



**HAL**  
open science

# Externaliser l'armée : entre économie budgétaire et dégradation du travail

Hadrien Clouet

► **To cite this version:**

Hadrien Clouet. Externaliser l'armée : entre économie budgétaire et dégradation du travail. Mondes sociaux, 2021. hal-03286213

**HAL Id: hal-03286213**

**<https://hal.science/hal-03286213>**

Submitted on 13 Jul 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Hadrien Clouet, chercheur postdoctoral, CERTOP, Université Toulouse - Jean Jaurès / CNRS  
(hadrien.clouet@univ-toulouse.fr)

Mots-clés : armée ; externalisation ; militaire ; privatisation ; relation public-privé

Keywords : army ; outsourcing ; military ; privatization ; public-private relationship

### *Externaliser l'armée : entre économie budgétaire et dégradation du travail*

**Depuis le début des années 2000, l'armée française externalise un nombre croissant d'activités, comme des services, des infrastructures, des logiciels et la maintenance matérielle. Essentiellement justifiée par des préoccupations budgétaires, l'externalisation n'est toutefois pas qu'une nouvelle division du travail public-privé : elle modifie aussi les conditions d'activité des techniciens de la Défense publique. En analysant les conséquences laborieuses de l'externalisation, cet article invite à observer le prix payé par l'institution militaire pour diminuer ses coûts.**

**Clouet H.**, 2020, Technical Support or Symbolic Threat? French Military Technicians Versus Private Providers, *Armed Forces & Society*.

#### **Les réparateurs de l'armée**

Au sein des bases de défense, les lignes téléphoniques, les logiciels, le matériel informatique ou les réseaux numériques sont assurés par un type de personnel spécifique : les agents des CIRISI, pour « [centres interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'informations de la défense](#) ». Présents ou en capacité d'intervenir sur l'ensemble des bases de défense, ces experts des télécommunications sont aujourd'hui 7000. Issus des différentes armées (marine, aviation, terre), ils sont regroupés ensemble au titre de leur spécialité le temps d'un contrat.

Lorsqu'un agent de la Défense rencontre un problème sur son ordinateur ou son téléphone, il se rend sur une application spécifique et décrit succinctement le problème. Cela génère un « ticket », adressé à un des trois « Helpdesk » nationaux, d'où les techniciens s'efforcent de le résoudre à distance. S'ils se jugent incompetents, ils transfèrent à leurs collègues sur place du CIRISI, pour une intervention directe. S'ils se jugent compétents et qu'un maniement de l'outil est nécessaire, par exemple pour vérifier la pleine installation d'un logiciel, ils délèguent aussi la tâche à leurs collègues du CIRISI.

Bref, ces derniers interviennent à la demande, pour résorber tout problème technique dans la chaîne de communication. Mais en trente ans, plus de la moitié des effectifs ont été supprimés par la suspension du service militaire, puis la réduction continue du personnel. Pourtant, les besoins informatiques demeurent stables, voire s'accroissent. Face à ces contraintes, la direction des CIRISI a opté pour une politique d'externalisation, confiant à des acteurs privés une partie des activités préalablement accomplies par les techniciens. Le terme d'externalisation apparaissant très impopulaire, cette orientation a été baptisée le « faire faire ».

### **Plus tard, mais plus fort : l'externalisation dans l'armée française**

Les armées britanniques et étasuniennes ont commencé à externaliser certains services dès les années 1990, c'est-à-dire qu'elles ont passé des contrats avec des sociétés commerciales pour leur en confier une partie – on voit même désormais le retour de mercenaires déployés au combat, à côté des troupes régulières. Cette orientation est bien plus tardive en France, puisqu'elle n'est engagée que depuis une directive ministérielle de 2003.

Les services militaires d'information et de télécommunication, les actuels CIRISI, sont pionniers en la matière. En effet, les marchés de transport métropolitain de flux de données,

les communications téléphoniques (par câble terrestre ou satellite) ainsi que les infrastructures d'information du ministère de la Défense sont confiés à des sociétés privées.

Au sein même des bases de Défense, les chantiers de construction ou de réparation sont presque tous assurés par des intervenants externes. Enfin, les infrastructures informatiques ou téléphoniques (logiciels, applications...) sont également achetées sur des marchés privés auprès d'un tout petit nombre de fournisseurs – Thalès, Orange, Ineo, Bouygues, Airbus et SFR essentiellement, qui diligentent la plupart du temps des sous-traitants.

En conséquence, les techniciens des CIRISI n'interviennent que sur une partie du matériel et des réseaux, l'autre étant déléguée à des prestataires externes. Cette division du travail poursuit deux objectifs : limiter les dépenses, en rémunérant des interventions ponctuelles plutôt que des personnels permanents, ainsi qu'accéder à des spécialistes dont l'armée serait dépourvue.

Désormais, l'activité de Défense nationale n'est plus uniquement assurée par des personnels publics, civils ou militaires, mais implique des prestataires de services privés. C'est une nouvelle manière de penser la chose militaire. Et elle a des conséquences majeures sur la manière dont travaillent les agents des CIRISI, comme le montre une enquête conduite dans 8 bases de défense françaises, via 99 entretiens auprès du personnel.

### **L'externalisation change le métier**

L'intervention régulière et répétée des prestataires externes change le travail accompli par les techniciens de CIRISI. Alors qu'ils ont candidaté à la CIRISI pour manipuler des lignes téléphoniques, des câbles, des postes informatiques et des logiciels, un certain nombre d'entre eux déchantent face à la montée des tâches qu'ils qualifient – péjorativement – d'« administratives », directement liées aux intervenants privés.

Les techniciens de CIRISI sont les seuls suffisamment qualifiés pour évaluer la conformité des interventions privées au cahier des charges : le logiciel est-il fonctionnel ? Le circuit est-il bien réparé ? En conséquence, ils sont systématiquement délégués pour surveiller le travail des intervenants externes, que les règles de confidentialité de la Défense nationale interdisent de laisser seuls sur site.

Cela implique de remplir des dossiers d'habilitation, de recevoir leurs données personnelles à déposer à l'accueil et de corriger les formulaires au fur et à mesure que les sous-traitants changent leur programme d'intervention – parfois plusieurs fois dans une même journée. Puis, les techniciens réceptionnent des prestataires externes, les accompagnent et les observent travailler.

Dans ce contexte, les techniciens font face à une tension insoluble : « *soit je me fais critiquer par la hiérarchie, soit je me fais critiquer par le personnel* », résume un chef de détachement. A l'instar de tous ses collègues de CIRISI, il doit arbitrer au quotidien entre deux options tout aussi insatisfaisantes l'une que l'autre.

La première option consiste à se concentrer sur son activité de réparation auprès du personnel de la base et ne consacrer qu'une attention secondaire aux prestataires externes. Le personnel est alors satisfait, mais toute protestation des prestataires peut engendrer un blâme de la hiérarchie, dont l'avis est crucial pour les mutations ultérieures.

La seconde option consiste à dégager du temps pour les sociétés privées, afin de leur faciliter l'intervention dans un délai réduit. Mais les techniciens de CIRISI encourent alors le risque d'être tancés par le personnel de la base pour leur lenteur à dépanner.

### **L'externalisation ajoute des tutelles**

L'irruption des prestataires privés dans le quotidien des techniciens de CIRISI instaure deux

formes de tutelles. D'abord, elle fait dépendre les horaires des techniciens de la ponctualité des intervenants externes. Mais elle renforce également la tutelle de la hiérarchie militaire. L'externalisation ne modifie donc pas seulement le métier, elle rogne aussi l'autonomie des personnels.

Le rapport des techniciens de CIRISI aux intervenants externes est essentiellement marqué par l'attente. Une fois un rendez-vous fixé, ils cessent de planifier toute intervention et espèrent l'arrivée ponctuelle des prestataires – la plupart du temps, en vain. Les prestataires ont pu privilégier un client privé susceptible de leur échapper (alors que l'armée n'a guère le choix sur le marché ultraspécialisé), rencontrer des impondérables extérieurs ou encore ignorer la longueur des échanges nécessaires pour s'accréditer à l'entrée.

À certaines occasions, la multiplication des sous-traitants a même rompu la chaîne des contacts et ils ne connaissent pas leur interlocuteur sur place. Le désœuvrement de l'attente est d'autant plus vif en milieu militaire que la cybersécurité interdit d'accéder aux boîtes mail par le biais du téléphone portable pour « rentabiliser » ces moments. Or, si les prestataires démarrent plus tardivement que prévue leur intervention, les techniciens sont astreints à les assister jusqu'au bout... et allonger leur propre temps de travail en conséquence.

Mais pour intervenir sur une base de défense, les prestataires privés ont besoin de nombreuses informations. Où creuser sans trancher la fibre ? Où passent les câbles posés auparavant ? Pour y répondre et permettre l'intervention, les techniciens de CIRISI doivent donc fournir des plans, des cartes ou des mémos aux prestataires. Or, la hiérarchie les récupère souvent auprès des sociétés privées.

Aussi n'a-t-elle plus à négocier avec les techniciens de CIRISI pour accéder aux informations de vive voix, ce qui modifie le rapport de force au sein de l'institution. À chaque schéma dessiné, l'autonomie des techniciens recule. « Avant, on nous demandait un plan de circuit,

*on en profitait pour rappeler des manques logistiques, ce qu'il nous fallait dans la boîte à outils... maintenant, si les supérieurs veulent un plan des circuits, ils appellent une boîte privée !* », déplore ainsi un technicien terrestre de la CIRISI.

### **Le départ des uns fait le bonheur des autres**

Cette externalisation fait des gagnants et des perdants. Les techniciens des CIRISI la vivent comme un poids, qui questionne leur loyauté à l'institution, voire les pousse vers la sortie. Conscients de ce phénomène, les employeurs des télécommunications tentent de les débaucher, ce qui assure une main-d'œuvre très compétente, peu rémunérée et loyale.

Les difficultés à accomplir le mandat décrites ci-dessus conduisent un certain nombre des techniciens de CIRISI rencontrés à questionner leur loyauté à l'institution. Une minorité envisage même de quitter la Défense nationale. Le contact régulier avec les prestataires externes leur fait d'abord réaliser les conditions dégradées de leur emploi, par rapport à l'équivalent dans le secteur privé, notamment en matière de salaire et de temps de travail.

*« C'est sûr que si je bossais à Thalès, je me reposerais le week-end, bien plus, et je mangerais à l'heure tous les jours »*, souffle une responsable CIRISI des systèmes de commandement informatique dans la marine.

De plus, les intervenants privés sur les bases de défense tendent même à évincer les techniciens dans la sociabilité ordinaire des bases. Nombre d'unités cherchent plutôt à être bien vues des intervenants des grandes firmes françaises de télécommunication, jugés plus stratégiques que leurs collègues de la CIRISI pour résoudre des problèmes.

Un technicien le résume avec un rire jaune : *« avant qu'on fasse intervenir des techniciens de dehors, on était les rois, on avait des barbecues chaque semaine, tout le monde nous adorait*

*car on dépannait les choses. Maintenant, les unités pensent qu'on ne sait pas faire et invitent des privés au barbecue ! ».*

La comparaison défavorable des conditions d'emploi et la perte d'importance aux yeux des autres se cumulent donc pour motiver des mutations vers d'autres services, ou des fins de contrat. Celles-ci sont d'autant plus importantes que les sociétés privées sont nombreuses à débaucher le personnel des CIRISI. Ainsi, le partenariat public-privé au ministère de la Défense se solde par des départs réguliers de personnel public vers Thalès et Opale, dont les techniciens, stationnés deux étages en-dessous du CIRISI, multiplient les appels du pied.

Pourquoi un tel intérêt du secteur privé pour débaucher les agents de CIRISI ? D'abord, l'absence de diplôme chez la plupart permet de leur demander des compétences équivalentes au détenteur d'un master sans les rémunérer en proportion. Ensuite, pour les employeurs du secteur, le passage par la CIRISI limite la syndicalisation ou le risque de grève, interdits chez les militaires.

En somme, les employeurs de télécommunications gagnent sur deux volets : en sus de l'acquisition de marchés publics de maintenance ou de réparation, ils récupèrent des personnels en rupture avec l'institution... à cause de leur propre intervention. Pour le conclure avec cet ancien technicien CIRISI, désormais en poste chez Orange : *« j'ai tout appris en CIRISI. Mais après, quand on est devenu des accompagnants de prestataires, et bien je me suis dit... autant être prestataire. Donc ce n'est pas moi qui ai changé, mais l'institution qui m'a poussé vers le privé ».*