

L'évolution récente du ministère des Armées, ex-ministère de la Défense, initiée sous le quinquennat Sarkozy et accentuée sous le quinquennat Hollande, se caractérise par une « *civilianisation* » croissante de fonctions assurées antérieurement par du personnel militaire et un transfert au profit de cadres civils de postes de responsabilité majeurs attribués jusqu'alors aux officiers supérieurs et généraux et ce, tant au niveau des instances ministérielles proprement dites que dans le domaine de l'administration générale et du soutien des forces.

Pour légitimer cette orientation tout sauf innocente, et dans un contexte de déflation générale des effectifs et cadres militaires, accompagnée en parallèle d'une surprenante revalorisation de certains corps civils entraînant par là une augmentation relative des cadres civils de direction, a été élaboré un argumentaire officiel prétendument en harmonie avec celui de la hiérarchie militaire, car c'est bien le commandement qui est à l'origine de l'expression sur laquelle ce discours justificatif s'est appuyé : il s'agit du fameux « *recentrage sur le cœur de métier* ».

L'utilisation de l'expression « *recentrage sur le cœur de métier* » constitue en fait un superbe exemple de détournement d'une référence interne à l'institution militaire, dont la finalité, très précise et circonstancielle, a été totalement dévoyée pour justifier auprès des militaires des mesures allant totalement à l'encontre de leur intérêt en tant que population spécifique.

Quel a été le cheminement de cette belle manœuvre de déception, c'est-à-dire visant à leurrer sur les fins poursuivies ?

L'expression « cœur de métier » est née au début des années 2000 de la nécessité, pour une institution passant de la conscription à la professionnalisation, de redéfinir ses priorités, compte tenu de la diminution corrélative de son format, et donc de ses effectifs, avec l'impératif de rentabiliser au maximum le coût du soldat professionnel en consacrant l'essentiel de la ressource humaine aux fonctions directement opérationnelles. Il s'agissait donc de prendre acte de ce qu'il n'était plus possible de prescrire aux forces armées les nombreuses tâches annexes et plus ou moins indues autorisées antérieurement par le fait que la conscription revenait à disposer d'une main d'œuvre nombreuse et quasi-gratuite.

Parallèlement, la mise en avant de l'expression, à usage de slogan interne, avait pour but de corriger certaines dérives affectant d'une part la culture des militaires héritée de la guerre froide et des opérations des années 1990, et d'autre part la fonction recrutement, qui, confrontée au besoin de trouver très rapidement les soldats nécessaires pour mettre sur pied une armée professionnelle, menait des campagnes publicitaires gommant par trop la spécificité « *opérationnelle* » du métier des armes. En effet, il s'agissait de lutter contre une première dérive qui consistait à mettre sur un même plan, dans les années 1980, les vocables commandement et management, avec un discours privilégiant de plus en plus au fil des ans le second terme au détriment du premier. Dans une armée de « non-emploi » façonnée par la guerre froide, et dans un contexte marqué par un antimilitarisme à plusieurs facettes (de l'extrême-gauche aux héritiers militants pacifistes et "New Age" de mai 1968) et, parallèlement, dans la sphère des responsables civils, politiques, économiques et culturels, par un certain mépris pour « *la chose militaire* » et ceux qui l'exerçaient, il s'agissait alors pour les autorités militaires de démontrer la capacité de l'encadrement à « *gérer* » les unités aussi bien

que les civils le font dans l'entreprise. Et les parallèles entre unités militaires et entreprises de fleurir à tout va, tout ceci s'accompagnant de la nécessité urgente de doter les cadres militaires de diplômes glanés dans le civil et démontrant là encore qu'un militaire pouvait être aussi intelligent qu'un civil (ce qui, pour beaucoup de nos concitoyens de la fin du XXe siècle pouvait être une véritable découverte...) et donc trouver sa place dans la société « moderne ».

Une deuxième dérive, qu'il convenait de combattre, résultait du concept de « soldats de la paix », issu de la nécessité de gérer en multinational, avec une violence minimale et dans le cadre d'un consensus international toujours très fragile, les multiples crises auxquelles la fin de la guerre froide permettait de surgir ou resurgir. Dans ce contexte de « maîtrise absolue de la force », très proche de son « non-emploi », le centre de gravité des états-majors comme des actions des unités sur le terrain glissait de plus en plus vers des préoccupations d'ordre civil, mouvement se traduisant par un rôle toujours plus important de la fonction CIMIC (ou affaires civilo-militaires) dans l'organisation du commandement opérationnel. Ainsi, dans le cadre d'une « approche globale » de la résolution des crises, l'outil militaire était appelé à prendre en charge de nombreuses fonctions relevant stricto sensu des capacités civiles ou à s'ériger en simple force d'observation et de police internationale. Il risquait d'en perdre peu à peu, en particulier en matière de culture opérationnelle, ses capacités de combat et d'engagement de haute intensité.

En parallèle, les « ficelles » utilisées pour recruter massivement, en masquant souvent les exigences spécifiques du métier des armes et en mettant en lumière un métier à exercer aussi « civilianisé » que possible dans une présentation faite pour attirer le chaland et faire du chiffre, conduisaient à un *turn-over* de personnels, fourvoyés et quittant rapidement l'institution, à la fois très onéreux du fait des coûts de formation et déstabilisant pour des unités en mal de ressource humaine.

C'est donc essentiellement pour ces raisons que le commandement, à l'aube des années 2000, a éprouvé le besoin de recadrer le système, de redonner une priorité claire à « l'opérationnel », que ce soit dans sa culture, dans ses fonctions ou dans l'organisation générale de l'armée de terre. Pour traduire cette volonté, le discours de la hiérarchie a bien été de « recentrer sur le cœur de métier », ce qui supposait qu'il avait été quelque peu perdu, ou du moins que, dans le nouveau contexte, la cible devait être reprécisée et l'effort pour satisfaire à « l'opérationnel » devait être amplifié. Ce discours a été bien entendu, à tous les échelons de l'armée de terre, car in fine il satisfaisait le soldat qui habite chaque militaire. Par ailleurs la multiplication d'opérations de plus en plus violentes et relevant de l'art de la guerre justifiait incontestablement le virage opéré avec la professionnalisation de 1996 et ce « recentrage » du début des années 2000. La spécificité du métier des armes était officiellement et concomitamment remise à l'honneur, du moins par un discours politique reconnaissant vaille que vaille la place particulière du soldat dans la nation.

Cette embellie n'allait pourtant pas durer, car très vite les politiques de tout bord allaient s'échiner, par différents textes et mesures, à gommer tout ce qui dans la spécificité militaire pouvait représenter un risque, une menace, ou plus simplement une gêne dans l'exercice du primat du civil sur le militaire au sein de l'État. On s'épargnera ici la recherche des causes d'une attitude de défiance bien souvent incompréhensible pour le militaire contemporain, qui

est, disons-le clairement, profondément républicain et à des années-lumière de tout esprit de sédition institutionnelle.

Mais on ne peut que constater que la manœuvre générale de l'autorité politique avait pour but, en limitant par tous les moyens sa spécificité, de ramener plus ou moins insidieusement l'institution militaire au simple rang d'organe technique d'exécution de l'État, et *de facto*, de lui interdire ainsi de se manifester sur les problèmes censés n'être ni de son niveau ni de sa responsabilité, en l'occurrence la politique de Défense, la prospective stratégique, les relations internationales de Défense et la gestion générale de l'organique des armées, c'est-à-dire le budget, les ressources humaines et l'infrastructure. Cette volonté se traduisait au sein du ministère par un transfert plus ou moins progressif de fonctions de haute direction du militaire vers le civil.

Elle se justifiait par un argumentaire fourni par le commandement lui-même, ce qui le rendait d'autant plus incontestable pour l'institution militaire : le recentrage sur le cœur de métier ! La « *civilianisation* » des responsabilités de direction et de gestion allait enfin permettre aux cadres militaires de se consacrer pleinement à leur finalité opérationnelle, celle-ci étant bien évidemment entendue comme la seule capacité technique à mettre en œuvre la force sous l'autorité civile.

En conclusion de ce bref aperçu de la saga qu'a constitué l'expression « cœur de métier » pour les militaires, on doit relever le paradoxe qui consiste d'une part à nier toujours plus la spécificité du métier des armes et d'autre part, en « *civilianisant* » de plus en plus de fonctions majeures au sein même du ministère, désormais, des Armées, de réduire le champ de responsabilité des cadres militaires au seul domaine totalement spécifique que constitue leur « *cœur de métier* », c'est-à-dire l'emploi opérationnel de la force armée.

Mais surtout, face à ce singulier effet boomerang d'une expression dévoyée de sa finalité première, on peut s'incliner devant l'habileté de la manœuvre des autorités civiles et saluer en disant : « *chapeau l'artiste !* », tout en reconnaissant hélas néanmoins que dans cette affaire les militaires ont eu bien « *mangé leur képi ou casquette* » et n'ont pas fini de payer le prix de ce rétrécissement drastique de leur sphère de responsabilités !

Général de corps d'armée (2S) Jean-Claude THOMANN