

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ? Convergences, divergences, enjeux

Jérôme THEILLIER

Commissaire en chef, auditeur de la 70^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Dans *L'archipel français* ⁽¹⁾, paru en mars 2019, Jérôme Fourquet, directeur du département « opinion et stratégies d'entreprises » à l'Institut français d'opinion publique (Ifop), dresse le constat clinique d'une fragmentation de la société française. Au-delà de critères d'étude et d'analyses politiques qui n'engagent que son auteur, le bilan dressé ne laisse pas indifférent car il touche à notre idée de la nation. « Ce qui distingue les nations, disait Renan, ce n'est ni la race, ni la langue. Les hommes sentent dans leur cœur qu'ils sont un même peuple lorsqu'ils ont une communauté d'idées, d'intérêts, d'affections, de souvenirs et d'espérances. Voilà ce qui fait une patrie » ⁽²⁾.

Pour donner à voir « l'archipellisation » française, l'auteur convoque la journée du 14 juillet 2019, à Paris : le matin, le traditionnel défilé militaire en présence des corps constitués ; l'après-midi une manifestation des gilets jaunes ; le soir, des scènes de liesse liées à la victoire de l'équipe algérienne de football. « Allégorie [...] de la France d'aujourd'hui, et que résume le sous-titre de ce livre : *Naissance d'une nation multiple et divisée* », poursuit le politologue. Si cette affirmation est vraie, c'est la République elle-même, et une partie de ses fondements, qui est mise à mal. Que devient, en effet, la promesse d'émancipation individuelle et d'unité, consubstantielle à notre République et si profondément ancrée dans la société française ? Sans égalité, comment réussir à intégrer, ce que la France fait avec succès depuis plusieurs siècles ?

À rebours de tout défaitisme, les chefs, ceux qui décident, ont la responsabilité de dessiner l'avenir, de dresser des perspectives, de proposer des réponses. Pour refonder un collectif national fort en intégrant la diversité croissante de la Nation, le président de la République a donc décidé d'impliquer les forces vives du pays autour de deux objectifs. Des objectifs différents mais aux finalités complémentaires : la diversité, entendue au sens de l'égalité des chances, et l'égalité entre les femmes et les hommes,

⁽¹⁾ FOURQUET Jérôme, *L'archipel français. Naissance d'une nation multiple et divisée*, Seuil, 2019, 384 pages.

⁽²⁾ RENAN Ernest, *Qu'est-ce qu'une nation ?*, conférence en Sorbonne, 11 mars 1882 (www.iheal.univ-paris3.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

proclamée grande cause nationale du quinquennat ⁽³⁾. Concrètement, il s'agit de permettre aux femmes d'avoir toute la place qui leur revient dans les emplois de haut niveau et favoriser l'accès des catégories défavorisées et issues de l'immigration à l'exercice des responsabilités.

Symbole de la puissance française, symbole de l'unité nationale, les armées ont évidemment leur rôle à jouer. Plus qu'un rôle : une responsabilité, qui découle de leur expérience et de leur savoir-faire en matière d'égalité et d'intégration. De fait, elles ont même été précurseurs : les premières actions en faveur de l'égalité des chances remontent à 2007 ⁽⁴⁾.

Parce que les officiers assument le commandement des armées et qu'ils sont souvent perçus comme collectivement plus conservateurs, parce que les chefs doivent montrer l'exemple, tout simplement, il est intéressant de se pencher plus spécifiquement sur l'encadrement des armées : le corps des officiers est-il au rendez-vous des objectifs d'égalité et de diversité, dans ses propres rangs et jusqu'au plus haut niveau ? Parvient-il, lui, à traduire la promesse républicaine de liberté, d'égalité et de fraternité qui peine à se réaliser pour l'ensemble des Français ?

Évaluer si les officiers sont le reflet de la société, avec quelles convergences et quelles divergences, permet avant tout de dresser un constat partagé mettant fin aux clichés comme aux situations en trompe-l'œil. Ce doit aussi être l'occasion pour les armées de réfléchir à l'intérêt et aux profits du devoir de diversité et de mixité, trop souvent vu comme « imposé d'en haut », et de mieux se l'approprier pour le bien du service et le succès des armes de la France.

S'il apparaît que la structure familiale et sociale des officiers a aujourd'hui largement rejoint celle de la société civile, l'équilibre entre les hommes et les femmes, et la diversité au sein des officiers évoluent plus lentement. Il est pourtant, à de nombreux égards, de l'intérêt des armées elles-mêmes que l'encadrement militaire reflète plus complètement la société française. Face au décalage croissant entre les attentes sociales et la réalité de l'engagement militaire, le chemin pour faire avancer la mixité et la diversité sans affecter l'unité ni l'efficacité des armées, est étroit.

Les officiers, ces Français comme les autres dans un milieu professionnel qui ne l'est pas tout-à-fait

Devenue similaire à celle de la population française, la structure familiale des officiers confirme leur convergence sociétale

En mars 2019, la Direction des ressources humaines du ministère des Armées (DRHMD) a présenté les résultats d'une enquête réalisée en 2018 sur « les militaires

⁽³⁾ MACRON Emmanuel, « Discours à l'occasion de la journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et du lancement de la grande cause du quinquennat », Paris, 25 novembre 2017 (www.elysee.fr/).

⁽⁴⁾ MORIN Hervé, « Déclaration du ministre de la Défense sur les actions de la défense en faveur de l'égalité des chances », Paris, 13 septembre 2007 (www.vie-publique.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

et leur famille » : la structure familiale des officiers a aujourd'hui rejoint celle de l'ensemble des Français ⁽⁵⁾.

La convergence des structures familiales à âge équivalent

« La catégorie hiérarchique et l'armée d'appartenance n'ont pas un impact déterminant sur la situation familiale des militaires [...]. Ainsi, le cycle de vie des militaires est comparable à celui de l'ensemble de la population française » ⁽⁶⁾. En 2019, les armées sont à l'image de la société : l'effet « âge » est plus déterminant sur la structure familiale que la catégorie hiérarchique. « Cette uniformisation des modes de vie, des comportements familiaux et des attentes, qui se constate à tous les échelons » dépasse la catégorie hiérarchique.

Ainsi, se marier est moins lié à la catégorie sociale qu'à l'âge : 76 % des sous-officiers supérieurs sont mariés contre 71 % des officiers subalternes. Vis-à-vis du Pacte civil de solidarité (Pacs), l'effet générationnel prend également le pas sur la catégorie hiérarchique.

L'emploi du conjoint est un autre point de convergence : « Le taux de conjointes actives occupées a augmenté significativement. Cette hausse est portée uniquement par les conjointes d'officiers. Ce taux est désormais comparable quelle que soit la catégorie hiérarchique. [...] La différence en termes d'activité entre les conjointes de militaires et l'ensemble des femmes françaises disparaît en 2018 ».

S'agissant de la taille des familles, les militaires conservent, encore une fois, le particularisme d'avoir, en moyenne, plus d'enfants que les Français : 2 chez les militaires contre une moyenne de 1,87 en France en 2019. Chez les officiers, la moyenne est de 2,1 enfants (officiers subalternes) et 2,5 enfants (officiers supérieurs), ce qui se rapproche du taux de fécondité des « cadres et professions intellectuelles supérieures », de 2,1 en 2005 ⁽⁷⁾.

Partagées avec l'ensemble de la population militaire, des spécificités familiales persistent, liées aux contraintes de la mobilité

Un marqueur fort de la population des conjoints de militaire – qui sont désormais actifs à plus de 85 %, comme le reste de la population – est que leur rémunération est comparativement plus faible que celle des conjoints de non militaires. Le différentiel atteint plus de 30 % entre le conjoint d'un officier et celui d'un fonctionnaire de catégorie A. « La mobilité des militaires et leurs activités opérationnelles affectent les parcours professionnels des conjoints. Ces difficultés se traduisent par la surreprésentation des emplois à durée déterminée et le recours significativement plus fréquent au temps partiel. [...] Les mobilités génèrent des discontinuités dans les parcours professionnels,

⁽⁵⁾ Ces résultats ont principalement été comparés à l'enquête « emploi » réalisée par l'Insee en 2017 (www.insee.fr/).

⁽⁶⁾ DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DES ARMÉES (DRHMD), « Perception de la condition du personnel », *Repères RH*, septembre 2019.

⁽⁷⁾ BAËHR Audrey, « Les agents de la fonction publique et leur famille », *Point Stat* – Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), mars 2010 (www.fonction-publique.gouv.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

ce qui freine les trajectoires ascendantes ⁽⁸⁾. » Ceci est particulièrement visible parmi les conjoints d'officiers, dont 26,5 % ont un revenu nul contre 9 % des conjoints de fonctionnaire de catégorie A.

En parallèle, les militaires sont moins propriétaires de leur résidence principale que les Français. Cette différence s'explique essentiellement par la mobilité professionnelle, plus fréquente chez les officiers que chez les civils. Ne pouvant investir dans leur résidence principale, les militaires se reportent cependant vers d'autres types de biens (logement mis en location, résidence secondaire...).

**Les femmes officiers de plus en plus nombreuses
mais un accès au haut encadrement militaire encore insuffisant**

Une féminisation qui ne stagne plus

Le nombre de femmes officiers ne reflète assurément pas leur importance ni leur place dans le monde professionnel en général, accréditant l'hypothèse que le monde militaire est un monde à part : un monde d'hommes. C'est une réalité : en 2019 ⁽⁹⁾, seuls 16,1 % des officiers ⁽¹⁰⁾ des armées françaises sont des femmes, en ligne avec le taux global de féminisation des armées, directions et services, tous grades confondus ⁽¹¹⁾.

La stricte parité, qui n'existe dans aucune catégorie professionnelle ⁽¹²⁾, n'est cependant pas un horizon pour les armées, ni même un désir des femmes elles-mêmes. L'objectif prioritaire est plutôt de consolider définitivement leur présence ⁽¹³⁾, en la rendant plus aisée tout en la normalisant. Selon certains sociologues, le seuil de « normalisation », serait atteint à 25 % des effectifs d'une organisation ⁽¹⁴⁾.

Une arrivée aux hautes responsabilités qui se fait attendre

Les femmes officiers sont, davantage que les hommes, sous contrat (elles représentent 13,1 % des officiers de carrière). Ceci est corroboré par un âge moyen plus faible que les officiers masculins (35,3 ans contre 39,8 ans). Cette jeunesse relative est également à rapprocher de leur présence progressivement plus faible à mesure de la

⁽⁸⁾ HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE (HCECM), *La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation*, 12^e rapport thématique du HCECM, juin 2018 (www.defense.gouv.fr/).

⁽⁹⁾ DRHMD, *Bilan social 2019*, décembre 2020 (www.defense.gouv.fr/).

⁽¹⁰⁾ *Ibidem*. Il y a 13,5 % de femmes chez les militaires du rang et 18,2 % chez les sous-officiers.

⁽¹¹⁾ *Ibidem*. Il y a 10,7 % de femmes dans l'Armée de terre, 14,8 % dans la Marine, 23,6 % dans l'Armée de l'air et de l'Espace. Les services sont en général plus féminisés : 30,9 % dans le Service du commissariat des armées (SCA) et 61,2 % dans le Service de santé des armées (SSA), par exemple.

⁽¹²⁾ Le personnel civil du ministère des Armées comprend 39,4 % de femmes, dont 37,2 % de catégorie A. La fonction publique d'État comprend 56 % de femmes. Elles représentent 62 % de la catégorie A, mais 33 % des emplois d'encadrement supérieur et de direction (ESD). Voir DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FONCTION PUBLIQUE (DGAFP), *Chiffres-clés de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, 2019 (www.fonction-publique.gouv.fr/).

⁽¹³⁾ *Tsahal* (Israël), une des armées les plus féminisées au monde, comprend 34 % de femmes. Voir « Nombre record de femmes dans l'armée israélienne », *Tribune de Genève*, 3 décembre 2017 (www.tdg.ch/).

⁽¹⁴⁾ Entretien avec le D^r Camille Boutron, chercheuse en Sociologie du genre et des conflits à l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (Irssem), le 19 janvier 2021.

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

montée en grade : d'élève-officier à capitaine, elles sont 19,35 %. Dans les grades d'officier supérieur, elles sont 13,05 %. Elles représentent 9,1 % des officiers généraux.

Ce faible taux de femmes dans le haut encadrement militaire, s'il peut encore en partie s'expliquer par des raisons historiques, est sans proportion avec leur place dans nos armées et dans la société. C'est pourquoi des objectifs chiffrés ont été fixés par Florence Parly, ministre des Armées, qui devraient être atteints grâce à des listes d'aptitude pesées au trebuchet : 10 % de femmes en 2022 ⁽¹⁵⁾, un doublement du nombre de femmes dans le généralat à la fin de la Loi de programmation militaire (LPM) 2019-2025 ⁽¹⁶⁾ et, à l'horizon 2030, un taux de féminisation des officiers généraux équivalent à celui des femmes militaires au sein du ministère, soit 16 %.

En dépit d'une dynamique de convergence très positive, les officiers ne sont donc pas encore au reflet d'un monde professionnel public et privé beaucoup plus mixte, même si la place des femmes y reste aussi un combat de tous les jours.

Une forte diversité sociale, une diversité ethnique plus faible

Une remarquable diversité sociale

La diversité sociale provient avant tout de la diversité au recrutement. Par exemple, les officiers de la plus nombreuse des trois armées, l'Armée de terre, se répartissent entre 30 % de recrutement direct, 20 % de recrutement contractuels et 50 % d'officiers semi-directs, semi-directs tardifs et rang ⁽¹⁷⁾. La moitié au moins des officiers provient donc des corps de sous-officier.

L'analyse des filiations militaires – 20 % des officiers ont un père qui a lui-même servi dans les armées, proportion identique dans toutes les catégories hiérarchiques à l'exception des officiers supérieurs où la proportion monte à 29 % – le confirme. Si dans 42 % des cas, ce père militaire était déjà officier, dans 58 % des cas, il était sous-officier, ce qui souligne le fort escalier social qu'offrent les armées.

Autre élément montrant la vraie mixité sociale chez les officiers : 29 % des élèves des trois Grandes écoles militaires (GEM) remplissent des critères pour être éligibles à une bourse d'enseignement supérieur, contre 18 % à l'École normale supérieure (ENS) de Paris ou 15 % à l'École des Hautes études commerciales (HEC) ⁽¹⁸⁾. Cette diversité sociale irrigue toute la pyramide, jusqu'aux grands chefs militaires.

Une diversité ethnique plus mesurée

La réalité de la diversité ethnique, au recrutement et dans la hiérarchie des officiers, n'est, quant à elle, pas facile à mesurer. Notre tradition républicaine est

⁽¹⁵⁾ MINISTÈRE DES ARMÉES, *Plan mixité*, mars 2019 (www.defense.gouv.fr/).

⁽¹⁶⁾ Doublement par rapport au début de la LPM. Voir le rapport annexé à la LPM 2019-2025 (www.defense.gouv.fr/).

⁽¹⁷⁾ Les officiers semi-directs sont recrutés sur concours parmi les sous-officiers et militaires du rang ayant au moins 3 ans de service et âgés de 35 ans au plus (c'est la voie « EMIA »). Le concours des officiers semi-directs tardifs et rang (« voie des officiers de domaines de spécialités ») est ouvert à partir de 10 ans de service et jusqu'à l'âge de 45 ans inclus.

⁽¹⁸⁾ Le 1^{er} encadré du rapport de la Mission Thiriez sur la Haute fonction publique évoque dans les grandes écoles du service public « l'introuvable diversité » (www.vie-publique.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

universaliste. Contrairement à la loi britannique qui autorise les décomptes par groupes ethniques, notre droit, s'il n'interdit pas les statistiques ethniques, les encadre beaucoup plus strictement ⁽¹⁹⁾. Ainsi, l'Insee était en mesure d'indiquer, qu'en 2019, 12,8 % des militaires du rang étaient issus de l'immigration, contre 5,3 % des sous-officiers et 6 % des officiers ⁽²⁰⁾.

Les officiers généraux issus de la diversité se comptent, cependant, sur les doigts d'une main. C'est là la conséquence d'un recrutement initial insuffisamment diversifié qui a eu lieu il y a... 30 ans. C'est la durée nécessaire, s'il n'y a pas d'accident de parcours, pour faire d'un excellent sous-lieutenant un général.

Pour autant, peut-on dire, sur ce point, que les officiers ne sont pas représentatifs de la société ? Rien n'est moins sûr, c'est là tout le paradoxe. La réalité est que c'est le monde professionnel en entier qui doit faire un effort, à commencer par le secteur public.

Enjeux d'une plus grande convergence en matière de mixité et de diversité chez les officiers

Les armées ont le sentiment, légitime, de « faire le job »

Des armées efficaces, engagées pour la défense de la patrie

Particulièrement exposées sur de nombreux théâtres, les armées s'inscrivent depuis longtemps dans une logique d'efficacité militaire et de performance opérationnelle. Dans un contexte où, sous le coup de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), leur format a été drastiquement réduit et leurs moyens considérablement diminués, il a fallu se concentrer sur l'essentiel : « préparer et assurer par la force des armes la défense de la patrie et des intérêts supérieurs de la Nation » ⁽²¹⁾, autrement dit, les opérations.

Alors qu'ils ont fait preuve d'une disponibilité totale et que leur engagement a toujours été sans faille, il est normal que les militaires s'interrogent : la volonté affichée d'aller chercher d'autres personnes, plus diverses est-elle une remise en question de leur compétence, de leur légitimité, voire de leur loyauté ? Quelles seront les victimes collatérales de cet élargissement du vivier ? Par ailleurs, est-ce la responsabilité des armées si l'Éducation nationale n'arrive, – malheureusement – pas à former et orienter tant de jeunes issus de l'immigration ? Est-ce vraiment la mission des armées de compenser les apparents échecs d'un système ?

A contrario, les armées s'inscrivent depuis toujours dans la tradition républicaine, fondée sur le système académique des concours, ouverts à tous quels que soient le sexe, le milieu social, la couleur de peau. À l'instar de la sélection des élites de la fonction

⁽¹⁹⁾ Voir CONSEIL CONSTITUTIONNEL, décision du 15 novembre 2007 (www.conseil-constitutionnel.fr/).

⁽²⁰⁾ COMMISSION DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES, *Évaluation des dispositifs de lutte contre les discriminations au sein des forces armées (Rapport d'information)*, Assemblée nationale, 27 mars 2019 (www.assemblee-nationale.fr/).

⁽²¹⁾ Article L4111-1 du Code de la défense (www.legifrance.gouv.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

publique civile, chaque jeune qui s'en donne les moyens et fait preuve d'excellence peut donc embrasser la carrière d'officier. N'est-ce pas cela, l'égalité républicaine ?

Exemplaires, les armées bénéficient de la confiance de leurs concitoyens

Si les Français sont attachés à la diversité et à la mixité dans le secteur public, leurs exigences n'apparaissent pas trop impérieuses à l'égard des armées. Les armées ne sont pas vues comme un enjeu symbolique par les groupes de pression. Il n'y a pas non plus de pression populaire particulière. Cette bienveillante neutralité est le reflet de la pleine confiance que les Français accordent aux militaires, qui jouissent invariablement d'un très haut niveau de bonnes opinions de la part de leurs concitoyens ⁽²²⁾. Les Français semblent avant tout concernés par l'engagement des armées pour leur sécurité et la défense du pays. Les militaires sont attendus dans leur cœur de mission, sur le territoire national comme en opérations extérieures.

Par ailleurs, les armées ont le sentiment légitime de ne pas avoir à rougir de leur investissement social. Elles mènent une action remarquée, avec cœur, au profit de la jeunesse défavorisée et en vue de l'insertion professionnelle, dans les outre-mer *via* le Service militaire adapté (SMA), en Métropole, grâce au Service militaire volontaire (SMV), et par de nombreux autres mécanismes pilotés par la Direction du service national et de la jeunesse ⁽²³⁾.

La diversité et la mixité au cœur de la relation politico-militaire

Une exigence démocratique

La question de la représentativité des officiers – et tant qu'ils incarnent les armées et les commandent – s'ancre dans la longue histoire de la relation politico-militaire française et de ses malentendus.

Durant tout le XX^e siècle, le lien entre l'armée et la nation était nourri par la conscription. La symbiose entre l'armée et la société était alors considérée comme acquise par principe. Le risque démocratique que pouvait représenter la masse des armées semblait neutralisé. Avec la professionnalisation et la réduction du format des armées, la menace du nombre vient à disparaître. Mais le risque pour la démocratie prend alors une autre forme : celle d'une armée qui serait coupée de la société, aux tendances prétorienne, parce que non représentative.

Émanation de la société française, placées au cœur de l'État et de notre système démocratique, les armées doivent, au contraire, être le reflet de la nation dans toute sa diversité et sa richesse, jusque dans sa hiérarchie. « Chargées de mettre en œuvre la force délibérée pour protéger la France », « appelées à agir en situation de crise pouvant

⁽²²⁾ 87 % des Français ont une bonne opinion des militaires. Voir le sondage Odoxa-Dentsu Consulting réalisé pour *Franceinfo* et *Le Figaro*, publié le 13 juillet 2018 (www.francetvinfo.fr/).

⁽²³⁾ DIRECTION DU SERVICE NATIONAL ET DE LA JEUNESSE (DSNJ), « Les armées au cœur de la défense 2019 » (www.defense.gouv.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

aller jusqu'au chaos », les armées se doivent d'être « en symbiose avec la société, au sein de la nation » ⁽²⁴⁾.

La diversité au cœur des opérations.

L'acceptation par la Nation des morts au combat n'est pas acquise *a priori*. À chaque fois que nos concitoyens découvrent les visages de ces jeunes tombés pour la France, le débat resurgit et les mêmes interrogations reviennent : Qui ? Pour quoi ? Le fallait-il ? Chef des armées, le président de la République assume personnellement, devant les familles, la mort au combat de nos soldats. Mais il en est également politiquement comptable devant la représentation nationale et devant la nation tout entière.

Alors que, ces dernières années, de nombreux militaires du rang issus de la diversité ont payé le prix du sang, les Français pourraient ne pas comprendre que cette diversité s'arrête aux portes des écoles d'officiers.

Dans des circonstances de crise, la diversité et la représentativité comparée de l'encadrement et de la troupe pourraient vite prendre une tournure symbolique et devenir une question politique. Tout ne dépend évidemment pas des armées en cette matière. Mais les armées pourraient avoir à répondre de ne pas mettre les moyens pour accroître la diversité chez ses officiers et de ne pas l'homogénéiser avec celle qui a cours chez les militaires du rang.

Il est de l'intérêt des armées d'aller plus loin en matière de diversité et de mixité

Un intérêt d'image

La diversité et la mixité sont des objectifs totalement assumés par le politique, qui fixe les orientations et le calendrier. Alors même qu'elles adhèrent à ces principes et à ces objectifs, les armées sont, elles, confrontées à la difficulté de la mise en œuvre. Au-delà du volontarisme affiché, il s'agit, en effet, de faire évoluer des mentalités, de remettre en question des habitudes très ancrées. L'histoire montre que cela ne se fait pas sans combat : à l'intérieur même du monde professionnel civil, la place des femmes peine encore à être reconnue, tandis que la diversité reste encore limitée dans ses échelons élevés.

Ainsi, il est de l'intérêt des armées de s'adosser à la volonté politique, de saisir la « fenêtre d'opportunité » pour prendre des mesures fortes susceptibles de faire bouger les lignes et prendre les devants pour parer à tout risque réputationnel.

Participer à la reconstruction sociale en intégrant davantage de diversité dans son encadrement est également une contrepartie aux efforts budgétaires considérables consentis par la nation depuis 4 ans. Le politique a rempli sa part du contrat. Aux armées de faire de même : « J'ai la conviction que notre défense est absolument prioritaire et j'assume devant la nation mes choix de vous donner ces budgets ; mais vous ne devez pas ignorer qu'ils se traduiront par ailleurs par une réduction des

⁽²⁴⁾ LECOINTRE François, « Pour une singularité positive ». *Vision stratégique du Chef d'état-major des armées*, 2018 (www.defense.gouv.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

ressources accordées à d'autres politiques publiques ; dès lors que je veux que chaque euro dépensé contribue directement et efficacement à l'amélioration de notre outil. Je vous donne donc des moyens, mais en même temps, ce sera pour vous plus de responsabilités ⁽²⁵⁾. »

Un intérêt opérationnel

Le président de la République l'a rappelé dans son discours sur la stratégie de défense et de dissuasion, le 7 février 2020 ⁽²⁶⁾ : l'environnement international est devenu plus complexe, plus incertain et plus dangereux. Les menaces sont plus diverses et en évolution constante : cyber, espace, actions sous le seuil, opérations d'influence, utilisation du droit, agissements « en zone grise ». Le champ des préoccupations et d'action potentielle des armées s'élargit : déplacements de population, migrants, crises climatiques, transition énergétique, pandémies...

Face à l'hybridation du monde et de la guerre, confronté à de nouveaux champs d'action, dans une société française de plus en plus diverse, l'encadrement des armées ne doit pas rester sur un modèle unique. La diversité culturelle devient un facteur clé de succès pour l'action militaire, qui tire une force supplémentaire d'officiers ayant des psychologies et styles différents, ayant des origines et références intellectuelles diverses. La conduite de la guerre, on le sait, n'est pas une affaire abstraite ni un produit scientifique, hors sol : le caractère des hommes, la connaissance du terrain et les biais relationnels y tiennent une place majeure.

Il en est de même de la présence des femmes dans le commandement, la conception, la direction et la conduite des opérations : leur sensibilité et leurs perceptions, rarement identiques à celles des hommes, leur regard sur les relations humaines et les organisations, différent et complémentaire, sont autant de richesses et d'opportunités que les armées doivent utiliser et transformer en atouts de supériorité.

Une nécessité pour notre modèle RH

La volonté politique d'attirer et de fidéliser des femmes et des jeunes issus de la diversité est également une opportunité en termes de ressources humaines.

Pour répondre à des besoins d'encadrement de plus en plus larges, de plus en plus techniques, des profils diversifiés, prêts à s'investir pour des motifs différents, sont nécessaires. L'enjeu est de faire face à des besoins de compétences rares voire à des compétences non militaires, qui ne se trouvent pas dans les viviers traditionnels.

La mixité et la diversité chez les officiers – et dès que possible dans la haute hiérarchie – sont également une nécessité pour recruter « en bas de l'échelle ». Pour se projeter dans un autre milieu et monter dans la hiérarchie, il faut des modèles. Les

⁽²⁵⁾ MACRON Emmanuel, « Vœux du président de la République aux armées », Toulon, le 19 janvier 2018 (www.elysee.fr/).

⁽²⁶⁾ MACRON Emmanuel, « Discours du président de la République sur la stratégie de défense et de dissuasion devant les stagiaires de la 27^e promotion de l'École de Guerre », 7 février 2020 (www.elysee.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

militaires du rang issus des minorités doivent voir qu'il leur est possible de devenir officier et même général. Les femmes ont également besoin de s'assurer qu'elles pourront, comme dans le civil, devenir dirigeantes. Lorsque ce modèle n'existe pas, comment se donner et donner le meilleur pour l'Institution ?

« Tout soldat porte dans sa giberne son bâton de maréchal ». Pour que cette déclaration, attribuée à Louis XVIII en 1817, reste valable dans notre armée moderne, il faut des figures de proue. À l'exemple de Colin Powell, issu d'une famille d'immigrants jamaïcains, nommé chef d'état-major des armées des États-Unis de 1989 à 1993, c'était il y a plus de 30 ans ; et Secrétaire d'État de 2001 à 2005.

Les évolutions possibles sur la mixité et la diversité pour accélérer le chemin de convergence en dépit des obstacles

Un obstacle à ne pas sous-estimer : le décalage entre la société et les armées

« Lorsque l'esprit militaire abandonne un peuple, la carrière militaire cesse d'être honorée ».
Alexis DE TOCQUEVILLE, *De la démocratie en Amérique*, tome II, 1840

Les armées, mal connues des élites

Avec la suspension de la conscription, l'esprit de défense a progressivement disparu de l'univers mental de la majorité des élites, qui ne connaissent plus les armées ou s'en font une idée fantasmée.

Si la guerre – la vraie, celle qui est déclarée – a été définitivement reléguée aux oubliettes de l'histoire, pourquoi entretenir une armée forte et puissante ? Pourquoi se préparer au combat de haute intensité et dépenser tant en équipements militaires ? Quand la judiciarisation des relations sociales impose le principe de précaution, comment comprendre ces militaires qui prennent des risques et acceptent d'affronter la mort ? Face aux impératifs d'inclusivité et d'égalité, comment justifier la singularité d'un état militaire, qui par construction, est autre ?

Le président de la République l'a compris et s'attache à renverser les perspectives au sein de la technostructure comme à défendre la singularité militaire.

25 ans après la professionnalisation – le temps d'une génération – et alors que le contexte stratégique et sécuritaire se dégrade, il est devenu nécessaire de redonner aux élites dirigeantes une vraie culture militaire et de défense. « La guerre est une chose trop grave pour être laissée aux militaires » disait Clemenceau. Ce constat est plus que jamais partagé par les armées, qui ont besoin d'être en symbiose avec les dirigeants et les représentants de la nation.

Instaurer, *a minima* dans les grandes écoles de fonction publique, « une obligation militaire d'une durée significative », ainsi que le recommandait, en 2017, le Haut comité d'évaluation de la condition militaire dans son 11^e rapport ⁽²⁷⁾, semble

⁽²⁷⁾ HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE, *La fonction militaire dans la société française*, 11^e rapport thématique du HCECM, 6 septembre 2017 (www.defense.gouv.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

devenu nécessaire. C'est au sommet, et du sommet, que l'esprit de défense peut se diffuser dans toute la société, jusqu'au sein d'une jeunesse en quête de sens, prête à retrouver « l'amour de la patrie » et à s'engager au service de la France pourvu qu'on l'y aide.

Les militaires, peu enviés des Français

En dépit des attentats terroristes sur notre propre sol et des guerres que mènent les armées françaises au Levant (opération *Chammal*) ou au Sahel (opération *Barkhane*), la société française se vit et se veut en paix. Si les attentats djihadistes de 2015 ont secoué notre conscience nationale et réveillé le sens de l'engagement, les raisons de servir le pays dans les armées n'apparaissent pas clairement aux yeux de nos concitoyens. Les armées semblent décalées avec les priorités d'engagement de la jeunesse : l'environnement avant tout, mais aussi la culture et les loisirs, la solidarité avec les personnes précaires et la présence auprès des personnes âgées ⁽²⁸⁾.

Pour ceux qui s'intéressent au métier des armes, la condition du militaire n'apparaît pas enviable : les sujétions de l'état militaire ne sont plus perçues comme des « obligations » mais bien comme des contraintes, conjuguer une carrière d'officier avec une vie de famille est difficile, en outre, le statut d'officier n'est pas rémunérateur.

Mythe ou réalité, l'image de la condition militaire se déprécie aux yeux mêmes des catégories sociales familières et attachées aux armées, qui autrefois garnissaient « spontanément » les rangs des grandes écoles militaires.

Un équilibre à maintenir : une identité militaire forte mais ouverte

Identité et valeurs militaires

L'armée de la République a le devoir de maintenir un lien fort avec la société, afin d'attirer à elle la nation dans toutes ses composantes. Cet impératif démocratique doit cependant être conjugué avec un autre impératif, dont les armées sont également responsables devant la nation : celui de la victoire militaire française.

Pour être viables et enviables, les diversités doivent donc s'intégrer dans une identité supérieure : l'identité française déclinée dans les armées par l'identité militaire, ferment d'unité et d'efficacité au combat.

En décalage avec la culture individualiste, celle des « droits » et des revendications personnelles, qui marque notre société contemporaine ⁽²⁹⁾, celui qui veut devenir officier doit savoir renoncer à lui-même et accepter les sacrifices car il est là pour servir.

Devenir militaire, c'est donc accepter, quels que soient son sexe ou sa couleur de peau, que les particularités s'effacent au profit du groupe, que les logiques individuelles s'accomplissent dans le collectif, que les intérêts particuliers soient sublimés dans l'intérêt supérieur de la nation et de la mission, que les valeurs privées s'enchaînent

⁽²⁸⁾ Voir le sondage OpinionWay pour *La Croix* et la Fondation Jean-Rodhain, « Les jeunes et l'engagement », mars 2018 (<https://fondationjeanrodhain.org/>).

⁽²⁹⁾ LEFEBVRE Barbara, *Génération « J'ai le droit »*, Albin Michel, 2018, 240 pages.

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

dans le *corpus* de valeurs militaires : « Celui qui entre dans l'armée apprend d'emblée la cohésion et la fraternité, le culte de l'effort collectif, le dépassement de soi au sein d'un groupe. Dès le premier jour, il sait qu'il ne vaut rien sans les autres ⁽³⁰⁾ ».

Les effets de bord de la singularité militaire à éviter

Le besoin de préserver – et de réaffirmer – la singularité militaire n'est pas une fin en soi mais bien un moyen, rendu nécessaire par l'évolution de notre société : une sorte de téléphone rouge qui relie la fonction militaire au monde civil et qui permet aux armées d'être entendues et comprises dans leur identité militaire. Il convient cependant de veiller à ce que les jeunes Français et Françaises à qui peut s'offrir une carrière d'officier ne perçoivent pas l'identité militaire comme une citadelle fermée et la singularité militaire comme le rempart destiné à ne sélectionner que « des semblables » dans lesquels ils ne se retrouveraient pas.

L'identité militaire ne doit pas pouvoir être confondue avec une quelconque identité culturelle ou sociologique qui serait un prérequis pour s'engager ou demeurer dans l'institution. Liée aux exigences pratiques du métier, l'identité militaire est bien le fruit de l'engagement, que l'on revêt « comme une seconde peau », sans pour autant devoir renoncer à qui l'on est.

« La culture très spécifique des forces armées, leur système de valeurs et leur position de relatif isolement au sein de la société, les amènent, en effet, à se percevoir de manière distincte » ⁽³¹⁾. Oui, les militaires peuvent avoir cette tentation de se penser autrement et de se positionner à côté de la société, non pas dedans. C'est pourquoi les officiers ont cette responsabilité d'être – et de placer les armées – dans une position d'ouverture permanente au monde, dont ils font résolument partie.

De nouveaux leviers à décliner, pour recruter et fidéliser

« Le plan mixité »

Lancé par la ministre des Armées en mars 2019, fruit d'un travail conjoint avec les états-majors, le « plan mixité » ⁽³²⁾ s'articule autour de trois axes : « donner envie aux jeunes femmes de rejoindre les armées pour constituer un vivier suffisant et permettre à un plus grand nombre d'accéder aux plus hautes responsabilités » ; « fidéliser les femmes militaires pour éviter qu'elles ne quittent la filière opérationnelle ou l'institution faute de pouvoir concilier leur activité et leur évolution professionnelle avec leur vie personnelle » ; « mettre en valeur l'image des femmes dans les armées, afin de lever les appréhensions des candidates potentielles et renforcer la culture de la mixité au sein du ministère ».

⁽³⁰⁾ MISSION D'INFORMATION SUR L'ÉMERGENCE ET L'ÉVOLUTION DES DIFFÉRENTES FORMES DE RACISME ET LES RÉPONSES À Y APPORTER, « Audition du Vice-amiral d'escadre (VAE) Philippe Hello, directeur des ressources humaines du ministère des Armées », Assemblée nationale, 3 novembre 2020 (www.assemblee-nationale.fr/).

⁽³¹⁾ COSTE Frédéric, *Analyse du système de valeurs militaires et des caractères conservateurs des armées*, Mémoire réalisé sous la direction du Professeur Mathiot, Université de Lille II, Institut d'études politiques (IEP) de Lille, 2001-2002.

⁽³²⁾ MINISTÈRE DES ARMÉES, *Plan Mixité*, *op. cit.*

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

Parmi les 22 mesures concrètes d'égalité mises en place figure l'élargissement des recrutements sous contrat et sur titre aux Grandes écoles militaires à des profils non scientifiques, dans lesquelles les femmes sont bien représentées. Pour les femmes placées en position de congé parental ou bénéficiant d'une disponibilité pour élever un enfant, elles conserveront en totalité leurs droits à avancement dans la limite de 5 ans au cours de la carrière. En outre, les créneaux d'accès aux temps de commandement et de responsabilité pourront être prolongés lorsque l'intéressée aura été absente pour des raisons familiales. Enfin, pour tenir compte des contraintes de famille, les femmes pourront bénéficier de conditions assouplies pour préparer les examens et concours, notamment celui à l'École de Guerre (EdG), avec l'élargissement des créneaux d'inscription ou une voie parallèle ciblée d'admission par validation des acquis de l'expérience.

La voie est tracée et il est désormais de la responsabilité des armées de faire vivre harmonieusement et sans restriction cette mixité, au service de la performance collective.

La diversité

Pour répondre au mandat diversité émis par la ministre des Armées le 12 octobre 2020, les armées ont fait le choix, cohérent mais très exigeant, de ne pas toucher au niveau et aux principes des concours mais, en contrepartie, aller chercher les jeunes talents, prendre en charge une partie de leur formation scolaire et universitaire et les amener jusqu'au niveau de ces concours, ce qui s'apparente à un véritable défi aux multiples conséquences. Il faut alors repenser et adapter la communication des armées pour toucher des milieux très éloignés de la chose militaire, tels les Quartiers prioritaires de la ville (QPV) ; arriver à susciter des vocations d'officier parmi les jeunes ayant un potentiel prometteur et, enfin, durant plusieurs années, accompagner socialement et scolairement les volontaires pour les amener au succès dans les concours des Grandes écoles militaires.

Certes, les armées ne partent pas de rien, avec les Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et la montée en puissance des Classes préparatoires à l'enseignement supérieur (CPES)⁽³³⁾ au sein des lycées de la défense. Les armées s'appuieront aussi sur le système récemment mis en place de tutorat⁽³⁴⁾ de jeunes défavorisés par des officiers-élèves des Grandes écoles militaires.

Mobilisant de nombreux moyens, ce plan semble pourtant moins viser un résultat utile que de coller à des principes. *A contrario*, il serait plus efficace de mettre en place une politique de *quotas* d'admission aux concours des GEM, à l'instar du concours « talents » présenté en Conseil des ministres le 3 mars dernier pour la haute

⁽³³⁾ En un ou deux ans, ces classes permettent aux meilleurs bacheliers, issus de milieux modestes, de se préparer à intégrer des CPGE ou des études dans l'enseignement supérieur. À ne pas confondre avec les Cycles pluridisciplinaires d'études supérieures (CPES ou CyPES), créés en 2012 par Université PSL et le lycée Henri IV (www.onisep.fr/).

⁽³⁴⁾ PARLY Florence, « Discours de la ministre des Armées aux Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan », 7 septembre 2020 (www.defense.gouv.fr/).

Nos cadres sont-ils le reflet de la société ?
Convergences, divergences, enjeux

fonction publique ⁽³⁵⁾. Pour chaque école militaire, une liste séparée de lauréats permettrait d'admettre un nombre limité de jeunes talents issus de la diversité et ayant satisfait aux épreuves du concours. Cette politique ciblée de discrimination positive à l'entrée permettrait de sécuriser le processus de diversification des officiers et de ne pas courir le risque de se faire imposer ce que notre modèle RH et social ne souffrirait pas : des recrutements « sur étagère », permettant à des civils déjà en responsabilité de devenir officiers de carrière, sans même avoir été formés par l'institution et y avoir franchi toutes les étapes.

*
**

S'inscrivant dans la tradition politico-militaire, l'autorité politique attend que les officiers soient en symbiose avec la nation et donc, reflètent la société, en termes de mixité sociale, mais désormais également d'égalité homme-femme et de diversité. Sur le plan de la mixité sociale, l'encadrement des armées a désormais convergé avec la société : la structure socio-familiale des officiers est aujourd'hui comparable à celle de l'ensemble des Français. Sur les deux autres points, les armées sont en revanche en retard : les femmes sont peu représentées dans les postes de responsabilité des armées et rares sont les jeunes issus de l'immigration qui intègrent nos Grandes écoles militaires.

Ne voyant pas dans ces sujets une priorité liée au cœur de métier et s'estimant confortées par leur forte cote de popularité, les armées ont par ailleurs la conviction légitime d'être déjà ouvertes et accessibles à tous. Pourtant, il est bel et bien de leur intérêt d'être plus volontaristes. Tactiquement, il est toujours profitable de saisir les fenêtres politiques. Mais, surtout, les enjeux sont majeurs : enjeu d'image, qui peut se retourner à tout moment ; enjeu opérationnel dans un contexte stratégique évolutif nécessitant une diversification des compétences ; enjeu RH pour faire fonctionner l'escalier social des armées, qui doivent rester le creuset de la nation. Mais le chemin est étroit. L'évolution de la société et l'étiollement de la culture militaire des élites éloignent les Français de leurs armées. Dans le même temps, les armées doivent conserver une identité forte, qui participe du succès de la mission, même si cette singularité militaire peut être perçue comme une barrière à l'intégration.

Pour briser ce cercle vicieux, des mesures fortes doivent être mises en œuvre. Le « plan mixité » est équilibré et respecte les principes de mérite et de compétence auxquels sont attachées les armées. Il aboutira aux résultats escomptés s'il est mis en œuvre avec conviction et enthousiasme. Le plan d'action « diversité » vise principalement à amener des jeunes talents défavorisés jusqu'à la réussite aux concours d'entrée aux Grandes écoles militaires. Cherchant surtout à éviter le principe de discrimination positive, ce plan apparaît peu centré sur le résultat. En retrouvant l'audace qui fait leur force et afin de conserver la pleine maîtrise de leur avenir, les armées devraient plutôt forcer le destin et proposer d'introduire une dose mesurée de *quotas* à l'entrée des GEM, à l'instar du concours « talents » récemment décidé pour l'accès aux grandes écoles de la haute fonction publique civile. ♦

⁽³⁵⁾ « Rapport au président de la République relatif à l'ordonnance n° 2021-238 du 3 mars 2021 afin de favoriser l'égalité des chances pour l'accès à la haute fonction publique » (www.legifrance.gouv.fr/).