment face à la reconversion. Accompagnant la fin de leur contrat, elle signifie pour tous les engagés l'échec de leur professionnalisation.<sup>111</sup> L'ambiguïté de la reconversion se situe à ce point précis : ils doivent quitter le monde militaire de travail car ils pensent avoir été „mauvais“, mais ils doivent parallèlement se convaincre d'être „bons“ pour trouver un emploi.

---

<sup>106</sup> Point 1.2.2.1. de la seconde partie.

<sup>107</sup> Analyses en points 1.2.2. de l'enquête de terrain.

<sup>108</sup> Se rapporter au point 1.3. de la seconde partie.

<sup>109</sup> Point 2.2. de la seconde partie.

<sup>110</sup> Se référer aux paragraphes 2.2.2.3., 2.2.2.5. et 2.3. de la seconde partie.

<sup>111</sup> Point 1.3.3. de l'enquête de terrain.

La définition du projet de reconversion est alors le moment critique de cette transition. Ici, la rupture avec la carrière militaire s'affirme. Deux tiers de la population émettent un projet de reconversion, quelle que soit la proximité de l'échéance de leur contrat et leurs projets de carrière. Dans cette définition, plus d'un tiers évacue totalement leur expérience professionnelle militaire, dont 14% envisagent de reprendre leur ancien cursus. Moins d'un tiers pense réutiliser les compétences acquises pendant l'engagement.<sup>112</sup>

Ces différentes stratégies dépendent des représentations que chaque engagé se fait de son métier.<sup>113</sup> Pour certains le métier militaire tient à l'appartenance à un monde de travail spécifique; pour d'autres, il s'identifie à la mission des armées; pour les derniers, il se définit par l'exercice d'une spécialité. A ce niveau seulement réside l'inégalité face à la reconversion entre les différentes spécialités militaires. Les „combattants“ auront généralement plus de mal que les „spécialistes“ à situer leurs compétences dans la définition de leur projet de reconversion et auront plus tendance à évacuer leur expérience militaire.

#### **6. La mission reconversion s'intègre mal à l'organisation régimentaire de travail**

Le système de reconversion mis en place au niveau du régiment se révèle être pour les EVAT le maillon central du dispositif. Ils n'ont pas accès aux autres acteurs, même de proximité. La mission reconversion au sein du régiment se limite donc à l'acquisition d'une formation qualifiante. Pour de nombreux engagés, l'armée n'est pas l'interlocuteur de leur reconversion.<sup>114</sup>

Par rapport au reste de l'organisation régimentaire de travail, le système de reconversion est isolé, et son action gêne l'opérationnalité des unités élémentaires, tout comme elle gêne celle de la reconversion.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Présentation des différentes stratégies à la reconversion en point 2.2.2.1. de la seconde partie.

<sup>113</sup> Voir les paragraphes 2.2.2.2. et 2.2.2.4. de l'enquête de terrain.

<sup>114</sup> Point 2.3. de l'enquête de terrain.

<sup>115</sup> Pour le détail de ces arguments, lire les paragraphes 2.1.1. et 2.1.2. de l'analyse de terrain.

## Annexes

### Annexe 1 : Liste des profils professionnels des personnels rencontrés dans les compagnies

#### Officiers

- Chef de services
- Chef de section de combat
- Officier spécialiste
- Officier en début de carrière issu du recrutement direct
- Officier issu du rang
- Officier envisageant la sortie de l'institution militaire
  - ayant déjà effectué des démarches auprès de la cellule Reconversion
  - n'ayant encore effectué aucune démarche administrative

#### Sous-Officiers

- Chef de section de combat
- Chef de services
- Sous-officier spécialiste
- Sergent, Sergent-Chef
- Major
- Les sous-officiers en début de contrat
- sous-officier dont les possibilités d'avancement sont bloquées
- Sous-officier envisageant la sortie de l'institution militaire
  - ayant déjà effectué des démarches auprès de la cellule Reconversion
  - n'ayant encore effectué aucune démarche administrative

#### EVAT

- EVAT en début de contrat (en formation initiale, en première année de contrat)
- EVAT en fin de premier contrat
- EVAT envisageant la sortie de l'institution militaire
  - ayant déjà effectué des démarches auprès de la cellule Reconversion
  - n'ayant encore effectué aucune démarche administrative
- EVAT en section de combat
- EVAT spécialistes
- EVAT dont les possibilités d'avancement sont bloquées
- EVAT féminin
- EVI et EVU

## **Annexe 2 : Explications des constructions statistiques relatives à l'évolution et la projection de la répartition du personnel de la Défense**

Ces statistiques ont été élaborées dans le projet d'établir les mouvements de long terme relatifs à l'évolution des effectifs des armées, dans le but d'observer loin en amont et en aval la transition d'une armée de conscription à une armée professionnalisée.

Le choix des dates n'est pas arbitraire. Pour avoir une vision globale, une évolution sur dix ans, ainsi qu'un regard porté à mi-parcours, étaient souhaités. La borne supérieure de l'intervalle s'imposait naturellement, puisque 1996 marque un tournant dans l'histoire de l'organisation des armées avec l'annonce, pour 1997, de l'amorce de la réduction des effectifs en vue de la professionnalisation. Les deux termes suivants sont dictés par les objectifs politiques, qui correspondent respectivement à la fin de la professionnalisation (2002) et en perspective à la définition du nouveau format des troupes (2015).

Les données ont été construites à partir des chiffres officiels publiés dans les "décrets portant répartition des effectifs budgétaires du personnel militaire" des armées et services pour les années 1987, 1991 et 1996. Les projections des années 2002 et 2015 sont tirées des objectifs quantifiés de la loi du 2 juillet 1996 relative à la programmation militaire pour les années 1997 à 2002. La source est ainsi homogène puisque toutes ces publications utilisent le même mode de calcul des effectifs pour toutes les années considérées. Seuls les effectifs des personnels civils des années 1987 et 1991 (cases grisées dans le tableau 1) ne sont pas trouvables dans le Journal Officiel, et sont puisés dans les statistiques de l'Observatoire Social de la Défense.

Ici, une précision doit être apportée. Les effectifs civils sont totalisés par l'OSD de la même façon que par les textes de lois, en effectifs budgétaires du personnel civil extérieur. Les deux sources concordent ainsi pour la ventilation entre l'armée de terre et la marine pour l'année 1996, ce qui nous autorise légitimement à supposer

l'exactitude de la répartition pour les années 1987 et 1991. En revanche, le total de ces effectifs, toutes armées et services confondus, n'est pas cohérent d'une source à l'autre. La comparaison de l'année 1996, date pour laquelle nous disposons des deux données, fait état d'une différence de près de 26 000 individus. Les effectifs budgétaires civils recensés par l'OSD sont évalués à plus de 99 800, contre près de 74 000 par le Journal Officiel. L'explication de cette différence ne nous est pas apparue, ce qui se révèle problématique pour expliquer un écart de 35.4%. Conscient de ce point, nous avons cependant privilégié la source JO pour l'année 1996, dans le but d'assurer le maximum d'homogénéité par rapport aux autres chiffres et pour reproduire l'augmentation de ces effectifs programmée par la loi à partir de 1997. Parallèlement, il convient de ne pas attribuer à la baisse observée entre 1987 et 1996 un caractère aussi important que les chiffres le laissent supposer. Malgré cette entorse que l'on espère relativement marginale, nous espérons reproduire au mieux la tendance de fond.

Par ailleurs, les problèmes rencontrés lors de l'examen des statistiques du ministère de la défense ne sont pas rares et s'érigent même en véritable casse-tête pour la production de données croisées fiables et cohérentes sur le long terme. Relativement aux statistiques des effectifs, par exemple, deux modes principaux de calculs sont utilisés. Une méthode consiste à recenser les effectifs budgétaires, c'est-à-dire le nombre de postes de travail imputés au budget de la défense. L'autre méthode dénombre les effectifs effectivement réalisés. En outre, des variantes peuvent être constatées à l'intérieur d'une même méthode. En illustration, on peut citer trois modes de calculs des effectifs réalisés selon la date considérée : ceux-ci peuvent être réalisés soit au premier janvier de l'année étudiée, soit par une moyenne des effectifs au premier janvier et 31 décembre de cette même année, soit enfin par une moyenne des douze mois de l'année. Enfin, on trouve de fortes différences, selon que les statistiques incluent les comptes de commerce ou non, et totalisent avec les trois armées et la gendarmerie la délégation générale à l'armement et les services communs.

Ces multiples modalités ne poseraient pas de problème à l'utilisateur, dans la mesure où, avec un peu de recherche, elles sont toujours identifiables. Le véritable problème apparaît cependant lorsque l'on cherche à croiser les données ou à les regrouper pour les étudier sur des périodes de temps assez longues. Par exemple, pour les seules années passées, les tableaux ci-dessus n'auraient pas pu être dressés dans cet état de détail avec les publications de l'OSD, tel que le *Tableau de bord des effectifs civils et militaires*. La ventilation du personnel appelé budgétaire par catégorie hiérarchique n'est pas explicitée dans ce recueil. Elle est disponible dans la seule comptabilité réalisée, mais sans discernement entre officiers et sous-officiers. La répartition par armée et par service des effectifs budgétaires des personnels civils n'inclue ni l'administration centrale, ni les personnels civils divers, alors qu'ils sont comptabilisés dans les effectifs réalisés, mais sans répartition par armée et service cette fois. Ainsi, pour les trois grandes catégories d'effectifs, le tableau de bord de l'OSD ne présente pas de résultats standardisés. De même, nous n'aurions pas pu prendre les différentes éditions annuelles du *Bilan social*, puisque les méthodes de calcul et les tableaux présentés varient selon les années. Ainsi, en comparaison avec les éditions 1991 et 1996, le cahier 1987 ne donne qu'une estimation des grandes catégories de personnels, et si on retrouve la répartition effectifs par catégorie, armées et services, celle-ci est comptabilisée hors compte de commerce, alors que les statistiques ultérieures les incluent.

Au bilan, on ne peut que déplorer l'absence d'une véritable source homogène des statistiques du ministère de la défense, à l'exception des chiffres publiés au Journal Officiel. Par extension, on est conduit à se demander quelle source privilégier pour définir de façon exacte les effectifs totaux des armées.





### **Annexe 3 : Le déroulement de carrière des personnels militaires engagés de l'armée de terre**

Les personnels militaires de l'armée de terre sont répartis en trois catégories hiérarchiques : militaires du rang, sous-officiers et officiers. Quel que soit leur grade, ils peuvent servir soit sous contrat soit au titre de la carrière, exceptés les militaires du rang qui n'ont accès qu'au premier statut. La durée et la nature de leur service sont fonction de leur porte d'entrée dans l'institution, le grade et le niveau de formation obtenus, l'orientation qu'il leur est proposée, ainsi que l'appréciation individuelle dont ils font l'objet. Cette annexe présente pour chaque catégorie les points de passage placés sur la trajectoire de carrière des engagés de l'armée de terre.

#### **1. Les EVAT**

Engagés volontaires, ils intègrent l'armée au statut de militaire du rang. Leurs fonctions les amènent à tenir principalement des rôles de spécialistes de niveau élémentaire et marginalement des rôles d'encadrement.

##### **1.1. Recrutement et déroulement de carrière**

Leur recrutement s'effectue en provenance du civil, directement avant le service militaire (recrutement de type initial) ou au terme du service (recrutement de type ultérieur, au-delà de la durée légale), dans des proportions égales pour ces deux modes. De plus, le recrutement peut être centralisé ou décentralisé. Les conditions qui régissent leur engagement sont minimales. Il convient [1] d'avoir entre 17 ans et demi et moins de 29 ans; [2] un résultat aux tests psychotechniques au moins égal à 3/20; [3] une aptitude médicale outre-mer et parachutiste; [4] et le respect d'un certain critère de moralité. Les dépôts de candidatures sont mensuels.

La durée du contrat initial est de 3 ou 5 ans. Leur durée moyenne de carrière est actuellement de 6 à 7 ans, et devrait être portée à 10 ans. Cependant, la durée maximale des services est liée au grade et au niveau de formation atteints au cours du

contrat : un soldat pourra prétendre à 6 ans de services, un caporal à 11 ans, un caporal-chef à 15 ans à la condition qu'il ait obtenu son certificat d'aptitude technique de second degré avant la 9<sup>ème</sup> année (ancien cursus 1986). Au-delà des 15 années de service, les contrats sont renouvelés tous les deux ans, dans la limite maximale de 22 ans de services.

Depuis 1997, le nouveau cursus mis en place renforce la distinction entre contrat long (15 ans minimum) et contrat court (11 ans maximum). La voie longue, réservée aux spécialistes, est destinée aux titulaires du certificat technique élémentaire qui donnent satisfaction, et qui, sur proposition, souscrivent volontairement à cette carrière avant la quatrième année, en remplacement du contrat court. La validation du contrat est conditionnée en outre à l'obtention du certificat technique de second degré.

### **1.2. Les grades**

Au-delà du stade initial de soldat, 3 niveaux hiérarchiques échelonnent la catégorie des militaires du rang. Tout d'abord, la distinction de première classe s'acquiert au plus tard le premier jour du 11<sup>ème</sup> mois de service (premier jour Adl). Le grade de caporal s'obtient avec le certificat militaire élémentaire et trois mois d'ancienneté ou le certificat technique élémentaire et un an d'ancienneté. Le grade de caporal-chef est lié au passage du BMPE entre 1 an et 6 ans d'ancienneté.

### **1.3. La formation**

Le système de formation des EVAT est continu et se compose d'un volet militaire et d'un volet technique. Trois niveaux de formation existent : un niveau élémentaire; les premier et deuxième niveaux.

Une période initiale de 2 mois est consacrée à la formation de base type combattant, donnant accès au certificat militaire élémentaire (CME), suivie de 2 autres mois de formation élémentaire de spécialiste, normalement sanctionnée par le certificat technique élémentaire (CTE) et le certificat pratique (CP : acquisition d'un métier civil par 6 mois de pratique ou 600 heures dans le métier). A l'issue d'une période

probatoire de 3 mois, est attribué le certificat d'aptitude élémentaire (CVAE). Si l'individu détient le CME, le CTE, le CVAE, ainsi que le grade de brigadier-chef (ou caporal-chef), il obtient le brevet militaire professionnel élémentaire (BMPE), premier niveau de formation.

Les niveaux supérieurs de formations des EVAT ne sont accessibles qu'aux détenteurs de ce grade. Ces degrés sont le premier et le deuxième niveau du certificat d'aptitude technique. Le certificat d'aptitude technique de premier niveau ou CAT1 ne comporte pas de période de formation. Pour l'obtenir, il faut cumuler un minimum de 3 ans de service et une bonne notation sur le comportement. Enfin, le CAT2 est un concours, offrant 700 places par an, et dont le taux de réussite approxime les 14-15%. Quatre types d'épreuves conditionnent son obtention : un contrôle des connaissances militaires (TTA 150), un contrôle physique (prise en compte des contrôles des 2 dernières années), un contrôle tir (prise en compte de 3 tirs dans l'année), et un contrôle métier (oral).

Il faut noter que le passage de ces certificats est doublement incitatif, dans la mesure où ils déterminent la durée des services et ouvrent à des niveaux de soldes plus élevés. En outre, les examens ne s'obtiennent pas à l'usure, leur présentation ne peut pas excéder les deux ou trois sessions.

Enfin, en tendance, il convient de souligner que 50% des EVAT dépassent les 5 ans de service au grade de caporal, 30% atteignent la fin du contrat court, 20% servent sous contrat long dont la moitié atteignent les 22 ans possibles.

#### **1.4. Orientation et notation**

Un dernier élément déterminant de la carrière des militaires engagés réside dans leur orientation et l'avis individuel formulé dans la feuille de notation.

Pour les EVAT, quatre étapes d'orientation sont isolées : [1] en fin de deuxième année de services pour l'orientation vers un contrat long et le recrutement indirect sous-officier; [2] au début de la troisième année; [3] à l'obtention du CT1 ou au courant de la cinquième année de service pour l'orientation sous-officier, le

déroulement du contrat long ou la reconversion; [4] courant septième ou huitième année pour les services ultérieurs à la neuvième année conditionnés par la détention du CAT2.

La notation comporte trois étapes : [1] un entretien individuel avec le chef de section; [2] une commission orientation-notation (composée du chef de corps, des gestionnaires du personnels, des commandants des unités, du président de catégorie, médecin,...); et [3] la communication des résultats par le chef de section. Deux noteurs interviennent donc dans l'évaluation individuelle : le chef de section en premier et le commandant d'unité en second noteur.

Les procédures de notations font l'objet de mesures de plafonnement (niveau maximum de notation par grade et progression limitée) et de mesures d'encadrement (attribution d'un degré supérieur en fonction des notations des années précédentes; encadrement de la variation des niveaux de notation).

Quant au tableau d'avancement, il est établi par le chef de corps au moins une fois par an. Les promotions et les nominations ont lieu dans l'ordre d'inscription par date à ce tableau.

## **2. Les sous-officiers**

Par rapport au système exposé précédemment, les catégories supérieures empruntent sensiblement une structure similaire. Les sous-officiers ont vocation à encadrer les unités et à assumer également des responsabilités techniques ou administratives.

### **2.1. Recrutement et déroulement de carrière**

Le recrutement des sous-officiers s'effectue soit par voie directe, dans les deux écoles de sous-officiers, Saint Maixent (école nationale des sous-officiers d'active : ENSOA) et Issoire (école nationale technique des sous-officiers d'active :

ENTSOA), soit de façon interne parmi les EVAT issus du recrutement semi-direct ou du rang, soit enfin parmi les appelés du contingent : volontaire bachelier sergent (VBS) et volontaires services long (VSL).

Exclusivement sous contrat au début de leur engagement, les sous-officiers peuvent avoir accès au statut de carrière. Ainsi, la durée maximale des services n'est pas fonction exclusive du renouvellement des contrats, puisque le statut de sous-officier de carrière autorise à servir selon des limites d'âge variant avec le grade détenu. Les différences entre les sous-officiers sous contrat et les sous-officiers de carrière ont des conséquences statutaires fortes. Il s'agit de deux corps distincts dotés de dispositions inégales en matière de durée des services et d'avancement (l'avancement sous contrat se fait exclusivement au choix, c'est un mix pour les sous-officiers de carrière, excepté le grade d'Adjudant-Chef), et par conséquent de formation, grade et avantage obtenus.

## **2.2. Les grades**

La progression au grade supérieur n'est possible qu'à la condition où l'individu cumule au moins deux ans d'ancienneté dans le grade. Les conditions circulaires exigent [1] au moins 3 ans de grade, 4 ans de services et être titulaire du BSAT ou BMPE pour passer Sergent-chef; [2] au moins 3 ans de grade, 8 ans de services, être titulaire du CM2 ou CT2 pour passer Adjudant; [3] et, 4 ans de grade, 12 ans de services et son BMP2 ou BSTAT pour passer Adjudant-Chef. Le grade de Major est accessible par concours, à condition d'avoir obtenu le degré "très élevé" de notation pendant les 4 dernières années.

## **2.3. La formation**

La formation des sous-officiers est progressive et comporte deux phases : [1] une phase initiale de formation à la culture militaire et de préparation au premier emploi; [2] une seconde phase de perfectionnement, en cours de carrière, pour asseoir sa compétence et compléter sa qualification technique.

La formation comprend trois degrés : le niveau élémentaire, qui correspond

également au niveau supérieur de la formation des EVAT, le premier niveau (BSAT) et le deuxième niveau (BSTAT). Les niveaux élémentaire et premier s'acquièrent entièrement en école de formation, par le cumul du CME (avant 5 mois) et du CM1, au cours de 7 mois de services à l'ENSOA, puis du CT1 en école de formation. Les sous-officiers retournent ensuite en affectation pour obtenir le CVA1 (6 mois) sanctionnant le premier degré, ou BSAT (brevet de spécialiste de l'AT). La formation de second niveau intervient généralement après 5 à 6 ans de service. Elle a lieu dans les écoles, où est préparée et passée l'épreuve d'aptitude 2 (EA2), composée de deux évaluations généraliste et spécialiste. En cas de réussite (moyenne obtenue dans les deux modules), un stage national dans une école d'armes ou un centre de spécialisation sanctionne l'attribution du BSTAT (Brevet supérieur de technicien de l'armée de terre, anciennement BMP2).

#### **2.4. La notation**

L'orientation des sous-officiers est annuelle et suit les grandes étapes de la carrière (obtention du BSAT, du BSTAT, avant 15 ans de services). Elle se compose de trois phases successives : un entretien avec le commandant d'unité, un conseil d'orientation et un entretien avec le chef de corps. La notation est effectuée en totalité au sein du corps de troupe. Comme les EVAT, les notations sont soumises à des mesures de plafonnement et d'encadrement. Les noteurs sont le chef d'unité et le chef de corps. L'échelle de notation comporte 11 niveaux d'aptitudes générales et 6 pour les qualités foncières (comportement, qualités professionnelles, physique, caractère, dispositions intellectuelles).

### **3. Les officiers**

Troisième catégorie hiérarchique, les officiers sont par essence les "cadres supérieurs" de l'armée. D'origines de recrutement variées, ils servent sous différents

statuts. Le déroulement de leur carrière est subordonné à ces statuts, leurs origines et au degré de formation atteint dans le cadre de l'enseignement militaire supérieur.

### **3.1. Recrutement et déroulement de carrière**

Plus encore que pour les sous-officiers, les origines du recrutement, portes d'entrée dans l'institution militaire, ont une influence directe sur la carrière des officiers. En fonction de l'âge auquel ils s'engagent, du corps auquel ils appartiennent et de leur statut, ils ne seront pas appelés aux mêmes services.

Majoritairement, les officiers servent sous le statut de carrière. Les officiers sous contrat, les ORSA, représentent moins de 11.5% des officiers de l'armée de terre. Par delà le statut, quatre corps distinguent les officiers : les officiers des armes, recrutés parmi les élèves de Saint-Cyr, de l'ESM en recrutement direct ou de l'EMIA en recrutement indirect; les officiers du CTA appelés à des tâches administratives, à parts égales entre recrutement direct et indirect; les officiers COM (commissariat par concours interne et externe; et les officiers du cadre spécial recrutés au choix parmi les officiers de carrières ou du CTA. En moyenne, le recrutement se fait plus par voie interne (recrutement semi-direct) que par voie externe (recrutement direct) dans une proportion de 60%-40% pour 1995.

Le recrutement direct constitue la "grande porte" d'entrée dans l'institution militaire. Il concerne principalement les individus qui ont réussi les concours de l'Ecole Spéciale Militaire (Saint-Cyr), Polytechnique, les Arts et Métiers, l'Ecole Militaire du CTA et le Commissariat. Il ouvre aux perspectives de carrière les plus vastes. Le recrutement semi-direct est la seconde porte d'entrée, destiné aux lauréats des concours internes de l'EMIA, l'EMCTA; et du commissariat. Ces deux types de recrutement peuvent enfin être de type tardif, direct pour les officiers sur titres, ou semi-direct pour les officiers issus du rang, les ORSA et les OEAE. Ici, l'âge d'entrée plus élevé constitue le principal obstacle aux perspectives de progression.

Les inégalités entre officiers altèrent également la durée espérée des services. Les officiers sous contrat, destinés à tenir des emplois de spécialistes, ont une limite

fixée à 20 ans quelle que soit leur progression, tandis que sous le statut de carrière, cette durée varie avec le grade détenu. Ainsi, le temps espéré de service progresse de la façon suivante : inférieur à 52 ans de sous-lieutenant à Capitaine; inférieur à 54 ans pour les Commandants; à 56 ans pour un Lieutenant-Colonel, à 57 ans pour un Colonel, à 58 pour un Général de brigade et à 60 pour un général de division. Le corps d'appartenance affecte au surplus cette durée, puisque pour le CTA, les limites d'âges sont supérieures de 2 ans environ à celle des officiers des armes.



### **3.2. Les grades**

Les conditions minimales d'avancement s'expriment en terme d'ancienneté de service. On passe sous-lieutenant en moins de 1 an, Lieutenant en moins de 5, Capitaine en moins de 10 ans. Au delà la progression n'est plus automatique, et les conditions sont les suivantes : on ne peut espérer passer Commandant qu'à moins de 15 ans de services, Lieutenant-Colonel à moins de 18 ans, Colonel à moins de 20 ans et Général de brigade à moins de 22 ans et demi. A l'étude des conditions minimales d'avancement, les avantages du statut de carrière par rapport aux contrats sont flagrants.

### **3.3. La formation**

Le principe de la formation des officiers consiste en une longue phase initiale qui couvre toute la période allant du recrutement au premier poste en unité, et des phases de perfectionnement plus courtes mais échelonnées tout au long de la carrière. Il existe trois niveaux de formation : un premier degré délivré par un diplôme (diplôme de qualification militaire, certificat technique, diplôme d'état-major, diplôme technique, diplôme technique de régularisation, diplôme technique de spécialité). Le deuxième niveau est un brevet préparant à l'exercice de certaines fonctions d'état-major ou de direction et de commandement important. Le troisième niveau enfin appelle les officiers à exercer de hautes responsabilités en élargissant leurs connaissances dans les domaines de la politique militaire et de l'emploi des forces (Centre des Hautes Etudes Militaires et Centre des Hautes Etudes de l'Armement).

### **3.4. La notation**

L'orientation se fait à la demande des intéressés et au rythme des mutations. Pour la notation, les deux noteurs sont le chef de corps et l'autorité unitaire de tutelle. Comme pour les autres catégories hiérarchiques, la notation des officiers est soumise à des mesures d'encadrement et de plafonnement.



### Annexe 4 : Composition du Premier Régiment d'Infanterie 10 Juillet 1997

Grades	Ventilation dans les compagnies								Total	Âge Moyen	Ancienneté moyenne
	1ère	2ème	3ème	4ème	CLRA	CGA	CCS	11ème			
Lieutenant-Colonel							3		3	43,00	22,83
Commandant							5		5	43,80	22,30
Capitaine	3	3	1	2	3		8	4	24	36,63	16,67
Lieutenant	3	3	2	2	3		2	1	16	31,88	11,75
Sous-Lieutenant Active				1					1	24,00	1,50
<b>Total Officiers Active</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>49</b>	<b>35,94</b>	<b>15,70</b>
Major							4	3	7	47,57	28,93
Adjudant-Chef			1		1		14	5	21	41,43	22,07
Adjudant	3	5	3	3	3		18	11	46	36,78	18,11
Sergent-Chef	5	5	5	8	9		27	11	70	31,46	12,24
Sergent Active	8	9	7	9	10		21	13	77	27,51	7,89
<b>Total Sous-officiers Active</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>84</b>	<b>43</b>	<b>221</b>	<b>32,65</b>	<b>13,41</b>
Caporal-Chef Active	22	47	23	30	18		98	21	259	29,48	9,47
Caporal Active	35	32	31	25	22		38	13	196	24,24	4,85
1ère Classe Active	40	44	36	48	11		29		208	22,08	2,02
Soldat Active	10	13	15	8	3		1	35	85	19,87	1,50
<b>Total MdR Active</b>	<b>107</b>	<b>136</b>	<b>105</b>	<b>111</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>166</b>	<b>69</b>	<b>748</b>	<b>24,96</b>	<b>5,28</b>
<b>Total Active</b>	<b>129</b>	<b>161</b>	<b>124</b>	<b>136</b>	<b>83</b>	<b>0</b>	<b>268</b>	<b>117</b>	<b>1018</b>	<b>27,16</b>	<b>7,55</b>

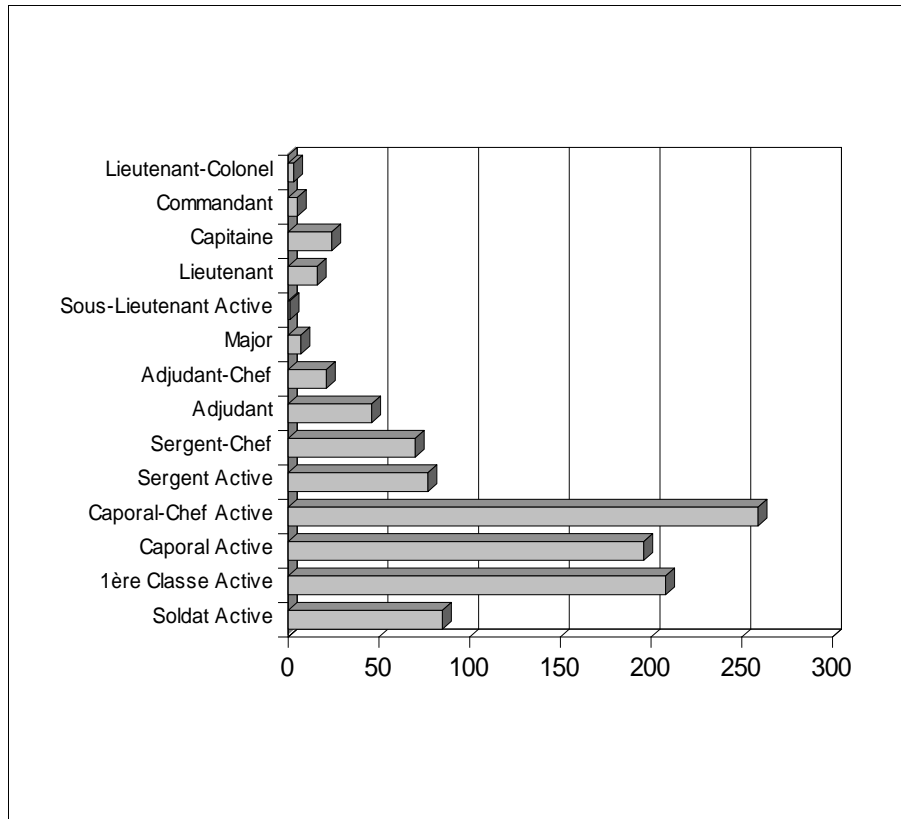
	1er RI
	Effectif *
Officiers sous contrat ou de carrière	49
Officiers appelés	8
<b>Total Officiers</b>	<b>57</b>
Sous-Officiers sous contrat ou de carrière	221
Sous-Officiers appelés	8
<b>Total Sous-Officiers</b>	<b>229</b>
MdR sous contrat	748
MdR appelés	186
<b>Total MdR</b>	<b>934</b>
<b>Total Personnels militaires</b>	<b>1220</b>

*\* a été rajouté le chef de corps, ce qui explique la différence avec le nombre d'officiers d'active précédent.*

Taux d'encadrement (hors appelés) (%)	22,13%
Taux d'encadrement (appelés compris) (%)	23,44%

Total personnels Engagés	1018
Total personnels Appelés	202
<b>Total Personnels militaires</b>	<b>1220</b>

**Annexe 5 : Pyramide des grades du Premier Régiment d'Infanterie**



## Table des Abréviations utilisées

Sigle	Signification
ARCO	Association pour la Reconversion des Officiers et sous-officiers
BARC	Bureau d'Aide à la Reconversion de Circonscription
BEG	Bureau des Etudes Générales
BGRH	Bureau de la Gestion des Ressources Humaines
BIRT	Bureau Insertion et Reconversion de l'Armée de Terre
BMPE	Brevet Militaire Professionnel Elementaire
BRCP	Bureau Recrutement et Condition du Personnel
BSAT	Brevet de Spécialiste de l'Armée de Terre
BSTAT	Brevet Supérieur de Technicien de l'Armée de Terre
CAT	Certificat d'Aptitude Technique
CESSD	Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense
CFCR	Centre de Formation à la conduite Routière
CIR	Centre interarmée de Reconversion
CMFP	Centre Militaire de Formation Professionnelle
CSFM	Conseil Supérieur de la Fonction Militaire
DFP	Direction de la Fonction militaire et du Personnel civil
DPMAT	Direction des Personnels Militaires de l'Armée de Terre
EMAT	Etat-Major de l'Armée de Terre
ENSOA	Ecole Nationale des Sous-Officiers d'Active
ENTSOA	Ecole Nationale Technique des Sous-Officiers d'Active
EVAT	Engagé Volontaire de l'Armée de Terre
EVI	Engagé Volontaire Initial
FAR	Force d'Action Rapide
MdR	Militaire du Rang
MMP	Mission pour la Mobilité Professionnelle
OCP	Officier Condition du Personnel
ORSA	Officier de Réserve en Situation d'Activité
OSD	Observatoire Social de la Défense
SGA	Secrétariat Général pour l'administration
VSL	Volontaire Service Long

## Références<sup>116</sup>

- Boudon, 1978, *Effets pervers et ordre social*, Paris : PUF.
- Chauvin, Lcl, 1996 "1997-1999 première étape d'une gestion des personnels plus difficile", in : *Nouvelle Revue d'Artillerie*, n°16 - Décembre, pp 4-5.
- Conort, D., 1996, "Les ressources humaines : les défis de la professionnalisation", in : *Défense Nationale*, n°8 - juillet, pp 91-107.
- CSFM, 1990b, *Les carrières des militaires - dossier d'étude*, 41ème session du conseil supérieur de la fonction militaire.
- CSFM, 1990a, *Les carrières des militaires - dossier d'étude*, 42ème session du conseil supérieur de la fonction militaire.
- CSFM, 1991, *La reconversion civile des militaires - dossier d'étude*, 44ème session du conseil supérieur de la fonction militaire.
- Doeringer, P.B., & Piore, M., 1985, *Internal Labour Markets & Manpower Analysis*, 2ème Ed., New York : Shqrp.
- Dufoulon, S., Saglio, J., Trompette P., 1995, *Les marins du Georges Leygues - Analyse sociologique d'un bâtiment de combat*, contrat DRET n°93/074.
- Dufoulon, S., Saglio, J., Trompette P., 1997, *La mémoire de la mer - mobilités et capitalisation des savoirs sur un bâtiment de combat*, rapport intermédiaire établi pour le CESSD.
- Eucken, W., 1939, *Grundlagen der Nationalökonomie*, [9ème ed 1990], Berlin : Springer Verlag.
- Goffman, E., 1968, *Asiles*, Paris : Minuit.
- GM2 Conseil, 1994, *Etude des facteurs conduisant à l'engagement sous-officier dans les armées et la gendarmerie - rapport de synthèse*, contrat de recherche DRET n°91.499, OSD.
- Journal Officiel de la République Française, 25 mai 1997, "Décret n°97-521 du 22

---

116

- mai 1997 portant répartition des effectifs budgétaires du personnel militaire des armées et services pour 1997", pp 7929-7933.
- Journal Officiel de la République Française, 3 juillet 1996, "Loi n° 96-589 du 2 Juillet 1996 relative à la programmation militaire pour les années 1997-2002", pp 9985-10002.
- Journal Officiel de la République Française, 19 Avril 1996, "Décret n°96-332 du 19 Avril 1996 portant répartition des effectifs budgétaires du personnel militaire des armées et services pour 1996", pp 6015-6018.
- Journal Officiel de la République Française, 21 Avril 1991, "Décret n°91-378 du 21 Avril 1991 portant répartition des effectifs budgétaires du personnel militaire des armées et services pour 1991", pp 5315-5320.
- Journal Officiel de la République Française, 14 Mars 1987, "Décret n°87-170 du 14 Mars 1987 portant répartition des effectifs budgétaires du personnel militaire des armées et services pour 1987", pp 2958-2961.
- Journal Officiel de la République Française, 12 Mars 1986, "Décret n°86-367 du 12 Mars 1986 portant répartition des effectifs budgétaires du personnel militaire des armées et services pour 1986", pp 3934-3937.
- Lesure, M., 1996, "Aide à la reconversion : fraternité au-delà des armes", in : *Terre Magazine*, n°78 - Novembre, pp 38-39.
- Lhoste, M., 1995, "Analyse du sous-système „Information, recrutement et sélection“ des engagés volontaire de l'armée de terre", en exécution du contrat n°92.1265.A/DRET, *Cahiers du Centre de Sociologie de la Défense*, n°3.
- Margueron, J.P., 1997, "Militaire de carrière... plurielle?", in : *Le CASOAR*, Avril 97, pp 46-49.
- Mellet, Ph., et al., 1992, *Le retour dans le civil des militaires n'ayant pas acquis le droit à pension de retraite - enquête 1991*, SGA/DFP/OSD.
- MMP, 1996, *Bilan 1995 reconversion*, SGA/DFP/MMP.
- Reynaud, J.D., 1997, *Les règles du jeu*, Paris : Armand Colin.
- Rio, B., et al., *Les conditions de retour à la vie civile des militaires ayant acquis droit à pension*, OSD, 1994.
- OSD, 1995, *Flux d'entrée et de sortie des personnels militaires d'active - résultats*



*1994 et synthèse depuis 1985, SGA/DFP/OSD.*

OSD, 1996a, *Atlas départ du personnel officier - bilan 1995*, SGA/DFP/OSD.

OSD, 1996b, *Atlas départ du personnel non officier - bilan 1995*, SGA/DFP/OSD.

OSD, 1996c, *Atlas recrutement du personnel officier - bilan 1995*, Vol 1, SGA/DFP/OSD.

OSD, 1996d, *Atlas recrutement du personnel non officier - bilan 1995*, Vol 1, SGA/DFP/OSD.

OSD, 1996e, *Bilan social 1995*, SGA/DFP/OSD.

OSD, 1996f, *Tableau de bord des effectifs civils et militaires*, SGA/DFP/OSD.

Peretti, J.M., 1994, *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris : Vuibert.

Ségrestin, D., 1974, *La CGT et les métiers*, Thèse, Paris : CNAM.

Terre Magazine, 1997, "Dossier sur la reconversion", n°80 février, pp 19-34.

Weber, M., 1991, *Histoire économique*, Paris : Gallimard.