

# Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ?

## *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

Nicolas VANDEBROUCK

Capitaine de vaisseau, auditeur de la 70<sup>e</sup> session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

L'analyse des évolutions sociologiques et démographiques françaises fait apparaître une multiplication des lignes de fracture et une moindre identification à un destin commun. Le délitement de la cohésion nationale qui en résulte impacte profondément la capacité de notre pays à affronter les crises, alors que le contexte stratégique et sécuritaire est de plus en plus incertain. La *Revue stratégique* de 2017 souligne ainsi que « la cohésion nationale conditionne la légitimité de l'action des armées par le soutien de la nation aux décisions de recours à la force. Affermir cette cohésion doit demeurer un axe d'effort prioritaire qui doit mobiliser l'ensemble des moyens concernés de l'État et la société <sup>(1)</sup> ».

Dans ce cadre, l'intégration de la diversité, qu'elle soit sociale, culturelle ou de genre, outre qu'il s'agit d'une attente sociétale et politique très forte, constitue un enjeu majeur pour la France. Les armées, par la spécificité de leurs missions et la force de l'humain, disposent par ailleurs de solides atouts pour redynamiser un creuset républicain en difficulté. L'intégration de la diversité est ainsi nécessaire pour alimenter efficacement ce creuset, renforcer la cohésion nationale et bénéficier d'une richesse et d'une créativité précieuses aux armées.

Les armées doivent donc s'adapter pour mieux accueillir et promouvoir la diversité, dans toutes ses dimensions, sans remettre en cause le principe méritocratique, essentiel à leur cohésion et à leur performance. Elles doivent également prendre en compte les attentes d'une génération bien différente des précédentes, sans perdre de vue la spécificité du métier des armes. Et c'est bien en relevant ces deux défis qu'elles pourront jouer pleinement leur rôle en soutien à une cohésion nationale durement éprouvée.

<sup>(1)</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES, *Revue stratégique de Défense et de Sécurité nationale*, 2017, p. 57 (<https://www.defense.gouv.fr/>).

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

## **Les armées comme une des solutions à la fracturation de la société française**

### ***La cohésion nationale en danger***

L'analyse de l'évolution des comportements individuels et des transformations sociologiques conduit au constat d'une accélération de la fracturation de la société française.

Selon l'écrivain Éric Sadin <sup>(2)</sup>, l'individu a perdu ses illusions politiques, idéologiques, économiques et ne croit plus au projet collectif. Il entend désormais « ne s'en remettre qu'à sa seule perception des choses. Les Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), en lui offrant une information « à la carte », l'incitent à construire ses propres récits. La possibilité de s'exprimer continûment favorise la construction d'un imaginaire se nourrissant de l'illusion de l'autosuffisance. Il en résulte une abolition progressive de tout soubassement partagé, au profit d'un fourmillement d'individus qui entendent représenter l'unique source de référence et occuper de droit une position prépondérante ». À ce titre, la crise des « Gilets jaunes » fut révélatrice de cette difficulté à fédérer autour de valeurs communes et à faire émerger une parole unifiée, compte tenu de l'éparpillement des revendications individuelles et du rejet des modes classiques de représentativité démocratique. La pandémie actuelle (Covid-19), empêchant durablement d'établir du lien social, contribue encore un peu plus à cet isolement des individus et à l'incapacité à se fédérer autour d'un projet commun.

L'affaiblissement du niveau scolaire général conduit par ailleurs à un appauvrissement du langage et de la réflexion, qui rend difficile l'expression d'un point de vue nuancé et génère une augmentation de l'agressivité ainsi qu'une moindre tolérance dans les relations interpersonnelles.

Selon le politologue Jérôme Fourquet <sup>(3)</sup>, la société française subit enfin une « archipellisation », caractérisée notamment par une distanciation toujours plus forte entre les élites et la « France d'en bas », et par une moindre efficacité du modèle d'assimilation à la française. La montée du communautarisme qui en résulte, la ghettoïsation scolaire, le grippage des mécanismes de progression sociale sont autant de phénomènes inquiétants.

L'ensemble de ces facteurs contribuent à un délitement préoccupant de la cohésion nationale et à rendre difficile le rassemblement autour d'un destin commun. Face à un modèle républicain dont la capacité d'intégration et de promotion sociale semble en panne, il est plus que jamais nécessaire de tâcher de fédérer autour de valeurs communes et de donner toute sa place au mérite.

---

<sup>(2)</sup> SADIN Éric, *L'ère de l'individu tyran*, Éditions Grasset, 2020, 352 pages.

<sup>(3)</sup> FOURQUET Jérôme, *L'archipel français – Naissance d'une nation multiple et divisée*, Éditions Point, 2020, 528 pages.

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

### **Les armées ont un rôle important à jouer**

Le philosophe Alexis de Tocqueville <sup>(4)</sup>, déjà conscient du risque « d'individualisation » de la société, estimait nécessaire de « multiplier à l'infini, pour les citoyens, les occasions d'agir ensemble et de leur faire sentir qu'ils dépendent les uns des autres ». Les armées, par les valeurs qu'elles incarnent, sont pleinement en mesure de s'inscrire dans cette démarche.

Selon le général de Villiers <sup>(5)</sup>, ancien Chef d'état-major des armées (Céma, 2014-2017), les armées répondent à un besoin d'appartenance et proposent à tous les jeunes Français des valeurs de cohésion et de fraternité, orthogonales à la division en œuvre dans la société. Le docteur Frédéric Jonnet souligne l'intérêt de créer un « point d'ancrage entre les valeurs incarnées par les armées (dignité, courage, franchise, dévouement) et celles d'engagement (générosité, loyauté, désintéressement, solidarité) auxquelles aspire une partie de la jeunesse <sup>(6)</sup> ». Pour le contre-amiral Finaz <sup>(7)</sup>, ancien directeur de l'École de Guerre, le chef, en acceptant le droit à l'erreur, fonde son commandement sur la confiance et la responsabilisation, ce qui constitue souvent une première pour des jeunes qui se sont souvent vus fermer des portes. La proximité des cadres militaires, la communauté de destin dans la mission, l'exemplarité du chef et les faibles écarts de rémunération tranchent avec la façon dont les dirigeants sont souvent perçus dans l'entreprise.

En tâchant d'effacer les différences au profit d'un objectif commun <sup>(8)</sup> et en basant les relations sur le respect mutuel, les armées sont pleinement en mesure de prévenir les discriminations. Le bagage scolaire y étant moins pénalisant qu'ailleurs, les armées offrent de belles possibilités en termes d'« ascension sociale ». La fierté de servir cimenter un « collectif qui permet de construire une identité extrêmement salubre au-delà des différences <sup>(9)</sup> ».

Ces spécificités des armées sont enfin susceptibles d'inspirer le fonctionnement des entreprises, des administrations, du corps social en général. Le général Lecointre (Céma) souligne ainsi la complémentarité des valeurs militaires : « Collectif et individu, communauté et unité, diversité et égalité. La modernité du corps militaire peut mieux inspirer la société, séduire les jeunes et consolider le socle de sa légitimité <sup>(10)</sup>. »

Fortes de l'ensemble de ces caractéristiques, les armées disposent de solides atouts pour faire fonctionner le creuset républicain. Si le contexte historique a évidemment changé, le rôle social des armées, cher au maréchal Lyautey, reste d'actualité.

<sup>(4)</sup> TOCQUEVILLE (DE) Alexis, *De la démocratie en Amérique* (1835), Éditions Folio, 1986.

<sup>(5)</sup> VILLIERS (DE) Pierre, *L'équilibre est un courage*, Éditions Fayard, 2020, 320 pages.

<sup>(6)</sup> JONNET Frédéric, « Diversifier les élites militaires : réalités et défis », *Revue migrations et société* n° 163, 2017/3, p. 53-68.

<sup>(7)</sup> FINAZ Loïc, *La liberté du commandement. L'esprit d'équipage*, Éditions des Équateurs, 2020, 224 pages.

<sup>(8)</sup> BERTOSSI Christian, « Raisonnements publics et appartenance à une institution : les musulmans dans les armées françaises », *Migrations Société* n° 169, 2017/3, p. 81-102 (<https://www.cairn.info/>).

<sup>(9)</sup> 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 Philippe Hello, directeur des ressources humaines du ministère des Armées », Assemblée nationale, 3 novembre 2020 (<https://www.assemblee-nationale.fr/>).

<sup>(10)</sup> LECOINTRE François, *Vision stratégique du Chef d'état-major des armées « Pour une singularité positive »*, septembre 2018 (<https://www.defense.gouv.fr/>).

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

### **S'adapter pour mieux attirer et intégrer la diversité**

Pour jouer pleinement leur rôle dans l'effritement de la cohésion nationale, les armées n'ont d'autre choix que d'accroître la diversité en leur sein, qu'il s'agisse de mixité, d'origine sociale ou culturelle. Des armées qui ne seraient pas à « l'image de la nation » courraient le risque d'un isolement sociologique et d'une incapacité à générer les flux de ressources humaines (RH) dont elles ont besoin.

La diversité, en permettant de bénéficier de la complémentarité des sensibilités et des approches, constitue par ailleurs un atout pour mieux préparer nos forces à la gestion de crises dans des référentiels culturels différents. Frédéric Jonnet utilise la notion de « friction créatrice »<sup>(11)</sup>, soulignant la plus-value de faire travailler ensemble des personnes d'origines diverses, qui n'auront pas les mêmes modes de pensée. Affronter ces crises toujours plus complexes impose de se donner les moyens de penser autrement et de prendre ainsi un temps d'avance.

Selon la chercheuse Carina Scholz<sup>(12)</sup>, la représentativité sociale et culturelle des armées est enfin nécessaire pour que leur légitimité soit acceptée par la nation. Le risque de distanciation n'en est pas moins réel compte tenu de l'évolution de la société française<sup>(13)</sup>. Si le caractère « inclusif » fonctionne bien pour le rang, une plus grande diversité est souhaitable au sein des échelons supérieurs. On ne saurait longtemps faire coexister deux régimes aussi contrastés avec, d'une part, l'irruption de la diversité au niveau du rang, fruit d'une adaptation passive au marché de l'emploi au niveau le moins qualifié et, de l'autre, un apparent « verrouillage social » du recrutement des cadres supérieurs<sup>(14)</sup>.

Si la problématique de la féminisation des armées est évidemment différente, elle doit également faire l'objet d'une attention toute particulière. La présence de femmes jusqu'en haut de l'échelle est nécessaire pour les inciter à l'engagement et lutter contre une certaine forme d'auto-inhibition. Force est de constater que les évolutions sont lentes, en tout cas bien en deçà des attentes des autorités politiques<sup>(15)</sup>. Il est clairement nécessaire de passer à la vitesse supérieure.

### **Préserver le principe méritocratique**

Les armées doivent démontrer leur engagement dans l'augmentation de la diversité sociale et culturelle. Si la « reproduction sociale », qui touche l'ensemble des

<sup>(11)</sup> JONNET Frédéric, « Officiers : pourquoi pas eux ? », *Res Militaris* (revue européenne d'études militaires), vol. 4, n° 2, été-automne 2014 (<http://resmilitaris.net/index.php?ID=1019034>), p. 15.

<sup>(12)</sup> SCHOLZ Carina, « L'attractivité des armées auprès des minorités ethniques : une comparaison. Allemagne, France et Grande-Bretagne », *Fiche de l'Irsem* n° 2, mai 2010, Institut de recherche stratégique de l'École militaire, 12 pages (<https://www.defense.gouv.fr/>).

<sup>(13)</sup> Selon Jérôme Fourquet, en 2040, 20 % des jeunes de 20 ans seront de « culture musulmane ». 30 % des enfants nés en 2016 ont au moins un parent né à l'étranger (22 % en 2000).

<sup>(14)</sup> JONNET Frédéric, « Officiers : pourquoi pas eux ? », *op. cit.*, p. 5.

<sup>(15)</sup> La Loi Savaudet du 12 mars 2012 fixe un minimum de 40 % de femmes pour les primo-nominations dans l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État, des collectivités territoriales et de la fonction publique hospitalière (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000025489865/>).

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

écoles d'ingénieur et de commerce, concerne les grandes écoles militaires <sup>(16)</sup> à un niveau équivalent, ce constat mérite toutefois d'être nuancé par l'importance des autres recrutements, internes ou externes, d'officiers <sup>(17)</sup>. Néanmoins le pouvoir politique, qui consent un engagement financier important au profit des armées, attend d'elles une certaine forme de retour sur investissement. Selon Frédéric Jonnet, l'augmentation de la diversité doit « faire correspondre deux critères majeurs de l'action publique : efficacité, en qualité et quantité, et équité <sup>(18)</sup> » pour les moins bien lotis. Mais comment concilier accélération de la diversité sans contrevenir au principe du mérite, nécessaire à la cohésion des armées ?

La discrimination positive, pratiquée notamment aux États-Unis, a certes permis d'augmenter très rapidement la diversité. La déségrégation militaire, commencée en 1948, a précédé de quinze ans la déségrégation civile, en offrant aux minorités un escalier social efficace. Ainsi, un peu plus de quarante ans plus tard, Colin Powell, entré dans l'armée *via* le *Reserve Officers' Training Corps*, est devenu chef d'état-major des armées américaines (1989-1993). Certains experts soulignent toutefois que le succès quantitatif des quotas dans les académies militaires voile un échec qualitatif et dénoncent dans cette apparente équité le fait que la société se défasse du soin de la défendre sur les plus démunis.

En France, la discrimination positive permettrait certainement d'accélérer le mouvement mais, outre qu'elle se heurte à l'impossibilité légale de disposer de statistiques ethniques, elle contreviendrait à la notion de sélection/promotion au mérite, essentielle pour la cohésion des armées. Il s'agit donc plutôt de mettre en place une « incitation en chaîne », que Frédéric Jonnet qualifie « d'équité coopérative <sup>(19)</sup> ». Elle se tiendrait à mi-chemin entre l'intégration à la française, qui n'atteint pas suffisamment vite les objectifs, et la discrimination positive, avec ses excès et le soupçon d'une ascension « au rabais ». L'enjeu est d'éviter le « piège à double détente » du favoritisme, entre injustice et médiocrité, et de redonner au principe méritocratique vigueur et légitimité.

## **Promouvoir la diversité sociale et culturelle**

Il faut toutefois reconnaître qu'une partie significative de la population n'est pas attirée par le métier des armes et plus généralement par les emplois au sein des ministères régaliens. Il est donc nécessaire « d'aller la chercher », en la convainquant qu'elle a toute sa place dans l'institution.

### ***Affiner les dispositifs à destination de la jeunesse***

Outre l'équité et l'ancrage territorial, les objectifs opérationnels de la politique jeunesse du ministère des Armées (Minarm) sont d'aller vers les jeunes éloignés des

<sup>(16)</sup> 65 % des élèves de l'École navale sont enfants de cadres ou CSP supérieures. Chiffre analogue aux 10 % des grandes écoles les plus sélectives (64 %) – Lorélie CARRIVE, *France Inter*, 19 janvier 2021.

<sup>(17)</sup> Le taux est alors de 44 % pour la Marine (source : EMM/RH).

<sup>(18)</sup> JONNET Frédéric, « Diversifier les élites militaires : réalités et défis », *op. cit.*, p. 59.

<sup>(19)</sup> JONNET Frédéric, « Officiers : pourquoi pas eux ? », *op. cit.*, p. 9.

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

armées et de maintenir dans la durée le lien commencé. Les actions en faveur de la jeunesse, conçues et conduites dans une logique de prérecrutement à destination de l'armée d'active et de la réserve opérationnelle, sont nombreuses et pertinentes.

Ce lien commence bien avant la Journée défense et citoyenneté (JDC), par des dispositifs comme les Cadets de la Défense, les stages découvertes ou les Classes de défense et de sécurité globale (CDSG). Il se poursuit après la JDC par le Service militaire volontaire (SMV), l'apprentissage en alternance ou les périodes militaires d'initiation et de perfectionnement ou encore le Service militaire adapté (SMA) outre-mer. Si le bilan est flatteur (70 000 jeunes concernés, soit 10 % d'une classe d'âge), la politique jeunesse du Minarm est perceptible en termes de lisibilité, de cohérence entre les chaînes OTIAD (Organisation territoriale interarmées de Défense) et DSNJ (Direction du service national et de la jeunesse), et de généralisation au niveau local. Par ailleurs, le dispositif devra être recalé autour de la Journée défense et mémoire nationale (réalisée lors de la journée cohésion du Service national universel), qui devrait à terme remplacer la JDC et se dérouler 18 mois plus tôt. Il s'agira alors pour les armées de faire porter l'effort sur les Missions d'intérêt général (MIG) défense qui devront inciter le jeune à s'engager.

En complément de l'effort global sur le recrutement, l'augmentation de la diversité sociale impose de cibler les Réseaux d'éducation prioritaire (REP), notamment dans les lieux où les « minorités visibles » sont les plus présentes, afin de pouvoir réellement renforcer la diversité culturelle. En offrant la possibilité de s'extraire du milieu d'origine, où l'adhésion aux valeurs républicaines est parfois difficile à assumer, les armées constituent une formidable opportunité pour des jeunes désirant pleinement s'intégrer. C'est particulièrement vrai pour de nombreuses jeunes femmes, qui s'émancipent ainsi d'un entourage parfois désireux de régenter leurs choix professionnels et personnels. Comme l'indique Frédéric Jonnet, il s'agit d'aller chercher les talents, « de mettre le pied à l'étrier plutôt que de tendre la main <sup>(20)</sup> ».

La feuille de route de la Minarm en faveur de la diversité dans les grandes écoles militaires <sup>(21)</sup>, qui s'inscrit dans cet esprit, va dans le bon sens. Des équipes conjointes DSNJ/DRH d'armée sont ainsi désignées pour amener les talents détectés vers l'enseignement supérieur. Outre l'augmentation du nombre de CDSG <sup>(22)</sup>, les Cadets <sup>(23)</sup> et la réserve opérationnelle doivent monter en puissance. Pour que ces dispositifs puissent produire pleinement leurs effets, il est nécessaire de convaincre le corps professoral des perspectives éducatives et professionnelles qu'offrent les armées. La capacité à développer le rayonnement des armées dans les REP, même si elle est susceptible de générer des réactions d'hostilité parmi certains adolescents, est primordiale. Une fois les talents détectés, il s'agit de les accompagner. Les « Cordées de la réussite », consistant au tutorat de près de 5 000 élèves par les officiers de grandes écoles militaires <sup>(24)</sup>, seront

<sup>(20)</sup> JONNET Frédéric « Officiers : pourquoi pas eux ? », *op. cit.*, p. 8.

<sup>(21)</sup> Lettre n° 4659 ARM/CAB/CC4 du 12 octobre 2020 [accès restreint].

<sup>(22)</sup> En 2020 : 340 CDSG pour 8 500 élèves, dont 15 % en ZEP. Objectif 2021 : 390 CDSG et augmentation du taux en ZEP. DSNJ, *La jeunesse au cœur de la Défense 2019*, p. 7 (<https://www.defense.gouv.fr/>).

<sup>(23)</sup> Actuellement 1 000 jeunes sur 30 sites. DSNJ, *La jeunesse au cœur de la Défense 2019*, *op. cit.*, p. 4.

<sup>(24)</sup> SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE, « Cordées de la réussite et tutorat », 7 mai 2021, ministère des Armées (<https://www.defense.gouv.fr/>).

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

renforcées. Le nombre de places en classes préparatoires à l'enseignement supérieur sera augmenté de 10 % et les lycées militaires, qui comptent d'ores et déjà 15 % de boursiers, sont incités à rayonner davantage.

Il est par ailleurs nécessaire de diversifier les voies d'admission aux corps d'officiers, d'accepter les vocations tardives de qualité et d'augmenter le nombre de passerelles pour élargir la base de recrutement à des filières moins « élitistes » que les concours *post-classes* préparatoires aux grandes écoles. Plutôt que de créer des filières spécifiques réservées à des élèves repérés en REP, il est préférable de réfléchir à une adaptation des critères d'évaluation <sup>(25)</sup> des candidats, sans transiger sur les *minima* académiques. Les formations au biais cognitif à destination des jurys et recruteurs doivent être généralisées.

Il s'agit enfin d'adapter les dispositifs de sélection et de formation pour susciter la volonté de progression professionnelle interne. La validation des acquis de l'expérience semble en effet préférable aux examens qui peuvent décourager ceux qui doutent de leurs motivations pour suivre un cours trop exigeant. L'enjeu est bien de « gravir l'ensemble de l'échelle, sans s'arrêter au premier barreau ».

### **Montrer à la diversité qu'elle a toute sa place dans les armées**

Le développement de narratifs de réussite doit permettre de mettre en lumière l'accession aux responsabilités de militaires représentatifs de la diversité. Comme l'indique Frédéric Jonnet, « si les emblèmes sont nécessaires, on ne peut s'en contenter, il est temps de passer à la phase de production <sup>(26)</sup> ! ». Cela passe par l'envoi « d'ambassadeurs de la réussite » pour soutenir activement les campagnes de recrutement sur le terrain, notamment en REP, et sur les réseaux sociaux (dispositif « *My Job Glasses* » par exemple). Les chefs de corps doivent s'engager pour identifier ces ambassadeurs et leur permettre de s'impliquer pleinement dans le soutien au recrutement. L'auto-inhibition doit être ardemment combattue sous l'angle du « pourquoi pas vous ? ». Les armées veilleront enfin à ce que leurs campagnes de communication véhiculent l'image d'une armée de la diversité, quitte à la surreprésenter.

Les problématiques de diversité se heurtent par ailleurs à une problématique d'objectivation, la loi « informatique et liberté » interdisant explicitement l'utilisation de statistiques ethniques. La Cnil <sup>(27)</sup> indique toutefois que la réalisation d'études patronymiques est possible sous certaines conditions <sup>(28)</sup>. De telles études seraient

<sup>(25)</sup> Mieux prendre en compte la *leadership*, limiter l'effet de filtre des écrits et augmenter la part des épreuves orales.

<sup>(26)</sup> JONNET Frédéric, « Diversifier les élites militaires : réalités et défis », *op. cit.*

<sup>(27)</sup> COMMISSION NATIONALE DE L'INFORMATIQUE ET DES LIBERTÉS (CNIL), « Mesure de la diversité, statistiques ethniques, égalité des chances : les 10 recommandations de la CNIL pour mieux lutter contre les discriminations », 16 mai 2007 (<https://www.cnil.fr/>).

<sup>(28)</sup> « L'analyse des noms et prénoms, aux fins de classement dans des catégories « ethno-raciales » n'est pas pertinente en raison du manque de fiabilité de cette méthode et du risque de stigmatisation qui pourrait néanmoins en découler ». En revanche « le recours au prénom et, le cas échéant au nom de famille pour détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires dans le parcours professionnel, à l'exclusion de tout classement dans des catégories « ethno-raciales », peut constituer un indicateur intéressant sur le plan statistique » dès lors que certaines conditions méthodologiques et de confidentialité très strictes sont réunies.

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

précieuses pour disposer de bilans réguliers sur l'état de la diversité et faciliter la prise de mesures pertinentes.

Les armées doivent enfin communiquer sur leur engagement à lutter contre les discriminations. Ceci impose de faire savoir que des dispositifs *ad hoc* <sup>(29)</sup> sont bien en place et de souligner l'implication du commandement. Après l'obtention du label Afnor <sup>(30)</sup> « égalité » en 2020, le Minarm candidate désormais pour l'attribution du label « diversité ».

### **Tirer profit du rôle spécifique des aumôneries militaires**

Comme le stipule le Statut général de 2005 <sup>(31)</sup>, le militaire est libre de ses opinions et croyances, et le libre exercice des cultes lui est assuré. La loi de séparation des Églises et de l'État <sup>(32)</sup> autorise par ailleurs le financement des aumôneries. Il a toutefois fallu attendre 2006 pour que ce droit soit pleinement octroyé aux militaires musulmans. La création de l'aumônerie musulmane des armées a ainsi mis fin à une situation d'exception puisque la constitution <sup>(33)</sup> assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens, quelle que soit leur religion. Pour les militaires musulmans, le fait de disposer d'un référent religieux constituait une attente forte.

Cette situation, déjà rapportée en 1990 dans le rapport du colonel Yves Biville <sup>(34)</sup>, s'accompagnait de nombreuses autres demandes, comme le respect des interdits alimentaires, la possibilité de prier ou de poser des permissions au moment des fêtes religieuses, l'organisation du ramadan. En répondant à ces attentes, tout en les rendant compatibles avec les exigences organisationnelles des armées, la création de l'aumônerie militaire musulmane a assurément contribué à apaiser certaines tensions et à normaliser la pratique d'un islam modéré, pleinement compatible avec les valeurs militaires.

Ce souhait de répondre aux attentes culturelles et spirituelles du militaire conduit les armées à s'inscrire dans une conception particulière de la laïcité. Ainsi, depuis 2010, la France est le seul pays occidental à organiser régulièrement le pèlerinage à La Mecque de ses soldats musulmans. Cette spécificité permet d'accueillir chacun dans la communauté militaire sans qu'il soit contraint de renoncer à une part souvent essentielle de lui-même et sans transiger sur les valeurs militaires qui s'imposent à tous.

Eu égard au nombre de militaires musulmans, il convient de se demander si le nombre d'aumôniers musulmans est suffisant (une quarantaine sur 280). Une étude sociologique semble nécessaire pour objectiver cette perception. Il serait par ailleurs

<sup>(29)</sup> La cellule Themis, en plus des problématiques exclusives de harcèlement discrimination et violences à caractère sexuel (HDVS), traite désormais des « discriminations de toute sorte ».

<sup>(30)</sup> Association française de normalisation.

<sup>(31)</sup> Statut général des militaires (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT00000808186/>), Article 4.

<sup>(32)</sup> Article 2.

<sup>(33)</sup> Constitution de la V<sup>e</sup> République du 4 octobre 1958, Article 1<sup>er</sup> (<https://www.legifrance.gouv.fr/>).

<sup>(34)</sup> BIVILLE Yves (dir.), *Armées et population à problèmes d'intégration : le cas des jeunes Français d'origine maghrébine* (rapport), avril 1990.



Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

souhaitable de mieux expliquer le fait religieux aux futurs cadres et futurs chefs de corps. Force est de constater que le rôle de l'aumônier et les spécificités de chaque religion, l'islam en particulier, ne sont pas toujours bien appréhendés. En veillant à ce que les pratiques et les croyances ne dérivent pas vers une forme potentiellement trop rigoriste, les aumôniers musulmans jouent un rôle de régulation en soutien du commandement. Leur appui est notamment précieux lors du ramadan, en permettant aux militaires musulmans d'aménager leur jeûne afin qu'il reste compatible avec les obligations opérationnelles.

L'augmentation de la place de l'islam dans les armées, cohérente avec l'évolution de la population française, peut enfin faire craindre à une remise en cause des traditions des armées, souvent ancrées dans des référentiels judéo-chrétiens. La célébration des saints patrons comme la S<sup>t</sup> Michel ou la S<sup>te</sup> Barbe, ou les concours de crèches chers à la Légion étrangère, en sont quelques exemples. Supprimer ces traditions serait évidemment dommageable pour la cohésion des unités. Mais c'est justement parce que les armées seront prêtes à laisser à chaque pratique religieuse « toute sa place mais rien que sa place », que ces traditions historiques pourront être défendues.

Au bilan, la capacité à accepter et accompagner chaque militaire dans sa dimension intégrale, tout en respectant le principe de laïcité, constitue une force qu'il importe de faire connaître. Une communication à destination du grand public, soulignant la façon spécifique dont l'ensemble des religions sont pratiquées dans les armées, contribuerait certainement à attirer davantage de candidats issus de la diversité.

En parallèle de ces mesures visant à une plus grande diversité sociale et culturelle, il faut continuer à accompagner la féminisation.

### **Favoriser le recrutement et la fidélisation du personnel féminin**

Au-delà des nécessaires efforts pour inciter les femmes à rejoindre les armées, il s'agit de se doter des moyens de leur donner envie de rester dans l'institution et d'y prendre toute leur place.

#### ***Accompagner l'accès aux responsabilités***

De nouveaux parcours professionnels qualifiants doivent être créés pour acquérir les compétences nécessaires aux responsabilités supérieures tout en permettant d'offrir des « pauses opérationnelles » et répondre aux attentes du personnel féminin, comme la maternité. Cela passe, par exemple, par une meilleure alternance terre/mer pour le personnel de la Marine et impose de disposer d'un volant de gestion accru. Un accompagnement particularisé des militaires en congés maternité <sup>(35)</sup> permet d'envisager les solutions idoines pour conserver le militaire dans l'institution à l'issue de son absence. La flexibilité du passage du concours et la diversité des voies d'accès à l'École

<sup>(35)</sup> À l'image du Commet (Conseiller mixité et marins éloignés temporairement), placé auprès du directeur du personnel militaire de la Marine (DPMM).

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

de Guerre contribueront à mieux l'intégrer dans l'équation familiale et à encourager les candidatures.

La féminisation accrue des postes d'officiers généraux est une nécessité pour attirer les talents <sup>(36)</sup>. Trente ans après l'ouverture aux femmes des grandes écoles militaires, plusieurs officiers féminins de recrutement direct sont en mesure de devenir officier général après une carrière opérationnelle qui n'a rien à envier à leurs camarades masculins. Nombreuses sont toutefois celles qui ont, pour des raisons familiales, opté pour un parcours d'expertise qui les écarte *a priori* du haut encadrement des armées. Ce constat impose de continuer à remettre en cause le « dogme » associant chef militaire et chef combattant. Si certains postes à caractère très opérationnel imposent effectivement des profils de combattant, de nombreux postes d'officiers généraux peuvent être attribués à des profils plus experts (soutien, RH, SIC – systèmes d'information et de communication –, etc.). Avec le développement multidomaine de la conflictualité, les parcours de haut niveau qu'il faudra développer dans le cyber et l'Espace sont susceptibles de mieux correspondre aux attentes du personnel féminin.

Contrairement au monde civil où il est possible « d'alimenter » les organisations à tous les niveaux fonctionnels, les armées sont contraintes d'intégrer les recrues féminines à des niveaux subalternes, ce qui limite mécaniquement la féminisation rapide des hauts de pyramide. L'augmentation du périmètre de recrutement de « commissionnées » offrirait la possibilité à des femmes, désireuses de s'investir pour les armées, de faire profiter de leur riche expérience professionnelle dans des compétences directement disponibles sur étagère.

L'accompagnement du personnel féminin tout au long de sa carrière doit enfin faire l'objet d'une « attention positive » et d'une bienveillance toute particulière, sans contrevenir à la progression au mérite, qui doit rester le principal déterminant. Cela passe par exemple par la présence accrue de personnel féminin dans les centres de recrutement, les commissions de sélection et jurys de concours. Il importe enfin de lutter contre l'auto-inhibition. Les réseaux d'échange entre personnel féminin, comme le réseau Jeanne Barret dans la Marine nationale <sup>(37)</sup>, y contribuent en permettant de créer du lien, de partager des expériences, de s'informer.

### ***Être intransigeant face aux comportements déplacés et mieux exploiter la complémentarité***

Bien que les armées n'aient pas à rougir de leur bilan, la vigilance dans le domaine du Harcèlement, de la discrimination et des violences à caractère sexuel (HDVS) doit rester de mise. Si l'accent est souvent mis sur le nécessaire traitement disciplinaire et judiciaire de ces actes, il est primordial de les prévenir. À ce titre, l'outil

<sup>(36)</sup> Selon les Chiffres clés de la Défense 2020, 16,1 % des militaires sont des femmes. En 2014, 4,6 % des officiers généraux (OG) étaient des femmes contre 8,7 % en 2020. Objectif 10 % en 2022. Source : Officier adjoint au major général des armées (OAMGA) lors d'une conférence au CHEM.

<sup>(37)</sup> Du nom d'une exploratrice et botaniste française (1740-1807), première femme à avoir fait le tour du monde. 10 % du personnel féminin de la Marine en font partie.

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

numérique lancé par la DRH-MD et destiné à lutter contre le « sexisme ordinaire <sup>(38)</sup> », mérite d'être connu. En complément de la densification du maillage des « capteurs » (représentants du personnel féminin, référents mixité-égalité), le rôle des cadres de contact, garant de relations interpersonnelles basées sur le respect mutuel, doit être réaffirmé. Il s'agit bien du fait que le personnel féminin ait une confiance totale dans l'engagement du commandement à lutter contre ces comportements.

Une attention toute particulière doit être portée aux écoles et notamment aux lycées militaires. Le manque de jugement de certains élèves vis-à-vis des filles, pour marginal qu'il puisse être, étant de nature à entacher significativement l'image de l'institution. Une plus grande présence des femmes dans le corps professoral et l'encadrement contribuerait certainement à limiter les risques de dérapages.

Le personnel féminin, par son approche souvent différente des problématiques, constitue une richesse insuffisamment exploitée. Le commandement a tout intérêt à exploiter cette complémentarité en l'intégrant systématiquement dans des groupes de réflexion ou en sollicitant des propositions d'amélioration du fonctionnement et de l'organisation de l'unité, dans une démarche *bottom-up*.

La fidélisation du personnel féminin implique enfin de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. Force est de constater que ces attentes ne sont pas le propre des femmes, mais qu'elles correspondent à une attente générationnelle.

## **Adapter les armées aux attentes d'une génération**

Les efforts d'une plus grande inclusivité, qu'elle soit sociale, culturelle ou de genre, doivent en effet s'accompagner d'une meilleure prise en compte des attentes des nouvelles générations, sans céder sur les spécificités inhérentes au métier des armes. À défaut, les efforts de recrutement seront réduits à néant par l'évaporation des effectifs. Comme le souligne le Céma, il est nécessaire « d'être sensible aux évolutions normatives et sociétales, tout en évitant un phénomène de banalisation <sup>(39)</sup> ».

## **Prendre davantage en compte la problématique des revenus du couple**

Fiers de leur engagement et conscients d'exercer un métier singulier, la plupart des militaires sont prêts à accepter une rémunération souvent inférieure à celle qu'ils toucheraient, à compétence équivalente, s'ils étaient civils, mais pas à ce que les revenus du couple pâtissent de leur engagement. Le constat, pointé par les rapports du Haut comité d'évaluation à la condition militaire (HCECM) <sup>(40)</sup> est sans appel <sup>(41)</sup>.

<sup>(38)</sup> Mises en situation avec proposition de modes de ripostes.

<sup>(39)</sup> *Vision stratégique du Chef d'état-major des armées, op. cit.*

<sup>(40)</sup> HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE (HCECM), *12<sup>e</sup> rapport : La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation*, juin 2018 (<https://www.defense.gouv.fr/>).

<sup>(41)</sup> En comparaison avec la moyenne nationale : Part des conjoints actifs (- 6 points), CDI (- 5), CDD (+ 8), temps partiel (+ 9). Écart de revenus du couple où le référent est officier par rapport à un catégorisé A : - 9 %, sous-officier/Cat. B : - 16 %, militaire du rang/Cat. C : - 7 %

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

Plus globalement, la plupart des conjoints souffrent de l'impossibilité de pouvoir travailler au niveau correspondant à leurs études et de devoir renoncer à une carrière valorisante, compte tenu des mutations ou de la nécessité d'assumer seul les contraintes du foyer. C'est souvent une nécessité économique pour le couple plutôt qu'une simple problématique d'épanouissement personnel du conjoint. Il est, par exemple, difficile, compte tenu du coût du logement, des études, de la vie quotidienne, de vivre correctement en région parisienne avec un seul salaire.

Si les mesures mises en place d'accompagnement social concernant la mixité-parentalité (Plan famille) sont bienvenues, il faut désormais se préoccuper davantage des conjoints civils. Et c'est bien l'engagement pris par Florence Parly, ministre des Armées <sup>(42)</sup>, en soutenant une partie des propositions faites par l'association *Women Forces* <sup>(43)</sup>. L'objectif est de créer un « écosystème favorable » pour les 120 000 conjointes de militaires par des mesures susceptibles de favoriser la recherche d'emploi, la garde d'enfant, l'accession à la fonction publique, la création d'entreprise.

### ***Mieux intégrer l'équation familiale pour un meilleur épanouissement personnel***

Le commandement doit lui aussi tâcher de mieux intégrer les contraintes du couple. Nombreux sont en effet les militaires qui n'osent pas en faire état, par crainte d'être mal jugés. Ainsi, hors nécessité opérationnelle, et afin de permettre un meilleur « partage des tâches », il serait pertinent de bannir les réunions tardives, comme cela se fait généralement dans le privé, même à un haut niveau d'emploi. Il s'agit bien de passer d'une « culture du présentéisme », trop souvent en vigueur, à celle de l'efficacité et du *management* par objectif. Sans que cela soit un dû et sans perdre de vue les impératifs de disponibilité du militaire, les facilités du « travail nomade » doivent être davantage exploitées, notamment pour les cadres.

Les passerelles offertes entre la situation d'active ou de réserve doivent être développées pour permettre aux militaires qui le souhaiteraient de bénéficier de « pauses » au cours de leur carrière, en cohérence avec leurs projets familiaux <sup>(44)</sup>.

Il s'agira enfin de toujours mieux accompagner la mobilité géographique et d'améliorer l'offre de logement défense, tout en offrant aux « célibataires géographiques » des conditions d'hébergement, transport et restauration satisfaisantes.

### ***S'adapter pour tirer le meilleur de cette génération et la fidéliser***

Pour peu qu'il soit possible de les caractériser de façon globale, les jeunes Français partagent une forte volonté d'engagement pour des causes qui les dépassent. Cette « génération numérique » est attachée aux valeurs de transparence, d'ouverture, de fluidité, tout en étant en quête de cadre, de sens. Comme l'indique le philosophe

<sup>(42)</sup> PARLY Florence, « Discours de la ministre des Armées, pour l'ouverture du rendez-vous digital "Conjoints de militaire, le défi de l'emploi" », 27 novembre 2020 (<https://www.defense.gouv.fr/>).

<sup>(43)</sup> FRANC Agathe, « Note pour l'émancipation économique des femmes de militaires », 14 mai 2020 [accès restreint]. *NDA : Agathe Franc est une femme de militaire.*

<sup>(44)</sup> Les militaires placés en congés pour élever un enfant de moins de 8 ans peuvent déjà solliciter un ESR.

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

Jean Guitton, « En Occident la jeunesse est désemparée. L'une des raisons de son trouble est que l'on n'exige plus assez d'elle. La jeunesse avec raison exige qu'on exige ».

Cette génération, qui pense disposer du savoir à « portée de clic », entretient un rapport différent avec la hiérarchie que celle de ses aînés, mais elle reste très demandeuse de transmission d'expérience. Elle place enfin l'accomplissement personnel devant la réussite professionnelle et s'inscrit dans une démarche de « gagnant-gagnant ».

Plus que jamais, et particulièrement pour la population des officiers, les armées sont en compétition avec d'autres domaines d'emploi souvent plus rémunérateurs ou plus « valorisés » socialement. Un soin particulier doit donc être apporté à la considération, à l'empathie, à l'attention, à la transmission. Comme l'indique le maréchal Lyautey « rien de vraiment grand ne se fait sans une parcelle d'amour ». Cela passe par une certaine souplesse dans le commandement pour développer l'implication personnelle, la réflexion du groupe et l'innovation technique et organisationnelle. Le commandement doit sortir de sa zone de confort et accepter de se faire « *challenger* » par un regard neuf pour faire adhérer les plus jeunes et profiter pleinement de leurs qualités.

La fidélisation impose par ailleurs un suivi toujours plus particularisé des carrières et une meilleure visibilité. Le mentorat et la modularisation des cours permettront une meilleure incitation à la progression professionnelle. Les talents devront faire l'objet d'une gestion mieux ciblée pour développer des parcours motivants, au sein de carrières plurielles. Là où la réussite professionnelle s'incarnait auparavant par le suivi de parcours bien balisés, il faut réfléchir aux façons de « réussir autrement » au sein de l'institution. L'acquisition de nouvelles compétences doit être appréhendée comme une opportunité et pas comme un passage obligé. Comme l'indique Lyautey, les formateurs doivent devenir « des apôtres doués au plus haut point de la faculté d'allumer le “feu sacré” dans les jeunes âmes <sup>(45)</sup> ».

Il est enfin nécessaire de donner envie aux officiers de rester dans l'institution. Si la première partie de carrière est séduisante, les années qui suivent le dernier temps de commandement font souvent peur aux jeunes officiers supérieurs, qui craignent de se voir « écrasés » par des processus perçus comme lourds et castrateurs. Cela implique de fonctionner sur la base de structures de commandement agiles, favorisant l'initiative et une subsidiarité maximale. Cette adaptation constitue un défi de taille, mais elle est nécessaire pour ne pas subir le départ des plus talentueux.

Au bilan, les cadres doivent faire l'effort de connaître pleinement cette génération singulière pour en exploiter toutes les potentialités. Comme l'affirmait le maréchal de Lattre de Tassigny « Avant de s'occuper de la jeunesse, il faut la comprendre et l'aimer ».

---

<sup>(45)</sup> LYAUTEY Hubert, *Le rôle social de l'officier*, p. 75.

Dans quelle mesure faut-il adapter les armées pour faire pleinement fonctionner le creuset républicain ? *Contribuer à lutter contre le délitement de la cohésion nationale*

\*\*

Même si les voies de progrès sont encore nombreuses, les armées sont clairement engagées dans l'intégration de la diversité sans contrevenir pour autant aux principes méritocratiques. Cette démarche d'inclusivité restera toutefois incomplète si l'escalier social, de moins en moins emprunté, n'est pas rendu plus attractif. Car c'est bien grâce à lui que la diversité, en complément de son ingestion initiale par la voie du recrutement, se répandra à l'ensemble de la pyramide.

Plus globalement, se pose le défi d'une adaptation aux attentes d'une société qui continuera à se recentrer, qu'on le veuille ou non, sur les attentes personnelles et familiales de l'individu. Les armées devront toutefois toujours rester ancrées dans la primauté du collectif, qui constitue leur force et leur raison d'être, et assumer pleinement les contraintes spécifiques au métier des armes. Outre un accompagnement social toujours plus en phase avec les attentes des militaires, la conciliation de ces impératifs impose une évolution ambitieuse des modes de fonctionnement favorisant initiative, subsidiarité et agilité intellectuelle. Autant de qualités précieuses pour relever les enjeux militaires de demain.

C'est à ce prix que les armées seront capables de gagner le combat de l'attractivité et de la fidélisation, d'embrasser l'ensemble de la nation et de continuer à faire fonctionner le creuset républicain, si précieux pour la cohésion nationale.

#### Éléments de bibliographie

- FINAZ Loïc, *La liberté du commandement. L'esprit d'équipage*, Éditions des Équateurs, 2020, 224 pages.
- FOURQUET Jérôme, *L'archipel français – Naissance d'une nation multiple et divisée*, Éditions Point, 2020, 528 pages.
- GUITTON Jean, *Ce que je crois*, Éditions Grasset, 1975, 210 pages.
- LYAUTEY Hubert, *Le rôle social de l'officier*, Éditions Omnia, 2009, 121 pages.
- SADIN Éric, *L'ère de l'individu tyran – La fin d'un monde commun*, Éditions Grasset, 2020, 352 pages.
- TOCQUEVILLE (DE) Alexis, *De la démocratie en Amérique* (1835), Éditions Folio, 1986.
- VILLIERS (DE) Pierre, *L'équilibre est un courage*, Éditions Fayard, 2020, 320 pages.