



HAL
open science

”Polyvalence et adaptabilité des militaires français : facteur de résistance au changement ?”

Christophe Pajon

► To cite this version:

Christophe Pajon. ”Polyvalence et adaptabilité des militaires français : facteur de résistance au changement ?”. 3ème congrès de l’Association française de Sociologie, Association française de Sociologie, Apr 2009, Paris, France. hal-04520972

HAL Id: hal-04520972

<https://hal.science/hal-04520972>

Submitted on 25 Mar 2024

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.

Communication présentée dans le cadre du 3^{ème} Congrès de l'Association française de sociologie (AFS).

Polyvalence et adaptabilité des militaires français : facteur de résistance au changement ?

Christophe PAJON,
Centre de recherche de l'armée de l'Air, Ecole des officiers de l'armée de l'Air

Le contenu de cet article n'engage que l'auteur et ne représente en rien l'opinion du ministère de la Défense ou de l'Armée de l'air.

La question de l'organisation du travail est au cœur des processus de transformation des forces armées. En effet, elle se situe à la convergence de trois principales logiques d'adaptation :

- La première a trait aux ajustements d'une structure à un environnement international changeant, à l'évolution de ses missions, ainsi qu'à des contraintes politiques budgétaires ;
- Généralement associée à la première, la seconde logique est celle dite le plus souvent de la modernisation. Elle correspond à l'introduction d'outils, de nouvelles technologies, mais renvoie surtout à des principes de rationalisation de l'emploi des ressources techniques et humaines. Les instruments adoptés sont à la fois techniques (logiciel) et intellectuels (principes du management, démarche qualité, dialogue et concertation). Ainsi dans le cadre de la politique des ressources humaines, ce processus correspond depuis une vingtaine d'année à l'adoption de principes managériaux, que reflètent l'application de la gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences (GPEEC) ;

- La troisième logique est enfin celle de l'adhésion des acteurs, les personnels des forces armées, aux principes et conséquences de ces transformations. Elle se concrétise dans les usages, pratiques et valeurs professionnelles.

C'est ce troisième point qui sera examiné dans cette communication. En effet, les instruments de gestion prévisionnelle des effectifs et les principes qui les sous-tendent, bien que présentés comme neutres et souvent évalués de manière positive par les acteurs eux-mêmes en raison même de leur rationalité déclarée (Gaulejac, 2005 ; Fernex, 1998) renvoie à une certaine organisation du travail. Ils ont un impact ou rentre en concurrence avec les pratiques et valeurs professionnelles préexistantes. En ce sens, l'évolution des outils de gestion du personnel peut induire des mouvements de résistance.

Ainsi, en inscrivant la notion de compétence au coeur des dispositifs de gestion des ressources humaines, ces techniques ont été présentées comme une victoire permettant dépasser les organisations du travail fondées sur le taylorisme, jugées aliénantes. Avec elles, ce sont l'autonomie, la responsabilisation, et la polyvalence de l'acteur qui sont promues (Lallement, 2007, 127). Mais, «l'accent mis sur les vertus d'une plus grande implication des salariés et sur l'annonce du « retour du travail dans le travailleur » a trop souvent fait écran aux travaux qui suggèrent que les politiques de la compétence en entreprise se traduisent surtout par une priorité donnée à la gestion de l'emploi. Au delà des déceptions qui en résultent, il importe de prendre acte de cette information sur les pratiques effectivement en vigueur. » (Monchatre, 2004, 517).

En s'appuyant sur les résultats de deux enquêtes menées, l'une sur les sous-officiers de l'Armée de terre en 2004 et l'autre sur les sous-officiers de l'Armée de l'air (2008-2009), cette communication va chercher à souligner les relations, voire les tensions, entre les pratiques préexistantes dans ces deux communautés et les principes de la GPEEC. Les « expériences vécues du travail » (Dubet, 2006) révèlent particulièrement ce type d'interaction dans le cadre des situations que l'on peut qualifier de mis en acte de la polyvalence. Ces confrontations peuvent être à l'origine parfois de l'expression d'une certaine remise en cause des nouveaux principes managériaux. « Or, tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose, et en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement. Celui-ci doit se raisonner en termes de pouvoir : celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner ». (Bernoux, 1985, 206). L'acceptation ou la résistance peuvent être évaluées à l'aune de cette perte de pouvoir qu'engendre l'introduction de la

polyvalence dans les nomenclatures de la gestion du personnel. Ces potentielles tensions seront examinées après avoir souligné de quelle manière elles s'inscrivent dans les politiques de modernisation des forces armées, et plus particulièrement au sein de l'armée de l'air et de l'armée de terre.

De la qualification à la compétence: l'évolution de la politique des ressources humaines au sein des forces armées.

Les évolutions sémantiques – on parle aujourd'hui de compétences, de missions, de fonctions, de flexibilité, de réactivité, de cercle de qualité - qui traversent les politiques des ressources humaines des entreprises, mais aussi du secteur public, tendent à accréditer le principe d'un changement des modèles organisationnels (Boutet, Linhart, Jacot, Kergoat, 1998, 5). Schématiquement, de l'émiettement du travail et de l'enfermement du salarié dans une tâche spécialisée (le taylorisme), succéderait au nom de la modernité et de la performance une organisation du travail, parfois qualifiée de « ohnoienne ». « Ces innovations organisationnelles sont très diverses : élargissement du champ d'activité des travailleurs, rotation entre les postes, travail en équipe, intensification de la communication, décentralisation de l'information et du pouvoir de décision, réduction des niveaux hiérarchiques... Comme en témoignent de nombreuses études empiriques, ces innovations représentent un phénomène durable et international qui reflète un vaste changement de paradigme organisationnel » (Janod, Pautrel, 2002, 659-660). Du point de vue de la gestion du personnel, la contrepartie se traduirait par le développement de parcours individualisés et de bilans personnels de compétences.

Cette évolution vers un réinvestissement du salarié dans l'entreprise (responsabilisation, autonomisation, esprit d'initiative et de coopération, polyvalence) peut être associée au passage de la notion de qualification à celle de compétence (Lallement, 2007 ; Stroobants, 1993), évolution dont il est encore difficile de mesurer encore toutes les conséquences sur les conditions de travail (stress, intensification). Schématiquement, d'une simple évaluation de l'aptitude d'un salarié à assurer une tâche en se fondant sur l'acquisition d'une formation correspondante – « l'acte éduqué » de Pierre Naville, la compétence conduirait à réintroduire des aptitudes et qualités liées à l'individu, voire à sa personnalité (adaptation, gestion de l'imprévu, capacités relationnelles). La mise en place de procédures d'évaluation et de progression professionnelle à partir de l'expérience des individus (VAE) reflète en partie cette tendance.

La politique des ressources humaines mise en œuvre au sein de l'Armée de l'air et de l'Armée de terre, ainsi que les outils de gestion du personnel associés, reflètent ces transformations du travail. La professionnalisation des armées à partir de 1997, puis la politique de la réforme de l'Etat, a introduit généralement deux biais dans l'analyse de ce processus :

Tout d'abord, ces deux processus tendent à être présentées comme étant à l'origine de la transformation du travail dans les armées. Or, l'évolution de la gestion de l'emploi et de l'organisation du travail traversait les forces armées bien avant la fin des années 90, avec des effets plus ou moins nuancés selon les armées. La prise en considération du facteur technologique sur l'emploi et les valeurs professionnelles au sein des forces armées appartient en effet à une littérature classique de la sociologie du militaire. Appliquée au terrain militaire, elle conduit à redécouvrir sans surprise l'une des hypothèses de la sociologie des professions et du travail déjà évoqué, celle de l'impact de l'innovation technologique. Cette dernière induit le passage de la notion traditionnelle de métier, en tant qu'ensemble de pratiques regroupant l'ensemble des étapes de l'activité productive acquise par l'apprentissage, à celle de profession reflétant une division rationnelle du travail et une gestion fondée sur la qualification et les compétences. Cette approche ; souvent jugée dépassée, avait eu essentiellement pour objet la démonstration d'une tendance à la disparition des valeurs dites « spécifiques » des armées au profit de normes civiles et industrielles.

Ensuite, les études sur la professionnalisation des armées ont principalement eu pour objet l'analyse des politiques publiques. Réinscrite dans une recherche de sens de l'action publique, ces enquêtes ont surtout cherché à mettre en évidence la transformation des cadres intellectuels à l'origine ou justifiant les transformations (Jobert, 1994 ; Joana, Smith, 2005 ; Vennesson, 2000, 2001). Selon une approche qui n'est pas sans rappeler les travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, la déconstruction des discours légitimant l'introduction de principes managériaux permet surtout de souligner les contradictions et paradoxes que portent en eux les programmes de modernisation de la gestion du personnel. Cette question n'est pas propre aux forces armées et interroge l'introduction de normes entrepreneuriales au nom de la rationalisation de l'action publique. En effet, « la réflexion sur une rationalisation des organisations du secteur public et des pratiques professionnelles des agents, est née dans les années soixante et s'est tout d'abord manifestée par une appréhension économique des dysfonctionnements de l'appareil politico-administratif. Exprimé par un souci de la mesure, ce processus se traduit par la volonté de trouver des outils permettant de quantifier l'efficacité de l'action publique, c'est-à-dire de mettre en relation les objectifs poursuivis et les résultats obtenus, une interrogation sur le travail accompli par les agents faisant le lien entre ces deux

pôles de l'action » (Bornand, 2007, 59). Pascal Vennesson met ainsi en évidence par exemple la coexistence de trois types de référentiels à l'origine de la politique des ressources humaines dans les armées : l'un technocratique (gestionnaire), l'autre idéologique (c'est-à-dire politique) et un dernier dit stratégique (lié aux finalités opérationnelles des armées). Si ces approches éclairent l'apparition de certaines contradictions entre ces cadres intellectuels, elle laisse dans une certaine mesure dans l'ombre l'articulation entre principes induits par la gestion de l'emploi et expériences quotidiennes de l'organisation du travail. Les enquêtes sur la condition du personnel existantes (Gresles, 2003) ne comblent qu'en partie ce déficit. Seule l'approche développée par Sébastien Jakubowski dans le cas de l'armée de terre offre l'illustration d'une tentative de mise en relation des transformations de la gestion du personnel et de leur impact sur l'organisation du travail (Jakubowski, 2003, 2007). La mise en évidence d'une « responsabilisation schizophrénique », entre affirmation de l'autonomie du cadre et maintien par l'institution du principe hiérarchico-fonctionnel fondé sur le grade est un bon exemple de la démarche de cette communication. Il convient d'abord cependant de singulariser brièvement la gestion et l'organisation du travail dans les armées de terre et de l'air.

Compétence, savoir, savoir-faire, et savoir-être dans l'armée de l'air et l'armée de terre.

La notion de compétence a été décomposée schématiquement en trois dimensions : l'autonomie, responsabilisation et la polyvalence du salarié. C'est cette dernière dimension qui constitue notre objet ici, bien qu'elle soit concrètement liée au deux autres composantes. Dépassant la simple qualification au sens classique du terme, la compétence renvoie à une nouvelle gestion de l'emploi (c'est-à-dire en terme de recrutement, formation, et de carrières) et organisation du travail (soit les aptitudes jugées nécessaires à l'accomplissement de la tâche). Insérée de manière comparable dans les discours sur la modernisation des politiques de ressources humaines de l'armée de terre et de l'armée de l'air, l'examen de la notion de compétence révèle des convergences, mais aussi des nuances sensibles entre les deux armées. Le développement de la convergence dans les instruments et les logiques de gestion du personnel entre l'armée de l'air et l'armée de terre depuis une vingtaine d'année correspond au premier chef à l'adoption d'outils comparables. Cette tendance a été accentuée par les actions de modernisation de l'Etat, puis depuis l'annonce des réformes de l'été 2007. En effet, la mise en compatibilité des référentiels, les descriptif des métiers et de la formation, connus sous l'appellation de TTA 129 pour l'armée de terre, et de projet ORCHESTRA (Outil de

Réalisation du Capital Humain STRucturel Air) dans l'armée de l'air- répond à une volonté politique de rationalisation de la gestion du personnel à l'échelle du ministère de la défense (Registre des métiers Défense). Dans les deux systèmes, on retrouve ainsi une nomenclature professionnelle construite autour de spécialités et de famille de spécialités ou domaine de spécialités.

Sans développer ici l'homologie organisationnelle des deux structures fondés sur un principe commun hiérarchico-fonctionnel (rôle du grade et de l'autorité hiérarchique), les deux enquêtes conduites sur les sous-officiers ont tendu à souligner dans les deux armées une forte hétérogénéité des situations de travail.

Cependant, l'introduction des principes de la GPEEC, et le processus de professionnalisation entendu non seulement comme la professionnalisation des effectifs mais aussi celle des compétences se sont inscrits dans des contextes largement nuancés. Ceci s'explique, d'un coté, par la structure du personnel des deux armées et, d'un autre coté, par la place relative accordée au facteur technologique dans les deux armées.

Dans un premier temps, comparée à l'armée de terre, l'armée de l'air a toujours été traditionnellement moins composée de conscrits. En ce sens, le passage à une armée de volontaires a eu un impact plus faible.

Par ailleurs, le taux d'encadrement de l'armée de l'air est également classiquement supérieur à celui de l'armée de terre. A la structure pyramidale de l'armée de terre répond une structure en oignon de l'armée de l'air. En 2006, le groupe des sous-officiers de l'armée de l'air représentait 57,5% des effectifs totaux de l'Armée de l'air, contre 35,4% dans l'Armée de terre. Cette structure reflète une organisation du travail distincte et des fonctions distinctes pour les sous-officiers de l'armée de l'air et ceux de l'armée de terre (Direction des ressources humaines de la Défense, 2006, 49).

Dans un deuxième temps, et ces indices statistiques en sont un symptôme, la « professionnalisation des compétences » est à l'œuvre depuis plus longtemps au sein de l'armée de l'air que dans l'armée de terre. Légitimé par l'emploi de système d'armes de haute technologique, les emplois au sein de l'armée de l'air sont présentés comme nécessitant des compétences techniques élevées (et sont perçus socialement comme tels, comme le souligne les études sur l'image sociale de l'armée de l'air). Qualifié de « techniciens en uniforme » dans le cadre d'une enquêtes menées à la fin des années 70 (Schweisguth, Sineau, Subileau, 1979), les sous-officiers de l'armée de l'air, par leur poids relatif ainsi que par l'importance de la qualification (au sens déjà souligné de détention d'une formation spécifique) incarnent un modèle d'organisation rationnel du travail fondé sur la spécialisation des tâches. Le nombre

de sous-officiers de l'armée de l'air ayant suivi une formation en 2006, plus de 15 000, tend à attester du maintien du rôle de la qualification dans l'organisation du travail. Surtout si on le compare au chiffre de l'armée de terre qui est d'environ 7 500. A cette date, l'armée de terre comptait plus de 47 000 sous-officiers dans ses rangs, l'armée de l'air, moins de 35 000.

Ainsi de manière paradoxale, bien que l'Armée de terre ait formellement débuté la première la transformation de ses outils de gestion des ressources humaines (adoption de la Gestion anticipée des emplois et des compétences, GAEC dans la première moitié des années 90), l'introduction de la notion de compétence semble constituer pour elle une rupture plus importante que pour l'Armée de l'air. Cette évolution a en effet été marquée l'abandon d'une gestion par Armes (Infanterie, Cavalerie, Blindés, etc...) et d'une division fonctionnelle historique. Elle s'est réalisée par la mise en place d'une gestion par spécialités¹ : soit le passage de la quantité à l'unité, de la polyvalence à la qualification, du *savoir-être* au *savoir faire* (Barrère-Morrisson, 1994 ; Jakubowski, 2003). D'une organisation du travail construite d'abord autour d'un principe hiérarchique et de l'interchangeabilité, l'armée de terre a du passé en une vingtaine d'années, du métier à la qualification, et de la qualification à la compétence. Elle demeure toutefois attachée à la notion de savoir-faire et de savoir-être comme tend à le souligner l'examen de ses brochures de recrutement.

Ce bref détour sur les principes organisationnels des deux armées peut être interprété comme une caractérisation extrêmement réductrice des principes sous-tendant l'organisation du travail dans les deux institutions. Il ne s'agit là toutefois que d'une modélisation. Elle doit nous permettre de mettre en évidence les tensions ou résistances que peut susciter l'application de la notion de polyvalence. En effet, comme on l'a déjà souligné, les deux structures sont marquées par une très forte hétérogénéité des situations de travail et des emplois. On trouve nombre de spécialités ou de filières au sein de l'armée de terre marquées par leur haute technicité, correspondant à une formation longue justifiée par l'emploi de systèmes d'arme complexes. De manière comparable, l'encadrement représente une activité centrale au sein d'unités de protection telle que les commandos de l'air.

La polyvalence invisible et naturalisée comme ressource de pouvoir

« Robuste, réactive, ouverte sur le monde », tel était le sous-titre de la carte de vœux officielle 2009 de l'Armée de l'air. La robustesse, c'est celle de ces nouveaux réseaux, de sa nouvelle

¹ Jusqu'à cette réforme, chaque Arme avait en charge la gestion de l'ensemble de ses personnels quelque soit leur emploi. Les intitulés semblent évoluer d'une année à une autre et d'un support à un autre. L'édition 2001 parle de *Domaines de Spécialités et de pôles de compétences*, l'édition 2003, parle de *Domaines et de Pôles de spécialités*.

organisation comme le souligne la brochure « L'armée de l'air en 2007. Enjeux et perspectives ». Cette qualité du réseau se voit articuler plus loin avec les qualités du personnel de l'armée de l'air. « Caractérisées par des interactions multiples entre les acteurs, les opérations en réseau permettent également une flexibilité croissante de la chaîne de commandement et de conduite, en fonction de l'évolution de la situation, voire de l'autonomie d'action accordée aux éléments du dispositif. Plus que jamais, les qualités de polyvalence et d'adaptabilité du personnel sont primordiales pour tirer le meilleur parti de toutes les possibilités ainsi offertes. ». Polyvalence, flexibilité, autonomie sont en centre des métiers de l'Armée de l'air, mais y sont associés à des qualités non à des compétences. Une image, une représentation sociale, marquée par la modernité et la technologie conduit à écarter de ce discours le concept de rusticité, qu'on trouve en revanche, largement employé dans la l'Armée de terre. Expression d'un savoir-être plus que d'un savoir-faire, cette expression indigène renvoie à un sens de l'adaptation des individus à des conditions et des situations de travail changeantes, et parfois extrême. La lecture du dossier de Presse de la campagne de recrutement 2007 de l'armée de terre indique dans un paragraphe consacré au savoir-être que « ces hommes et femmes savent gérer le stress, s'adapter aux situations changeantes comme aux contraintes horaires liées à leur goût de l'action ». Si l'adaptabilité est présente dans ce document, la notion de polyvalence n'apparaît que dans les fiches métiers disponibles sur le site consacré au recrutement de l'armée de terre. Là, aussi, comme dans le cas de l'armée de l'air, il s'agit d'une qualité et non d'une compétence ou d'une qualification.

Si les discours institutionnels et les notions indigènes révèlent une forte polysémie (polyvalence, adaptabilité, savoir-faire, savoir-être), l'examen des pratiques et usages fait apparaître également un certain nombre de situations dans l'armée de l'air et dans l'armée de terre qui renvoient à la mise en acte de la polyvalence : la polyfonctionnalité, la polyintervention, et l'adaptabilité. Leur identification permettra d'évaluer ensuite en quoi ces pratiques peuvent favoriser ou rentrer en tension avec la polyvalence normée par les principes gestion.

La polyfonctionnalité : cette première catégorie correspond aux pratiques où les sous-officiers assurent une deuxième ou troisième fonction à côté d'une principale. Cette polyfonctionnalité peut elle-même être déconstruite en deux usages. L'un est directement lié à l'emploi, l'autre à des situations organisationnelles.

« Militaire et technicien (spécialiste) », l'expression cumulative tend à réduire le principe d'un hiatus dans le discours des sous-officiers qu'ils soient de l'armée de terre ou de l'armée

de l'air. L'examen des pratiques révèle des situations nuancées où les deux dimensions ne se recouvrent pas de manière parfaite. Les situations de polyvalence font plutôt apparaître un spectre de pratiques. À un pôle, il est possible de découvrir le sous-officier dans l'exercice de son activité militaire, quelle que soit l'origine de son recrutement ou de sa spécialité. Il a suivi une formation militaire générale. Celle-ci lui a inculqué des normes comportementales et une morale professionnelle (que le trouve qualifié par les acteurs eux-mêmes de « savoir-être »), mais aussi un savoir et un savoir-faire, celui du combattant (encadrement, tir, tactique, systèmes d'armes, etc.). Pour certains sous-officiers des deux armées (les commandos de l'air, les unités de mêlées de l'armée de terre), les dimensions spécialiste et militaire se recouvrent. Les savoirs et savoir-faire s'agrègent pour permettre l'accomplissement de l'activité. Il n'est pas vraiment possible de parler de polyfonctionnalité pour ces derniers. À l'autre pôle, certains parlent plutôt de « cœur de métier » pour désigner les tâches techniques associées à leur poste. Ils mettent en œuvre un autre savoir et un savoir-faire liés à certains systèmes techniques. Dans ces spécialités qui relèvent plus du soutien, ces savoirs renvoient plus à la notion commune de qualification. Finalement, il s'agirait plus dans ce cas d'une situation de polycompétence déclarée entre la coexistence de savoirs et savoir-faire militaires et techniques, traversés par un savoir un savoir-être commun indifférencié. En effet, tout au long de sa carrière, un sous-officier sera confronté à cette double logique. Elles représenteront des matières à examen dans le cadre de sa progression professionnelle. Au moins une fois par an, la condition physique des sous-officiers est évaluée lors de tests appelés Covapi (Contrôle obligatoire de la valeur physique individuelle). Il pourra être amené à « monter » ou assurer une garde à la garnison ou sur la base aérienne, à encadrer un élément d'intervention (par exemple Vigipirate).

Les interviews révèlent ce type de distinction. La « partie treillis » ou « mili » est clairement distinguée, même si elle est intégrée à leur activité du cœur de métier technique pour certains sous-officiers. Cette distance à l'activité militaire semble parfois plus sensible chez les techniciens ou spécialistes de l'armée de l'air par la prégnance de la technologie comme principe d'organisation du travail. Cependant, la nature de la spécialité et du savoir technique mobilisé, ainsi que le contexte de leur mise en œuvre constitue un paramètre important dans la distanciation à l'égard de la sphère militaire. Ainsi, le sous-officier, mécanicien –avion, aura un rapport différent au militaire par son expérience de l'opérationnalité et son immersion dans un escadron. La situation est différente pour un sous-officier spécialisé dans des emplois moins directement associés au contrat opérationnel de l'armée de l'air. Dans le cas de l'armée de terre, la réforme de la gestion du personnel et en particulier la nomenclature du Tta 129 a

conduit à faire de tous les militaires des « spécialistes », les savoirs et savoir-faire militaires tendent à rester un socle professionnel commun. Ainsi, même s'il existe une spécialité du « combat dans l'infanterie », une spécialité déjà identifiée avant la réforme par la qualification de "00". Cette spécialité, la "spé-0" est parfois présentée comme une non-spécialité, puisque supposée synthétiser les connaissances générales de tout soldat de l'Armée de terre, les savoir-faire "combat" du "Tta". Si les deux groupes de sous-officiers affirment lors des entretiens qu'ils sont d'abord des militaires, l'articulation de leurs différents savoirs révèlent des disparités et ouvre la question de la construction d'identité professionnelle. Cela représente un autre sujet.

Le deuxième type de polyfonctionnalité identifiée correspond aux situations où certains sous-officiers assurent des tâches connexes à côté d'un emploi principal. Parfois attaché à leur fiche de poste ou s'ajoutant à leur emploi principal inscrit dans leur spécialité, en terme de filière de carrière, ces activités ne s'appuient pas sur des savoirs autour desquels se construit leur trajectoire professionnelle. Chef de groupe et responsable de l'optique dans une section de combat dans l'armée de terre, chargé du contrôle des outils de maintenance des radars et chauffeur de bus, ces situations se découvrent au sein de l'armée de l'air et de l'armée de terre. Ajustements organisationnels locaux en raison d'une pénurie de personnels ou activité ne justifiant pas un poste complet. Les sous-officiers rencontrés présentent ces situations comme le moyen de diversifier leur activité, d'accroître leur autonomie (« se tailler un poste »). Elles sont aussi motivées et expliquées par une rationalité en terme de valeur. Il s'agit de rendre à un service à la communauté. Bien que marquée par la culture de la qualification et de la certification du savoir, l'armée de l'air n'est pas exempte de cas de polyfonctionnalité, même au sein de spécialité attaché à des systèmes de très haute technicité. Ces illustrations de polyfonctionnalité pourraient laisser supposer dans un premier temps l'adéquation entre des pratiques préexistantes et les nouveaux outils de gestion construite autour de la compétence et de la polyvalence. Il convient cependant d'être prudent. En effet, ces processus de modernisation malgré la mise en œuvre d'outils de concertation avec les acteurs ne sont pas dénués de contradictions. La principale est celle liée à la construction de filières, de spécialités autour de l'agrégation de compétences identifiées par une mission dédiée à la structure. Or comme, on a cherché à l'illustrer, la polyvalence, comme polyfonctionnalité, correspondent soit à la nature même d'un statut (militaire), soit à des ajustements organisationnels locaux indispensable bien que difficilement prévisibles. Le renforcement de la notion de compétence au sein des outils de gestion des ressources humaines peut conduire, en particulier dans le cas de l'armée de l'air marquée par la notion de

qualification, à un accroissement du cloisonnement des filières. Du point de vue des acteurs, malgré la mise en avant du renforcement de l'autonomie, les nomenclatures construites autour des missions, peuvent les enfermer de manière plus forte dans une définition stricte de leur activité. Le processus de rationalisation de la gestion des ressources humaines, bien que mettant en avant la polyvalence et l'autonomie, peut éventuellement produire un effet inverse et conduire à une rigidification de l'organisation.

La polyintervention : sont rassemblées dans cette catégorie, les situations dans lesquelles les sous-officiers sont amenés à exercer leur activité auprès de groupes ou d'individus d'autres structures ou d'autres populations. Du point de vue de la gestion de l'emploi, il s'agit pour la plupart des cas de la mise en avant de l'interchangeabilité des individus. Un sous-officier peut ainsi être amené à mettre en œuvre ses savoirs et savoir-faire dans sa garnison, sur sa base aérienne mais aussi en opération extérieure. Il n'est plus alors automatiquement intégré dans les structures collectives dans lesquelles il est employé, voire dans un contexte interarmées. Dans le cadre des opérations intérieures, type Vigipirate ou autre, il va être confronté à la population civile. Dans d'autres cas, il devra parfois assurer la suppléance temporaire de son supérieur. Enfin, alors que le sous-officier pouvait tendre généralement à n'avoir comme interlocuteurs que ses subordonnées, ses pairs ou ses supérieurs, les transformations organisationnelles et les outils de communication conduisent tendanciellement à la multiplication de ses interlocuteurs. Cette évolution liée à la déconcentration et l'horizontalité des responsabilités implique pour les sous-officiers la mise en œuvre parfois différenciée de leur savoir et savoir-faire.

De manière comparable à ce qui a été souligné précédemment, des situations préexistantes de polyintervention pourrait laisser supposer une introduction facile de la polyvalence en tant que nouvelle norme d'organisation du travail. En effet, dans les deux structures militaires, la « fonction prime sur le grade », même si cela conduit à la remise en cause du principe hiérarchique. Cependant, alors que dans l'armée de l'air, la ressource de légitimité se fonde grandement sur la détention de qualification (et donc d'une fonction) et semble nettement internalisé par les acteurs, l'autorité hiérarchique comme ressource de légitimité au sein de l'armée de terre pourrait rendre plus complexe la formalisation de cette évolution.

L'adaptabilité : il est possible de s'interroger sur la nature de ces pratiques liés aux capacités d'adaptation des sous-officiers. On peut les considérer comme ne relevant pas des situations de polyvalence ou au contraire comme sous-tendant la notion même de polyvalence,

puisqu'elle renvoie à la mobilisation différenciée de savoirs et de savoir-faire. Dans la littérature institutionnelle, ces pratiques semblent rejoindre des normes professionnelles qu'agrège le concept de savoir-être : la disponibilité et le sens de l'adaptation. Les récits des sous-officiers insistent plus sur le système D, la débrouille. Les pratiques renvoient à deux types de situation : l'adaptabilité temporelle et l'adaptation matérielle.

La première correspond aux situations dans lesquelles les sous-officiers sont conduits à coordonner très rapidement une multiplicité d'actions et de missions. Le temps, les priorités sont au cœur des enjeux professionnels. L'imprévu en tant que norme professionnelle semble caractériser des emplois dans ou gravitant autour des missions opérationnelles, même si elle diffuse à travers l'ensemble des spécialités (armée de terre et armée de l'air) car rattaché au savoir-être commun. L'imprévu hache le quotidien. Il trouve son origine dans les dysfonctionnements de l'organisation (par exemple, le défaut de transmission des informations ou son retard), dans la multiplication des donneurs d'ordre issus des réorganisations. Il crée des ruptures successives dans les prévisions d'emploi du temps, il contraint les sous-officiers à « zapper » d'une tâche à une autre, il parcellise les activités et accélère la succession des activités. Cela induit une redéfinition constante des priorités. Ces situations de contraction temporelles, cette dispersion des activités (Datchary, 2008) fait appel à des ressources individuelles liées à l'expérience (avoir déjà vécu de telles situations), des réseaux interpersonnelles (permettant d'identifier rapidement la ou les personnes compétente) et à un sens de la coopération.

Le deuxième type d'adaptabilité restitué par les entretiens est qualifiée de matérielle. Elle renvoie aux situations de pénurie et/ou d'inadaptation des matériels dont disposent les armées. Il peut également s'agir en opération extérieure d'amélioration ponctuelle des conditions de vie, ce dernier cas concerne essentiellement l'Armée de terre. En effet, en campagne, l'amélioration du cadre de vie constitue une priorité, même pour des soldats aguerris. La recherche d'une certaine forme de confort pourra également conduire certains sous-officiers à mettre en avant des compétences de bricoleur. L'aménagement du campement peut imposer la reconstruction d'un mur, la réfection d'une toiture, l'installation d'un système électrique, de sanitaires. Un sous-officier spécialiste électromécanicien du froid (EMF) utilisera par exemple son savoir-faire technique pour installer une douche chaude artisanale. D'autres révèlent des talents cachés de cuisiniers pour nourrir les hommes ou de photographe pour enrichir les archives régimentaires. Cependant, peut-être plus exotique dans l'armée de terre, le système D peut être considéré comme une norme qui traverse les forces armées. Existante au sein des armées de terre et de l'air, la marine n'est pas exempte (Waser, 2005, 127).

La "débrouille" peut être considérée comme un mode de fonctionnement permettant aux sous-officiers de faire face à l'accélération et l'ampleur des changements (Roblain, 2007, 224-225). Ces pratiques permettent de gérer les zones d'incertitude induites par le fonctionnement de l'organisation. Il est facile de mesurer l'intérêt de transformer en compétence identifiable et évaluable ces capacités. Cependant, le passage d'un savoir-être à un savoir-faire soulève un problème et peut induire une certaine résistance de la part des acteurs..

D'une part, il y a la question de la nature du savoir-être en tant qu'ensemble de règles comportementales. En d'autres termes, le « savoir-être » est-il, une compétence professionnelle objectivable ? « La prescription de normes comportementales apparaît, au sein de l'entreprise, sous différents registres : comportement, compétences relationnelles, méthodologiques, transverses, génériques, prise de responsabilité » (Ségal, 2007). Du point de vue de l'organisation, la réification des capacités passe d'abord par leur quantification, souvent sous la forme de la qualification.

D'autre part, c'est plus une vision naturalisante du savoir-être qui est mise en lumière dans les entretiens menés auprès des sous-officiers de l'armée de terre et de l'armée de l'air. Ces capacités sont d'abord présentées comme étant liées à la personnalité et/ou l'expérience des individus. Introduire cette forme de polyvalence dans un processus de gestion des compétences peut susciter alors une résistance, en ce sens qu'elle peut être perçue comme une nouvelle forme de contrainte et de contrôle pour les sous-officiers. Le caractère personnel de ces aptitudes permet en effet à l'acteur de déterminer lui-même le moment et la manière de mettre en œuvre ces qualités, puisqu'elles appartiennent à une zone jusqu'à présent aveugle de la gestion des compétences. Cette ressource peut lui permettre de gérer à la fois les situations d'incertitude, mais aussi de se dégager une marge d'autonomie à l'égard de sa hiérarchie. Intégrée ou réifiée, l'adaptabilité peut être alors considérée comme une dépossession de sa marge d'initiative.

Conclusion

« Pour paraphraser Naville, tout se passe comme si l'ouvrier était amené à se détacher de sa machine et à « s'absorber » dans les autres individus qui l'entourent, jusqu'à relayer sa propre hiérarchie pour le bon fonctionnement du collectif. » (Moncharte, 2007, 518-519). C'est l'une des conséquences recherchées dans l'assimilation de la polyvalence à une compétence. A travers les exemples de l'armée de l'air et de l'armée de terre, cette évolution a permis d'illustrer de quelle manière, les principes qui étaient la transformation de la gestion

du personnel prescrivent une évolution de l'organisation du travail. Elles peuvent susciter également une résistance de la part des acteurs. En effet, si ces derniers adhèrent aux principes déclarés de rationalisation et d'efficacité, ces derniers viennent remettre en cause le caractère personnalisée de la polyvalence. En ce sens, les ressources en terme de pouvoir des sous-officiers au sein de l'organisation peut se voir réduites. La comparaison armée de terre/armée de l'air, malgré des situations initiales distinctes – place ancienne de la qualification dans l'Armée de l'air et faiblesse de la spécialisation professionnelle dans l'armée de terre – a permis de souligner (en n'oubliant pas l'hétérogénéité des cadres de travail) de fortes convergences. Le savoir-être semble être d'ailleurs la principale passerelle entre ces deux structures. L'introduction de la polyvalence ne semble pas devoir impliquer à une divergence des deux modèles, au contraire. En effet, la mise en avant de la polyvalence dans l'armée de l'air pourrait venir se heurter au modèle de la qualification et donc de la spécialisation. Pour l'armée de terre, il s'agirait plutôt d'un retour au système précédent. En réalité, le développement de la polyvalence semble justifier dans les deux structures afin de faire face à des enjeux d'adaptation et de réduction des effectifs.

Cependant, comme dans le secteur civil, la polyvalence et l'autonomisation comme concrétisation de la notion de compétence peuvent masquer un effet pervers sur l'emploi : l'intensification de l'activité.

Références

- Armée de l'air (2009), *Guide des métiers 2009*.
- Armée de l'air (2007), *Armée de l'air 2007. Enjeux et perspectives...*
- Armée de terre (2007), *Dossier de Presse de la campagne « Lorsque vous vous engagez, nous nous engageons »*.
- Barrère-Maurisson M.-A., Robert G. (1994), *Métier et service public France-Allemagne*, Paris, La Documentation française
- Bernoux Ph. (1985), *La sociologie des organisations*, Paris, Points (Essais).
- Boltansky L., Thévenot L. (1991), *De la justification – Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard (NRF).
- Bornand E. (2007), « La définition du travail dans le secteur public à l'épreuve de nouveaux principes managériaux », *L'Homme et la société*, n° 163-164, p. 59-73
- Datchary, C. (2008), « Gérer la dispersion : un travail collectif », *Sociologie du travail*.
- Direction des ressources humaines du ministère de la Défense (2006), *Bilan Social 2006*, Paris, SGA.
- Direction des ressources humaines du ministère de la Défense (2006), *Annuaire Statistique de la Défense*, Paris, SGA.
- Dubet F. (2006), *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil.
- Fernex, A. (1998). « Intensité du travail, définition, mesure, évolutions. Premiers repérages ». *Etudes et recherches de l'ISERES*, 169.

- Gaulejac, V. de (2005), *La société malade la gestion*, Paris, Seuil.
- Gresle F. (2003) (dir.), *Sociologie du milieu militaire*, Paris, L'Harmattan.
- Jakubowski S. (2007), *La professionnalisation de l'Armée française. Conséquence sur l'autorité*, Paris, L'Harmattan.
- Jakubowski S. (2003), « L'organisation militaire en changement : une rationalisation du système d'ordre ? », in Gresle F. (2003) (dir.), *Sociologie du milieu militaire*, Paris, L'Harmattan, p. 229-244.
- Janod V., Pautrel X. (2002), « Spécialisation et polyvalence des travailleurs. Une représentation microéconomique », *Revue économique*, vol. 53, n° 3, p. 659-668.
- Joana J., Smith A (2000), *Professionnalisation et condition militaire: une comparaison France/Grande Bretagne*, Paris, C2Sd.
- Joana J., Smith A. (2005), *Professionnalisation des armées et gestion de la ressource humaine. Politiques et acteurs en Europe (Espagne, France, Italie, Pays-Bas)*, Paris, C2SD.
- Jobert B. (dir.) (1994), *Le tournant néo-libéral en Europe*, Paris, L'Harmattan.
- Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (dir.) (1998), *Le monde du travail*, Paris, La découverte.
- Lallement M. (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Folio (Essais).
- Onisep, Armée de l'air, *Zoom sur les métiers de l'armée de l'air*, 2008.
- Pajon C., Thiéblemont A. (2004), *Le métier de sous-officier dans l'Armée de terre*, Paris, C2SD.
- Roblain O. (2007), « La débrouille comme règle de métier : l'exemple des gestionnaires des ressources humaines dans une entreprise de service public en modernisation », in Caron C., Gaglio G. (dir.), *L'organisation à l'épreuve. Autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p.211-225
- Schweisguth Et., Sineau M., Subileau F. (1979), *Technicien en uniforme*, Paris, Presses de la Fondation des Sciences politiques
- Segal E., « Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence », *L'Homme et la société*, N°162, p. 97-113
- Stroobants M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Université de Bruxelles.
- Subileau F. (1978), *Un conflit entre les valeurs traditionnelles et les valeurs techniques: le cas des officiers marins et des sous-officiers de l'Armée de l'air*, Paris, FNSP/Cevipof
- Sylvie Monchatre (2007), « Des carrières aux parcours. . . en passant par la compétence », *Sociologie du travail* 49, p. 514–530
- Vennesson P. (2000), *La nouvelle armée : La société militaire en tendances (1962-2000)*, Paris, C2SD.
- Vennesson P. (dir.)(2001), *Politiques de défense:institutions,innovations,européanisation*, Paris, L'Harmattan.
- Waser A.-M., (2003), « Réforme de l'Etat et rationalisation à la française : perceptions des mutations de la gestion des personnels militaires de la Marine », in Gresle F. (dir.), *Sociologie du milieu militaire*, Paris, L'Harmattan, p. 115-136.
- Zarifian P. (2001), *Le Modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons.
- Zarifian, P. (2005), *Compétences et stratégies d'entreprises*, Paris, Editions Liaisons.