

Former des cadres dirigeants : le cas des officiers de réserve spécialistes d'État-Major¹

Mohamed Madoui*

*Outre les militaires de carrière, l'Armée recourt à des civils, les réservistes. Qui sont ces militaires à temps partiel, notamment ceux engagés au plus haut niveau dans les États-Majors ? Quels sont leurs motivations et leurs parcours ?
Comment sont-ils recrutés et formés par l'Armée ?*

Depuis le début des années 1990, les États européens se sont presque tous lancés dans un immense chantier de restructuration de leurs dispositifs militaires. Cette évolution est marquée, d'une part, par la réduction du volume des forces armées au profit d'une organisation axée sur la flexibilité, la mobilité, l'interopérabilité et la rapidité d'intervention ; d'autre part, par la mise en place de la professionnalisation, mettant ainsi fin au régime de la conscription². Par professionnali-

¹ Cet article est extrait d'une recherche financée par le Centre des relations humaines du ministère de la Défense. Je tiens particulièrement à remercier le Lieutenant-Colonel Jean-François Bianchi, président de la réunion des officiers de réserve spécialistes d'État-Major (Orsem), pour sa disponibilité et pour ses conseils et commentaires pour la rédaction de ce papier. Je remercie également les membres du comité de lecture pour leurs suggestions qui m'ont permis d'introduire d'utiles précisions.

² En France, en tenant compte des innovations opérationnelles et de l'évolution géostratégique mondiale, le Président de la République, Chef des Armées, a lancé, le 22 février 1996, une vaste réforme du système de défense de la France. Parmi ces réformes, il en est une qui revêt un caractère fortement symbolique et qui touche au lien Armée/société civile : la suppression du service militaire.

*Mohamed Madoui est sociologue, chercheur au Griot/Lise (Groupe de recherche interdisciplinaire sur les organisations et le travail et Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique – Cnam/Cnrs, UMR C6209). Il a publié en 2002, « Les officiers de réserve de service d'État-Major : Logiques d'engagement et identité militaire », in Forget Ph. et Venesson P. (dir.), *Les précurseurs de la sociologie militaire*, collection « Les champs de Mars », La Documentation française ; en 2003, « Créer son entreprise à défaut de trouver un emploi, le cas des entrepreneurs issus de l'immigration maghrébine », *Cosmopolitiques*, n° 5, Les Éditions de L'Aube ; Madoui M., Lallement M., Abedou A. et Bouyacoub A. (dir.), *Entrepreneurs et Pme : approches algéro-françaises*, L'Harmattan, collection « Logiques sociales », (à paraître en septembre 2004). Ses travaux actuels portent sur les questions liées aux figures de l'entreprise et de l'entrepreneuriat en Algérie et dans l'immigration.

sation, nous entendons le passage d'une armée de masse, fournie par la conscription, à une armée de métier, recrutée en fonction de sa qualification et de ses compétences ; autrement dit, le passage du « métier de militaire » vers « militaire, un métier comme les autres ». Cette nouvelle référence au métier implique l'émergence de « *la notion de rapport individuel à une qualification, à un poste... tandis que prévalait auparavant l'adhésion à l'institution et à ses valeurs* » (Venesson, 1998 ; 2000). Parallèlement, les réserves de masse (jusqu'en 1996, date de la mise en place de la professionnalisation, chaque personne ayant effectué son service militaire est obligatoirement réserviste jusqu'à l'âge de 35 ans, d'où le phénomène de massification) disparaissent au profit d'une réserve plus réduite mais mieux enca-

drée, équipée et entraînée, faisant appel à des volontaires issus des différents secteurs de la société civile. Ils sont pour la plupart cadres du secteur privé, fonctionnaires, élus locaux, responsables associatifs, chefs d'entreprise, enseignants ou encore médecins qui mettent leurs compétences au service de l'Armée. Néanmoins, pour certaines catégories de personnes (jeunes diplômés, salariés à temps partiel, jeunes sans emploi, etc.), l'engagement dans l'Armée est un moyen d'accéder à une formation de haut niveau et d'acquérir une expérience professionnelle, ou tout simplement d'exercer une activité complémentaire. La professionnalisation a donc entraîné deux changements fondamentaux pour la réserve : d'une part, l'introduction de la notion de volontariat qui remplace la notion d'obligation et, d'autre part, l'intégration de la

Encadré 1

Comment devient-on officier de réserve et officier de réserve spécialiste d'État-Major (Orsem) ?

Les Orsem constituent un groupe bien spécifique au sein de la réserve en raison de leurs missions, de leur formation et de leurs compétences. Ce sont pour la plupart des hauts fonctionnaires, des cadres du secteur privé, des élus locaux, des enseignants, des informaticiens, des médecins et des chefs d'entreprise qui mettent leurs compétences professionnelles et leurs savoirs-faire uniquement au service de l'armée de Terre (il n'y a pas d'équivalents dans la Marine et l'armée de l'Air).

Comment devient-on officier de réserve ?

Il existe deux possibilités d'exercer dans la réserve : d'une part, en servant dans la réserve opérationnelle, après signature d'un contrat ESR (Engagement à servir dans la réserve) d'une durée de 1 à 5 ans renouvelable. Vingt à trente jours par an – possibilité jusqu'à 120 jours pour les opérations extérieures – le réserviste est alors intégré aux forces armées et participe au renfort nécessaire à l'accomplissement des missions. D'autre part, en servant dans la réserve citoyenne afin de favoriser l'esprit de défense par des actions bénévoles ; le réserviste contribue alors à la formation d'une « réserve de rayonnement », véritable relais vers la société civile et vivier éventuel pour la réserve opérationnelle.

... et Orsem ?

Tous les lieutenants de réserve qui ont effectué un service militaire ainsi que, à partir de 2003, les sous-lieutenants directement issus du civil qui possèdent au moins un bac + 2 et qui ont effectué une préparation militaire de quatre semaines à Coëtquidan(*) peuvent se présenter au concours des Orsem organisé chaque année par l'École supérieure des Orsem (Ésorsem). Le diplôme d'État-Major (DEM) évalue et valide les capacités des officiers en les rendant aptes à exercer des responsabilités et des fonctions d'aide à la décision au sein des États-Majors de l'armée de Terre.

(*) : située dans le Morbihan, elle regroupe trois écoles militaires : St-Cyr, l'école interarmes et l'école du corps technique et administratif. Elles assurent, chacune en leur domaine, la formation militaire et académique des futurs officiers d'active et de réserve.

réserve dans l'armée d'active. Cette refonte a eu pour conséquence la disparition des régiments de réserve, remplacés depuis 1996 par une cinquième Unité de réserve de régiment professionnel (URRP) qui comprend des officiers d'active et des officiers de réserve.

Les pays européens qui ont fait le choix de la professionnalisation disposent pour l'instant du potentiel humain issu de la conscription ; cependant, à l'image du Royaume-Uni, ils seront confrontés, dans les années à venir, au recrutement d'une nouvelle génération d'officiers de réserve issue directement du civil. En France, c'est le cas notamment du recrutement des officiers de réserve, des Orsem (officiers de réserve spécialistes d'État-Major) en particulier (cf. **encadré 1**). Désormais, il faut aller les recruter dans la société civile alors que jusque-là le service militaire en constituait le principal vivier. Le service militaire représentait d'ailleurs, pour tous, une véritable phase de socialisation et d'inculcation des valeurs militaires (Pinto, 1975 ; Roynette, 2000). Sans le service national, une grande partie des Orsem

interrogés ne se seraient pas engagés dans la réserve. L'Armée s'interroge : comment mieux cibler désormais des segments de la population potentiellement intéressés par l'engagement dans la réserve : étudiants en universités ou grandes Écoles, spécialistes de domaines spécifiques répondant à des besoins de l'Armée, hommes et femmes engagés volontaires, jeunes passant par la journée d'appel et de préparation à la défense, cadres bénévoles ou permanents du tissu associatif dont les orientations peuvent apparaître proches des préoccupations des réservistes (volontariat, bénévolat, disponibilité, responsabilité, professionnalisme), etc. ?

La formation de nouveaux officiers de réserve se trouve au centre des réflexions de la hiérarchie militaire ; cette dernière craignant un épuisement de la ressource en raison de la suppression du service militaire. Les conditions d'emploi des réservistes doivent être attractives (primes, solde plus avantageuse, affectation en fonction des compétences civiles des réservistes, etc.). Le niveau élevé de qualification des

Encadré 2

Que recouvre l'emploi d'officier de réserve spécialiste d'État-Major (Orsem) ?

Après leur engagement comme officiers de réserve (selon notre enquête, 80 % des Orsem se sont engagés à l'issue de leur service militaire), les Orsem suivent une formation de plusieurs années, au cours de laquelle ils acquièrent les techniques et méthodes de prise de décision en situation complexe : techniques modernes de communication et d'information, connaissance des matériels de pointe, maîtrise des langues étrangères, travail en équipe, etc. Ces « militaires à temps partagé » sont aussi des hommes et des femmes (très peu, il faut le souligner) qui renforcent les structures de commandement. Ils font profiter l'État-Major de l'armée de Terre de leurs compétences civiles en perpétuant ainsi une tradition ancienne d'exigence et de disponibilité.

Il n'y a pas *un* métier mais *des* métiers d'Orsem. Si une partie non négligeable de ces officiers occupent, au sein des États-Majors, des emplois de rédacteurs (aide à la décision des chefs d'État-Major), d'autres, plus nombreux, sont affectés sur des emplois et métiers pour lesquels l'armée d'active manque d'effectifs, de compétences et/ou de spécialistes.

De nouveaux métiers sont apparus suite aux transformations récentes de l'Armée et à l'évolution du contexte géostratégique et politique du monde, notamment avec les interventions et/ou les opérations extérieures qui nécessitent des savoirs et savoir-faire très ciblés : c'est le cas notamment de certains métiers comme la logistique, le renseignement, les transports lourds, les satellites d'observation et de communication, les moyens de la guerre d'information moderne (télécommunications et réseaux informatiques, dont internet par exemple), les plates-formes aériennes et maritimes. La primauté accordée aux forces d'intervention extérieure laisse apparaître d'autres besoins comme la traduction, l'interprétariat, l'expertise en matière de droit international, les unités médicales (médecins, infirmiers), etc.

Encadré 3

Cas pratique : participation d'un officier de réserve spécialiste d'État-Major (Orsem) à une opération extérieure

Le capitaine Simon a signé un contrat d'engagement à servir dans la réserve (ESR) de cent-vingt jours en tant qu'Orsem. Dirigeant un cabinet d'audit, de conseil et de formation en communication et management et maître de conférences associé à l'université Rennes I, il est officier-expert en communication au « bureau coordination-information » installé dans le camp de Mostar, et travaille sous les ordres d'un ancien officier de marine. Il participe au développement des thèmes de campagnes de communication lancées par la force de stabilisation de l'Otan en ex-Yougoslavie (affichage, spots télévisés et radio). Il utilise tous les outils dont il se sert habituellement dans le civil : « *pour la campagne Harvest, qui a pour but d'inciter la population à rendre les armes aux autorités locales, nous avons procédé à une série de pré-tests puis nous avons bâti un plan de communication, un plan de création et un plan médias. À l'issue, nous avons effectué des analyses des retombées de la campagne, qui se sont avérées très satisfaisantes d'ailleurs* », affirme ainsi le capitaine Simon. Ses motivations : découverte d'une mission opérationnelle dans un environnement multinational et découverte d'autres méthodes de travail. Et surtout, « *servir encore plus utile* », selon son expression, même si le choix d'un départ en opérations extérieures peut être contraignant tant sur le plan familial que sur le plan professionnel.

Source : *Terre Info Magazine* n° 120, décembre 2000.

Orsem et les techniques modernes d'État-Major, utilisées dans le cadre de manœuvres interarmées complexes, supposent de privilégier la formation des volontaires pour les rendre suffisamment opération-

nels et aptes à soutenir les forces d'active sur le terrain des opérations militaires. Composées à l'avenir uniquement de volontaires, les forces de réserve auront un rôle important à jouer à la fois en matière de défense nationale (sécurité intérieure, menaces terroristes, catastrophes naturelles, etc.) et sur le plan international. Dans ce dernier cas, pour ne citer que l'exemple des opérations de maintien de la paix (Bosnie, Albanie, Kosovo), ce type d'intervention exige de plus en plus de spécialistes dont les compétences font parfois défaut dans l'armée d'active (linguistes, juristes, interprètes, logisticiens, spécialistes des actions civilo-militaires, etc.) mais que l'on peut trouver chez les officiers de réserve (cf. **encadré 2**). L'institution militaire trouve chez ces officiers toute une gamme de compétences et de savoir-faire spécifiques dont elle a besoin pour ce genre d'opérations (cf. **encadré 3**). C'est pourquoi leur formation revêt une importance capitale pour renforcer les forces armées d'active aussi bien en temps de guerre qu'en temps de paix.

De la réserve de masse à la réserve de métier

La réserve de masse, numériquement très nombreuse (500 000 hommes pour l'ensemble des armées en 1993, soit presque autant que de militaires d'active), à caractère obligatoire (on devient automatiquement réserviste après avoir effectué son service militaire, jusqu'à 35 ans), intervenait par voie de mobilisation partielle ou totale ; cela impliquait un système de mise en œuvre complexe et coûteux tant en effectifs qu'en matériels. La réforme initiée en 1993 dans le cadre du plan « réserve 2000 » a marqué une évolution importante. Elle s'inscrit dans la mise en place d'une réserve moins nombreuse mais efficace ; en effet, elle permet, notamment aux anciens militaires appelés, volontaires ou engagés, de signer un engagement pour servir dans la réserve (ESR). Certes, le recrutement de volontaires est loin d'être satisfaisant (non seulement en termes quantitatifs mais également qualitatifs) ; la réforme a permis néanmoins d'initier une transition vers la nouvelle forme des réserves. Au sein de l'institution, ces différents facteurs ont contribué à soulever la question du passage de la notion d'engagement ou de service à celle de métier. Ce qui entraîne un véritable « séisme » dans une Armée où l'on se définit d'abord

comme soldat avant d'être fonctionnaire et où l'on parle de vocation avant même de parler de profession ou de métier (Barrère-Maurisson, 1992).

Pour faire face à la disparition de la ressource qualifiée des appelés, l'Armée doit relever plusieurs défis majeurs : maîtriser la fin du service militaire obligatoire et l'accompagner jusqu'à son terme ; constituer la ressource des engagés volontaires ; recruter des cadres adaptés à ses besoins et enfin conforter le lien Armée-Nation en contribuant notamment au recrutement de réservistes (Azoulay, 1998). Sur ce dernier point, le fait nouveau réside dans la mise en place de deux réserves distinctes : la réserve opérationnelle et la réserve citoyenne

La réserve opérationnelle : un complément indispensable

D'un effectif de 100 000 hommes (cf. **tableau 1**), l'armée de Terre compte à elle seule 28 000 réservistes (tous corps confondus)³, complètement intégrés à l'Armée et qui peuvent être mobilisés et employés en tout temps et en tout lieu. Elle est composée principalement de volontaires, qu'ils soient civils (avec ou sans préparation militaire) ou anciens volontaires de l'armée de Terre, et d'anciens militaires de carrière ou sous contrat.

Tableau 1

Effectifs de réservistes dans les armées et services

Armée ou service	Effectifs de réservistes
Armée de terre	28 000
Marine	6 500
Armée de l'air	8 000
Gendarmerie	50 000
Service de santé des armées	7 000
Service des essences des armées	500
TOTAL	100 000

Source : Conseil Supérieur de la Réserve Militaire.

³ Ce chiffre paraît très insuffisant pour un certain nombre d'observateurs qui s'appuient sur les exemples étrangers où le nombre de réservistes est égal ou supérieur à 100 % d'actifs (États-Unis, Grande-Bretagne, Israël, etc.).

Les officiers, sous-officiers et militaires de rang de réserve se caractérisent par leur volontariat ; ils sont recrutés en raison de leur qualité reconnue de professionnels à temps partagé. Leurs activités dans la réserve sont prévues de manière contractuelle, après entente directe avec leur employeur. Ils souscrivent un « engagement à servir dans la réserve » qui fixe la programmation annuelle de leurs activités. Les réservistes volontaires liés par un contrat d'engagement d'une durée d'un à cinq ans renouvelable reçoivent une formation et suivent un entraînement. Certains sont recrutés pour la qualification spécialisée qu'ils possèdent dans le civil et l'Armée leur attribue un grade adapté. La réserve opérationnelle intégrée aux forces d'active se divise en deux ensembles : 80 % seront affectés dans les régiments (23 362 postes dont 1 910 officiers et 6 946 sous-officiers) et 20 % au sein des États-Majors (6 638 postes dont 3 938 officiers et 2 045 sous-officiers). À la lecture de ces chiffres, il est évident qu'une perspective d'emploi importante se présente pour les Orsem, et pour un volume qui dépasse largement leur capacité actuelle en nombre de diplômés⁴ (Bieuville, Gouesmel, 1999).

Parallèlement, elle sera composée de réservistes sans affectation déterminée. Elle participe du lien Armée-société civile et du développement de l'esprit de défense. En fonction des besoins de l'Armée, elle peut fournir les renforts nécessaires à la réserve opérationnelle. Autrement dit, il s'agit bel et bien d'une « réserve de la réserve ». Ce concept de réserve citoyenne n'est pas encore mis en œuvre et ses effectifs ne sont pas encore déterminés.

L'une des conséquences de cette refonte de la réserve est le passage d'une démarche fondée sur l'obligation, où le service militaire était suivi d'une période obligatoire de réserve, à une démarche qui s'appuie désormais sur le principe du volontariat. Il revient à l'Armée de proposer des mesures incitatives significatives (attractivité des métiers, solde intéressante, souplesse dans l'organisation des périodes d'activités, reconnaissance, etc.) pour inciter les citoyens à s'engager dans la réserve et à accorder un peu de leur temps et de leur savoir-faire au service de la Défense.

⁴ En 2003, sur 190 officiers de réserve qui se sont présentés au concours, 80 ont obtenu leur diplôme d'État-Major, soit un taux de réussite de 42 %.

Compte tenu des nouvelles missions de l'Armée, la problématique centrale de notre article est de pointer les difficultés que rencontre une armée de métier en matière de recrutement de réservistes et d'engagés volontaires de qualité et en nombre suffisant. 98 % de la réserve opérationnelle sont formés d'anciens appelés et d'anciens militaires d'active. Attirer, sélectionner, recruter, former et offrir aux engagés volontaires des emplois attrayants constituent un enjeu capital pour une armée professionnelle dont les règles ont fondamentalement changé. Même dans les pays européens où l'armée de métier était historiquement la norme, comme en Grande-Bretagne, les déficits de recrutement demeurent à l'ordre du jour ; et ce, malgré des dispositions incitatives fortes (prime d'engagement, solde intéressante, bourses et tarifs universitaires avantageux, déductions d'impôts, etc.). Comment donner envie aux jeunes de s'engager dans l'Armée et de concevoir le métier militaire comme un métier « comme un autre » ? L'armée d'active n'étant plus en mesure de faire face à toutes les situations d'urgence, l'appel au volontariat en provenance de tous les secteurs de la vie civile est aujourd'hui

indispensable. Cet effort de recrutement n'a de sens par ailleurs que s'il peut s'appuyer sur une formation de qualité suffisamment adaptée aux nouvelles missions de la réserve (capacité à être opérationnelle et à renforcer sur le terrain des opérations les forces armées d'active) et à l'évolution de l'environnement géostratégique international (opérations extérieures, missions humanitaires et d'interposition, opérations de maintien de la paix, etc.).

Dans un premier temps, nous analyserons les trajectoires individuelles et socioprofessionnelles des Orsem pour comprendre leurs motifs d'engagement mais aussi qui ils sont, d'où ils viennent et quelles positions professionnelles ils occupent dans le civil. Nous étudierons ensuite les enjeux du recrutement et les stratégies mises en œuvre par l'Armée pour attirer dans la réserve de nouvelles recrues, en insistant sur le caractère élitiste de ce recrutement. Enfin, nous nous pencherons, à partir du cas des Orsem, sur la formation des cadres dirigeants de l'armée de réserve en mettant l'accent sur les modalités d'accès, le contenu mais aussi l'impact que cette formation exerce sur la décision d'engagement des officiers de réserve.

Encadré 4

Une triple approche

Nous avons adopté une triple approche :

- Une approche documentaire : elle a consisté à analyser les ouvrages, articles, témoignages, documents internes dont certains confidentiels, cassettes vidéo, etc. Soulignons que la littérature sur la réserve est très peu développée en France, contrairement aux pays anglo-saxons où la réserve occupe une place prépondérante tant dans l'institution militaire que dans le paysage sociopolitique. À l'exception de quelques travaux plutôt historiques réalisés pour l'essentiel par des officiers réservistes (Mifsud, 1990 ; Bieuville et Gouesmel, 1999 ; Dieudonné, 1982), aucune étude systématique n'a été consacrée aux officiers de réserve.
- Une approche qualitative par la réalisation d'entretiens (55 au total) auprès des Orsem en exercice, des Orsem rayés des cadres, de futurs Orsem (en formation) et des Orsem potentiels (officiers sous contrats, volontaires de l'armée de Terre, auditeurs de l'Institut des hautes études de défense nationale tous issus du service militaire). Une dizaine d'entretiens ont été conduits par ailleurs avec de hauts responsables de la hiérarchie militaire des bureaux de réserve (Paris, Metz, Nantes), du Conseil supérieur de la réserve militaire, des associations de réservistes et des employeurs civils des Orsem.
- Une approche quantitative. Sur la base d'un fichier qui nous a été fourni par l'école militaire qui gère les Orsem, un questionnaire de 52 questions avait été adressé, fin août 2001, à un échantillon de 1 049 Orsem diplômés (ayant effectué leur service militaire depuis les années 1974 et suivantes), sur une population totale de 2 100 officiers. Nous avons obtenu 494 réponses soit 49,6 % représentatifs de l'ensemble du corps des Orsem.

DES CADRES DU CIVIL TRÈS DIPLÔMÉS

Il existe une forme « d'hérédité » militaire chez les Orsem. 37 % de ces derniers sont fils de militaires, très souvent officiers ou sous-officiers d'active ou de réserve ; pour certains, cette « tradition » se perpétue depuis plusieurs générations. Pour un fils de militaire, il serait presque normal de s'engager dans l'Armée en contrepartie d'une rétribution symbolique socialement valorisante et valorisée.

Les Orsem se caractérisent par une forte stabilité familiale (cf. **tableau 2**). Ils ont en moyenne 40 ans. Ils sont majoritairement propriétaires. Les conjoints

Tableau 2
Statut matrimonial des officiers de réserve
spécialistes d'État-Major (en %)

Marié	72
Vit en couple	11
Célibataire	13
Divorcé	4
Total	100

Source : Madoui M. et al. (2002).

des Orsem exercent à 80 % une activité professionnelle, contrairement aux femmes d'officiers d'active (30 % seulement). L'accès massif à l'emploi des conjoints des Orsem rompt avec le constat classique de la division sexuée du travail qui caractérise la structure familiale des militaires en général et des officiers en particulier.

Comme l'illustre le **tableau 3**, le niveau scolaire des Orsem est très élevé. 45 % d'entre eux ont poursuivi des études longues et sont titulaires d'un bac + 5 et plus, 21 % possèdent un bac + 3 et 4 et seulement 11 % ont un niveau bac. Ils sont 21 % à être diplômés des grandes Écoles : gestion-commerce (27 %), écoles d'ingénieurs (48 %), Droit, Sciences Po, ENA (École nationale d'administration), Lettres (25 %).

Dans le civil, les Orsem occupent très majoritairement des fonctions de cadres, voire de cadres supérieurs (cf. **tableau 4**).

Tableau 3
Niveau de diplôme des officiers de réserve
spécialistes d'État-Major (en %)

Bac	11
Bac + 2	23
Bac + 3 et 4	21
Bac + 5 et plus	45
Total	100

Source : Madoui M. et al. (2002).

Par ailleurs, 90 % des Orsem citent la qualité de la formation dispensée à l'école supérieure des Orsem comme le principal motif d'engagement dans l'Armée, contre 77 % qui considèrent leur engagement comme le moyen de contribuer au lien Armée-Nation. 85 % y voient la possibilité de garder le contact avec l'Armée après le service militaire (il s'agit en effet des générations d'Orsem issues du service militaire). Ils ne sont en revanche que 8 % à déclarer vouloir bénéficier d'une solde complémentaire⁵. Ainsi, l'engagement est dicté par un attachement à des valeurs (cf. **tableau 5**).

Tableau 4
Statut professionnel des officiers de réserve
spécialistes d'État-Major (en %)

Statut	Profession
Chef d'entreprise, commerçant, artisan, agriculteur	9
Cadre entreprise privée	38
Cadre entreprise publique	10
Profession intermédiaire, technicien, agent de maîtrise	14
Fonctionnaire de la Défense*	1
Fonctionnaire hors Défense**	23
Employé, Ouvrier	2
Demandeur d'emploi	1
Total	100

(*) Fonctionnaires civils du ministère de la Défense.

(**) Les fonctionnaires sont en majorité des cadres (A) de la fonction publique, voire des administrateurs civils.

Source : Madoui M. et al., (2002).

⁵ Les Orsem, comme l'ensemble du corps de la réserve, ne perçoivent pas de solde mensuelle et permanente. Ils sont payés uniquement durant leur période d'activité qui est de 20 jours par an en moyenne pour les Orsem. Cette solde est calculée sur la base de celle que perçoivent les militaires d'active de grade équivalent. Pour un Orsem Lieutenant-colonel, cela correspond à environ 150€/jour.

Tableau 5
Les motifs de l'engagement en qualité d'officier de réserve
spécialiste d'État-Major (en %)

Suivre la formation dispensée aux Orsem	90
Garder le contact avec l'Armée après le service militaire	85
Contribuer au lien Armée-Nation	77
Continuer une carrière au sein de l'Armée	72
Bénéficier d'activités diverses : militaires, sportives	54
Valoriser le grade militaire dans la société civile	27
Développer un réseau de relations	24
Bénéficier d'une solde supplémentaire	8

Source : Madoui M. et al. (2002).

Après ce survol des caractéristiques socioprofessionnelles et du cheminement scolaire des Orsem, examinons à présent en quoi la problématique du recrutement des volontaires constitue une question fondamentale pour l'Armée.

LE RECRUTEMENT DES OFFICIERS DE RÉSERVE D'ÉTAT-MAJOR : UN ENJEU IMPORTANT

La professionnalisation, accélérée par les changements géopolitiques technologiques de ces quinze dernières années, répond avant tout à une nécessité de réduire les effectifs des armées. Il s'agit désormais de faire primer la dimension qualitative (recrutement élitiste en fonction des qualifications et des compétences) sur la dimension quantitative (maintien de gros bataillons inadaptés aux nouvelles exigences des métiers militaires). Ce processus de transformation des armées en Europe renvoie aux réflexions développées, essentiellement aux États-Unis, par la sociologie militaire (Janowitz, 1971 ; Huntington, 1957), sur le passage progressif de l'armée de masse à une force en soi avec cette tendance très marquée à la civilianisation⁶ (*civilianization*). Tous les observateurs souli-

⁶ Par civilianisation, nous entendons l'arrivée dans l'Armée de civils pour compenser les risques qui pourraient accompagner la disparition des appelés suite à la mise en place de la professionnalisation. Pour Bernard Boëne (1990), « *civilianiser les militaires* », c'est chercher à en faire par divers moyens, « *le miroir social et culturel de la nation* », qui permet en même temps de renforcer les liens entre l'Armée et la société civile.

gnent que cet apport de civils peut aussi contribuer au renforcement des liens avec la société civile alors que disparaît le service militaire. Néanmoins, sur le terrain, la coexistence des civils (*cf.* encadré 5) et des militaires n'est pas toujours aisée en raison des antagonismes culturels et structurels pouvant naître sur le plan organisationnel entre ces deux populations (Capdevielle et alii, 2001)⁷.

Une logique de recrutement élitiste

Pour assurer et poursuivre le processus de professionnalisation, l'Armée a donc besoin d'une réserve de métier composée essentiellement de volontaires très qualifiés dans tous les domaines de la vie professionnelle. Deux catégories de population sont visées pour exercer dans la réserve opérationnelle : d'une part, les officiers sous contrat (OSC) ou volontaires de l'armée de Terre (VDAT) ; d'autre part, le personnel provenant directement du civil ou issu d'une préparation militaire, recruté au titre d'un plan de carrière (sur des contrats de trois, cinq ou huit ans renouvelables) ou d'une spécialité particulièrement recherchée.

Quelques contacts avec les officiers sous contrat et les volontaires de l'armée de Terre indiquent que cette ressource est importante. Trois cas de figure sont possibles pour chaque officier considéré : le non-renouvellement du contrat à l'initiative de l'Armée ; le non-renouvellement du contrat à l'initiative de l'officier ou en cas d'atteinte de la limite d'âge⁸. C'est naturellement dans les deux derniers cas de figure que le potentiel sera le plus important. Pour cela, une condition doit être remplie : une bonne information des OSC et des VDAT avant la fin de leur contrat. Or, le statut d'Orsem demeure encore très mal connu, y compris au sein même de l'armée d'active, comme en témoigne cet

⁷ Pour certains militaires d'active, l'arrivée de civils dans l'Armée en revanche alimente les peurs et les résistances face à ce qu'ils considèrent comme un processus de transformation de la culture militaire tournée avant tout vers le combat.

⁸ Elle varie selon le grade. Elle va, par exemple, de 52 ans pour un sous-lieutenant de l'armée de Terre à 60 ans pour un général de division. Les officiers de l'armée d'active qui ont atteint la limite d'âge entre 52 et 55 ans peuvent rejoindre l'armée de réserve s'ils le souhaitent, en tant que volontaires, jusqu'à l'âge de 60 ans.

Trois types d'officiers de réserve spécialistes d'État-Major

La méthode de construction de cette typologie est celle du type idéal webérien. Elle repose sur l'analyse des entretiens effectués en partant bien entendu des stratégies socioprofessionnelles et des processus identitaires de la population interrogée. Trois « types idéaux » d'Orsem ont donc été établis à partir de leurs motivations et des logiques structurantes de l'engagement dans la réserve, de leurs attentes et leurs attitudes à l'égard de l'institution, du regard qu'ils posent sur la professionnalisation et son impact sur la réserve en termes de recrutement et de fidélisation, leur façon de concilier vie civile et militaire, le sens qu'ils donnent à leur engagement et à leur statut d'Orsem.

1- *Les traditionalistes* : ils disent s'engager par vocation et sont issus pour la plupart de familles ayant une forte tradition militaire. Ils sont très attachés à l'Armée à laquelle ils vouent une véritable fascination. Face aux changements et mutations que traverse l'institution militaire, le traditionaliste adopte une stratégie de repli.

2- *Les stratèges* : ils se sont engagés dans l'Armée par pragmatisme, par intérêt pour le métier militaire qu'ils ont découvert grâce au service militaire. Ils ont choisi l'Armée pour les possibilités qu'elle offre en termes d'opportunité de formation (acquérir des connaissances et des diplômes militaires) et d'exercice de fonctions de commandement. Ils adoptent avec l'institution une logique du « donnant-donnant », en partant de la conviction que l'Armée ne peut rester inerte face aux changements qui affectent l'environnement social, culturel, économique et géopolitique du monde.

3- *Les aventuriers* : l'engagement est né d'une passion particulière : attiré pour le sport et les activités physiques, vie de groupe, esprit de camaraderie ; manipuler ou conduire des engins (chars prestigieux, armes sophistiquées, etc.) ou encore le voyage, l'aventure et la découverte de cultures et de pays différents. Ils adoptent à l'égard de l'institution une logique de retrait, presque de « désintéressement », aggravée en outre par le contexte de la professionnalisation, de la fin de la conscription et le manque de transparence quant au rôle, aux missions et au statut de la réserve en général et des Orsem en particulier (Madoui, 2002).

officier sous contrat en fin d'activité : « *Quand on entame la fin de carrière dans l'Armée, le discours n'est pas de nous proposer des moyens de rester car ils n'ont pas besoin de nous. Autrement dit si la volonté existait, on nous aurait proposé de nous engager dans la réserve ou de faire l'école des Orsem (bien que personne ici ne sait exactement ce que c'est [sourire]... Personne ne s'en préoccupe, on nous demande plutôt : "quand est-ce que vous partirez ?" ; "Est-ce que vous avez bien entamé votre reconversion ?" ; "Est-ce que vous avez fait votre bilan de compétences ?" ; "Est-ce que vous avez fait votre dossier pour avoir vos nombres de points pension ?" ; etc., ils nous font plutôt comprendre qu'il faut partir et vite.* »

S'agissant du recrutement direct de civils, et puisque l'Armée « recherche du quotient intellectuel », comme nous le confiait le responsable de l'école des Orsem, la nouvelle stratégie militaire consiste à adopter une

méthode de recrutement offensive qui permettrait de sensibiliser les futures recrues parmi les « têtes pensantes » de nos grandes Écoles (École nationale d'administration, Hautes études commerciales, École supérieure des sciences économiques et commerciales, École supérieure de commerce, Polytechnique, Sciences Politiques, etc.) et des meilleures universités (On nous a cité fréquemment le cas de Paris 9 et Paris 1 Sorbonne) et en premier lieu celles qui répondent à une spécialité recherchée par l'Armée : écoles en télécommunications, informatique, logistique, transport, gestion, langues, etc. Évidemment, cela suppose qu'ensuite les emplois militaires proposés correspondent effectivement au niveau de qualification visé ; ce n'est pas le cas pour l'instant, puisque 44 % des Orsem déclarent occuper un emploi en-dessous de leur qualification civile ; certains même n'excluent pas de quitter l'organisation si on continue à les utiliser

comme des « bouche-trous » de l'active au lieu de les affecter là où ils pourront apporter tout leur savoir-faire. La cible est extrêmement large, et il s'agit aussi de recruter 13 500 militaires du rang de réserve, 8 500 sous-officiers et 6 000 officiers de réserve ; en conséquence, il ne faut pas négliger l'information lors de la journée d'appel et de préparation à la défense (JAPD)⁹ qui remplace le service national, notamment la deuxième journée à laquelle participent les 30 % de volontaires désirant obtenir plus de renseignements sur l'Armée. Il convient d'ajouter également tous les volontaires qui effectuent une préparation militaire¹⁰.

⁹ La journée d'appel de préparation à la défense s'adresse aux garçons nés après le 31 décembre 1978 et aux jeunes filles nées après le 31 décembre 1982. Elle s'inscrit dans le « parcours de citoyenneté » des jeunes. Cette étape s'inscrit dans la continuité d'un enseignement de défense dispensé pendant la scolarité et du recensement obligatoire à 16 ans. Les jeunes se voient offrir la possibilité d'effectuer une préparation militaire pour intégrer ou accomplir une période de volontariat au sein des forces armées.

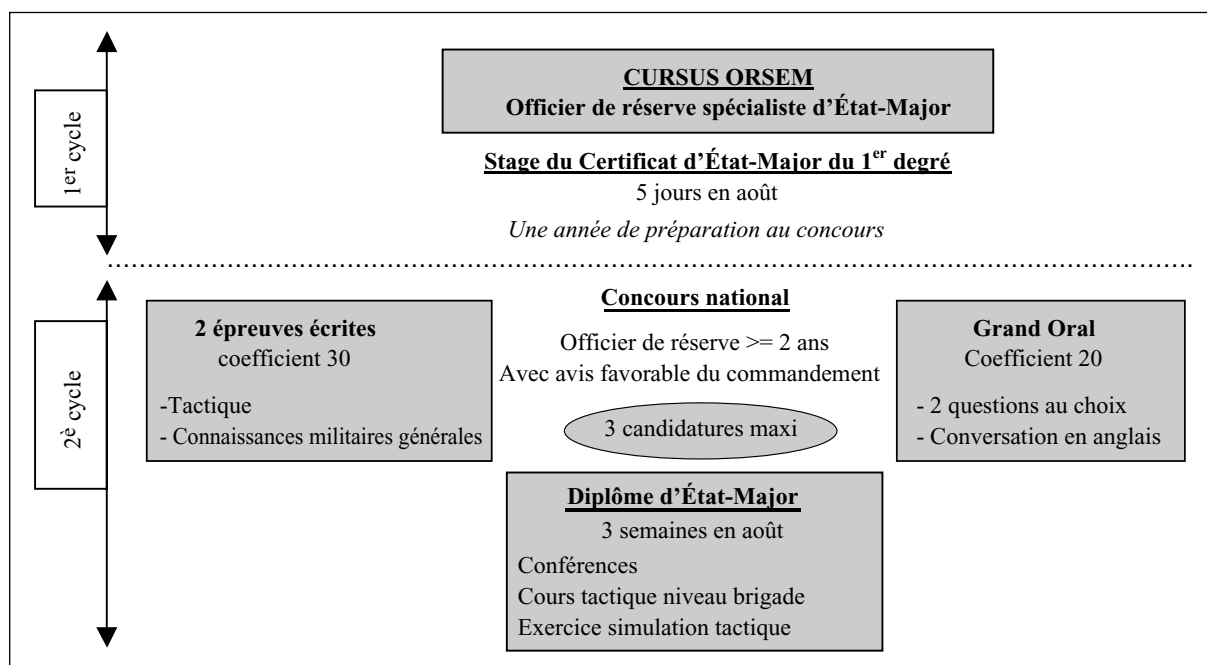
¹⁰ Elle s'adresse à tous les volontaires qui s'engagent pour une durée déterminée dans l'Armée et qui effectuent pendant huit mois une période d'instruction militaire pendant laquelle on leur inculque les rites, les modes d'être et d'agir militaires et la découverte des missions dévolues à l'armée de Terre.

Si le recrutement des volontaires civils est important, la question de leur formation et de leur adaptation aux nouvelles missions de l'Armée est tout aussi capitale.

FORMER EN TENANT COMPTE DE L'ÉVOLUTION DES MISSIONS DE L'ARMÉE

Les mutations géopolitiques et les perspectives stratégiques accompagnant la fin de la guerre froide (disparition de l'antagonisme bipolaire, chute du mur de Berlin, dissolution du pacte de Varsovie, dislocation de l'URSS, guerre du Golfe, etc.) ont conduit à redéfinir les moyens et les missions des forces armées européennes. En France, la formation des officiers en général et des Orsem en particulier, a évolué à la fois dans les méthodes et le contenu de l'enseignement dispensé. Résolument tournée vers l'avenir et s'attachant à délivrer un enseignement correspondant précisément aux besoins du commandement, l'École supérieure des Orsem (Ésorsem) demeure une structure essentielle dans le cadre de la formation d'officiers aptes à occuper des postes à responsabilité et à exercer des commandements importants au niveau de l'État-Major.

Schéma 6
Le cursus des officiers de réserve spécialistes d'État-Major



Enseignement militaire supérieur : un concours sélectif et exigeant

L'évolution des missions de l'Armée et le changement de la composition sociale du personnel militaire placent la formation au centre des réflexions de l'armée de Terre. Afin de former une nouvelle génération d'officiers de réserve suffisamment opérationnels et aptes à s'adapter à tous types de missions, l'Ésorsem a mis en place un enseignement militaire supérieur. On y accède par un concours très sélectif. Cet enseignement est organisé en deux cycles (cf. schéma 6) : le premier cycle vise à initier les stagiaires aux techniques d'État-Major (rédacteur)¹¹ et s'adresse aux lieutenants de réserve (qui ont effectué un service national comme volontaires de l'armée de Terre ou officiers sous contrat) ainsi que, à partir de 2003, aux sous-lieutenants possédant un diplôme bac + 2 au minimum et ayant effectué le stage initial de quatre semaines à Coëtquidan¹². La réussite à l'examen est sanctionnée par l'attribution du certificat d'État-Major (CEM).

Le deuxième cycle, proposé aux officiers titulaires du certificat d'État-Major et ayant accompli deux années sous ESR dans leur poste d'affectation, comprend une année de préparation au concours d'accès à cet enseignement. Les conditions d'accès au diplôme d'État-Major sont les suivantes : être lieutenant ou capitaine et ne pas être inscrit au tableau d'avancement pour le grade de commandant ; avoir moins de 40 ans au 1^{er} janvier de l'année du concours ; être titulaire du certificat d'État-Major ; être apte à faire campagne en tout lieu et temps sans restrictions et enfin figurer sur la liste des officiers autorisés à se présenter au concours d'admission à l'enseignement militaire supérieur établie par le commandant de la région terre¹³.

¹¹ Un Orsem est souvent rédacteur dans un État-Major. Il étudie, prépare la décision et rédige les ordres sous la responsabilité du chef d'État-Major (le général). C'est en quelque sorte un auxiliaire du commandement. En fonction de ses compétences, un rédacteur peut se spécialiser dans certaines fonctions (renseignement, logistique, transport, etc.).

¹² Se trouve dans le département du Morbihan et regroupe trois écoles militaires : l'école militaire de St-Cyr, l'école militaire interarmes et l'école militaire du corps technique et administratif qui assurent chacune en son domaine la formation militaire et académique des futurs officiers d'active et de réserve.

¹³ Sur le plan militaire, le territoire national est divisé en cinq régions terre : Ile-de-France, Sud-est, Sud-ouest, Nord-Est et enfin Nord-Ouest.

Un concours est organisé chaque année sous l'égide de l'Ésorsem et comporte deux épreuves : l'une écrite et à caractère tactique ; elle se résume, d'une part, à la rédaction d'une fiche d'État-Major à partir d'un dossier portant sur l'engagement d'un groupement tactique interarmes ; d'autre part, à un test de connaissances militaires générales (organisation générale de l'armée de Terre, fonction de commandement, de renseignement, combat de contact, logistique, communication, etc.). Le niveau visé par cette épreuve est celui de rédacteur d'État-Major, qui étudie un document de l'échelon supérieur (brigade interarmes). L'objectif est de juger les capacités de compréhension des candidats puis d'évaluer leurs qualités d'analyse, de synthèse et de rédaction. Quant à l'épreuve orale, elle porte sur le système de défense français ; de manière générale, les sujets sont en rapport avec l'actualité nationale et internationale (loi de programmation militaire, éthique militaire, professionnalisation, actions civilo-militaires, défense européenne, opérations extérieures, organisations non gouvernementales, etc.). Les lauréats du concours poursuivent, au cours de l'été suivant, une formation à l'Ésorsem pendant trois semaines. Elle se termine par un exercice de simulation « Janus »¹⁴ mené à l'école d'État-Major à Compiègne. La réussite à ce stage est sanctionnée par la remise du diplôme d'État-Major (DEM) au cours de la cérémonie de clôture.

Comme le confirment les résultats de notre enquête quantitative, la formation continue (cf. encadré 7) à l'Ésorsem est très bien perçue pour sa qualité par 90 % des Orsem et par 84 % des stagiaires des deux degrés rencontrés, qui considèrent qu'elle a joué un rôle important dans leur désir de devenir Orsem : « Pour un officier de réserve, devenir Orsem c'est important pour commander, pour avoir une reconnaissance intellectuelle, c'est valorisant, je comparerais même le concours des Orsem à celui de l'école de guerre pour les officiers d'active pour la qualité de ses enseignements » (Lieutenant). Pour des personnes recherchant une activité complémentaire, une expérience professionnelle ou un contrat de travail, la

¹⁴ Janus est une simulation du combat interarmes qui permet de simuler les combats. C'est une simulation numérique (on dit aussi constructive) c'est-à-dire qu'elle se déroule uniquement sur ordinateur et ne met en œuvre que du logiciel. Elle est d'origine américaine.

Encadré 7

Formation continue des officiers de réserve spécialistes d'État-Major

Outre les formations dispensées dans le cadre de la préparation au concours national, l'École supérieure des Orsem assure une formation continue pour les Orsem de la région Ile-de-France, un soir par mois, par groupe d'environ 200 auditeurs. D'une durée de trois heures, les cours sont dispensés par des personnalités civiles et militaires et ont pour objectif de faire acquérir un savoir plus général que celui dispensé par les employeurs directs. Le thème général du cycle 2003-2004 porte sur l'organisation et les missions des forces d'État-Major, la connaissance de l'armée de Terre et les grandes questions contemporaines d'intérêt stratégique. Les Orsem souhaitent que la même formation puisse se développer dans d'autres régions.

qualité de la formation, telle qu'elle est perçue par les Orsem, peut jouer un rôle essentiel dans le recrutement de futurs réservistes

La plupart des stagiaires souhaitent cependant qu'il y ait davantage de cas pratiques et moins d'informations générales. La formation est certes l'occasion pour un militaire d'actualiser et de parfaire ses connaissances, mais à condition de mettre ce savoir-faire académique en situation de pratique sur un théâtre d'opérations militaires comme par exemple la participation à une opération extérieure : « ... *ce qui manque un peu à cet enseignement, c'est de le compléter par une formation de terrain. En un mot, une formation axée sur l'instruction [volet théorique] et la compléter par l'entraînement et l'exercice de terrain [volet pratique].* » (Lieutenant, stagiaire 1^{er} degré)

■ Préserver la qualité de la formation

Les Orsem tiennent en tout cas à ce que le niveau de l'école et la qualité de son recrutement soient préservés, en dépit du tarissement du vivier naturel constitué par les officiers appelés. Soucieux de leur

position d'élite, ils attendent de l'institution qu'elle leur offre la possibilité d'exercer des responsabilités au même titre que leurs collègues d'active. Le recrutement et la fidélisation des Orsem dépend de la capacité de l'Armée à leur offrir de véritables perspectives de carrière tant en termes de grade que de fonction : « ... *Le diplôme d'État-Major est certes important puisqu'on apprend à exercer des fonctions d'encadrement et de commandement mais encore faut-il travailler à une meilleure adéquation entre le grade, les compétences et la fonction occupée, sinon, à terme, on risque de démotiver les Orsem... ce n'est pas parce qu'on est réserviste qu'on doit accepter de faire tout et n'importe quoi.* » (lieutenant, cadre dans une entreprise privée)

Par ailleurs, et contrairement à notre hypothèse de départ, la chute des recrutements des Orsem ces cinq dernières années est liée non pas à des facteurs externes (contexte géopolitique international, professionnalisation, fin de la conscription) mais bien à des facteurs internes principalement corrélés au mode et aux conditions draconiennes de recrutement. En effet, jusqu'ici, pour passer le concours des Orsem, il fallait être capitaine ayant déjà commandé une unité ou capitaine avec quatre ans d'ancienneté dans le grade. Or, sur les cinq dernières années, très peu d'officiers de réserve remplissaient ces conditions ; ce qui se traduisait naturellement par la chute du nombre de candidats au concours. Compte tenu de ces difficultés, l'armée de Terre a réformé ce concours. Il se caractérise désormais par un abaissement de la limite d'âge (35 ans) et de grade (il suffit d'être lieutenant pour se présenter au concours au lieu de capitaine), mais aussi un allègement de la préparation (un an au lieu de deux). Ces mesures devraient contribuer à augmenter non seulement le nombre de candidats au concours mais aussi à rajeunir l'ensemble du corps des Orsem.

* *
*

Les forces armées, tant en France qu'en Europe, traversent une période d'expérimentation et de changements profonds dont les résultats seront visibles à moyen et long terme. L'heure n'est plus aux réserves de masse. Les armées ont maintenant affaire à des volontaires et non plus à des astreints, à des civils sans aucune préparation militaire et non plus à des appelés

ayant fait l'expérience du service national. Cette situation appelle un changement complet de culture et de pratique tant en termes de recrutement que de formation et de gestion des ressources humaines. L'exemple des réserves britanniques, américaines ou canadiennes, composées en grande partie de volontaires, atteste que des réserves efficaces ne sont pas incompatibles avec une armée de métier.

Au-delà des discours lénifiants sur le rôle de la réserve, le recrutement, le statut, la protection de l'emploi, les soldes ou l'équipement ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des Orsem. Pour l'Armée, l'enjeu est donc capital pour les années à venir et suppose de (re)définir un véritable statut du réserviste. En France, l'action auprès des entreprises pour favoriser la participation de leurs salariés aux activités de réserve, au-delà des cinq jours prévus par la loi, représente un autre enjeu central. C'est un point récurrent dans nos entretiens avec les Orsem ; ces derniers considèrent que l'entreprise, portée par le souci de compétitivité et de rentabilité, n'a pas à supporter seule les contraintes qu'induisent l'absence et la disponibilité des cadres réservistes. La contractualisation des relations par des conventions entre l'État (ministère de la Défense) et les employeurs civils de réservistes, constitue un moyen important pour assurer la disponibilité nécessaire des intéressés, quitte à ce que l'État s'engage envers ces entreprises « citoyennes » par le biais de compensations financières ou fiscales. Il est certain que l'adhésion des employeurs implique le recours à une stratégie du « donnant-donnant » dans laquelle chacune des parties est gagnante : pour les réservistes, un emploi complémentaire attractif et bien rémunéré ; pour l'Armée, des ressources humaines et des compétences mobilisables et enfin pour les employeurs, des cadres hautement formés et dynamiques malgré les absences générées.

Beaucoup d'actions sont encore à réaliser pour attirer vers la réserve de nouvelles figures de la société civile (jeunes diplômés, cadres du monde associatif, etc.). Un effort particulier doit être entrepris envers les femmes qui restent pour l'heure sous-représentées mais dont le recrutement semble être un objectif réaliste et prometteur pour le renouvellement et la pérennité des Orsem. La vocation de réserviste doit être confortée par une attractivité certaine. Les activités de réserve doivent être attractives aussi bien en termes d'emploi qu'en termes financiers (rémunéra-

tion importante en fonction non seulement du grade mais aussi des compétences de l'officier de réserve) ; et ce, au regard notamment des contraintes temporelles que suppose tout engagement dans la réserve. Dans ce contexte, la loi sur la réduction du temps de travail a octroyé des jours de congés supplémentaires à la plupart des salariés. Cela peut contribuer à surmonter l'une des difficultés majeures que rencontre la réserve, à savoir la disponibilité temporelle. Près d'un Orsem sur deux nous a déclaré pouvoir utiliser une partie de son temps au profit de la réserve, soit sous forme de participation à des manœuvres et exercices militaires, soit en partant en opération extérieure si l'occasion se présentait. Ce contexte favorable constitue, à notre sens, une opportunité sur laquelle peut s'appuyer l'institution militaire pour réaffirmer la mission des Orsem, repenser leur recrutement et prendre les moyens de valoriser des savoirs-faire de moins en moins... militaires.

Autre point important, la qualité de l'enseignement et de la formation peut constituer un bon moyen pour attirer dans l'Armée de nouvelles recrues issues du civil. Comme le révèle notre enquête quantitative, 90 % des Orsem sont satisfaits de la qualité de la formation et de l'enseignement dispensés à l'Ésorse ; et pour certains, elle constitue un facteur déterminant de leur engagement. Des personnes travaillant à temps partiel, des étudiants sortis des universités sans expérience ou tout simplement des jeunes confrontés aux difficultés d'insertion professionnelle peuvent utiliser l'engagement dans la réserve comme le moyen d'acquérir une expérience professionnelle, un métier ou suivre une formation de qualité qu'ils pourront valoriser sur le marché du travail. Contrairement aux contrats de qualification, aux emplois-jeunes ou autres contrats à durée déterminée qui ne reconnaissent pas les jeunes bénéficiaires comme des acteurs à part entière de l'entreprise ou de l'administration, les contrats proposés par l'Armée, en dépit de leur courte durée, offrent aux jeunes une certaine sécurité statutaire, mais aussi le sentiment d'être valorisés par l'institution. Au-delà de l'aspect financier ou matériel, les contrats militaires constituent une forme de reconnaissance du potentiel professionnel des engagés volontaires (Léger, 2003). Ce potentiel peut à son tour être valorisé dans la vie civile. D'abord parce que les entreprises accordent une importance accrue à l'expérience professionnelle et à la formation de leurs

personnels ; ensuite, parce que la rigueur, la discipline, l'autorité et l'esprit d'équipe qui caractérisent le métier militaire sont des qualités très appréciées par les employeurs. Les Orsem que nous avons rencontrés ont beaucoup insisté sur cet aspect. La validation des acquis de l'expérience (Madoui, 2002) peut être mobilisée pour permettre à certains jeunes volontaires de justifier d'une véritable expérience professionnelle. Elle peut également permettre à ceux qui possèdent un faible niveau de qualification de faire reconnaître cette expérience et de la valider par l'obtention d'un diplôme. Pour des jeunes à la

recherche d'un premier emploi ou d'un emploi complémentaire, l'expérience d'un passage par l'Armée constituerait sans doute un plus dans leurs parcours et leur cheminement professionnels. Et pour l'Armée, un réserviste utilement employé est le meilleur relais d'opinion dans la société civile ; la faiblesse de l'engagement dans la réserve ne relevant pas, à notre sens, d'un manque d'enthousiasme pour l'Armée mais d'une méconnaissance de ses institutions, de ses différents métiers et des perspectives d'emploi qu'elle peut offrir. ■

Bibliographie

Azoulay P. (1998), *Les enjeux de la réforme du service national : transition, reconversion, motivation*, compte rendu du deuxième séminaire du centre militaire d'études stratégiques (CeMiSS) et le C2SD, Paris, 23-24 mars, 44 p.

Barrère-Maurisson M.-A. et Robert G. (1992), *Le métier dans l'institution militaire*, communication au colloque « modernisation des services publics », Commissariat général du Plan, Paris, 24 juin.

Bieuville G. et Gouesmel Ph. (1999), *Un siècle d'Orsem*, Paris, Lavauzelle, 126 p.

Boëne B. (1990), *Permanence et relativité de la spécificité militaire*, actes du colloque de Coëtquidan, Paris, Colin.

Capdevielle J., Chelly L., Lebret M. (2000), *La civilisation des régiments de l'armée de terre : une coexistence pacifique plus qu'une intégration réussie*, les Documents du C2SD, 85 p..

Caplow Th. et Venesson P. (2000), *Sociologie militaire*, Paris, Armand Colin, 280 p.

Dieudonné E. (1982), *L'officier de réserve dans l'armée de terre de 1949 à 1976*, Thèse de 3^e cycle, université Paris 10.

Gresle F. (1997), *Le service national*, Paris, PUF, 125 p.

Huntington S. (1957), *The soldiers and the state. The theory and politics of civil military relations*, The Belknap press of Harvard university press, 560 p.

Janowitz M. (1971), *The Professional Soldier. A social and political Portrait*, New York, The Free Press, 464 p.

Kauffmann J.-C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Nathan, Paris, 128 p.

Léger J.-F. (2003), « Les jeunes engagés », *Revue française de sociologie*, octobre-décembre.

Léon M.-H (1994), *Armée de terre, le malaise dévoilé*, Paris, L'Harmattan, 121 p.

Madoui M. (2002), « Les officiers de réserve de service d'État-Major : logiques d'engagement et identité militaire : un essai de typologie », in Forget. Ph. et Venesson. P (coord.), *Les précurseurs français de la sociologie militaire*, collection « Champs de Mars », La documentation française, pp. 123-144.

Madoui M. (2002), « La validation des acquis professionnels : enjeu social, défi éducatif », *Éducation Permanente*, n° 150, mars.

Madoui M., Chelly L., Lebret M. et Sineau M. (2002), *Les Orsem : attentes, motivations, recrute-*

ment et fidélisation, Centre des relations humaines/cabinet Entreprendre et comprendre/ CNAM, Paris, 2002.

Mifsud M. (1990), *La nation française en armes, l'officier de réserve de l'armée de terre. Hier, aujourd'hui, demain*, Thèse de doctorat, université de Montpellier III.

Moskos C. (1976), *Peace soldiers : the sociology of a United Military Force*, The university press of Chicago, 171 p.

Pinto L. (1975), « L'armée, le contingent et la classe », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 3, pp. 18-41.

Reynaud E. (1988), *Les femmes, la violence et l'armée*, Paris, Fondation pour les études de défense nationale, 207 p.

Roynette O. (2000), *Bons pour le service, l'expérience de la caserne en France à la fin du XIX^{ème} siècle*, Paris, Belin, 461 p.

Saglio J. et al. (1998), *L'influence des métiers et des cultures professionnelles militaires sur les stratégies de conversion : deux études de cas*, les documents du C2SD, 110 p.

Thomas J.-P. (1982), *Fonction militaire et système d'homme*, CSDN, 42 p.

Vennesson P. (1998) « Armées : l'affirmation du métier », in Ruano-Borbalan J.-C. (dir.), *L'identité, l'individu, le groupe, la société*, HS n° 15, Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 28-29.

Vennesson P. (2000), *La nouvelle armée : la société militaire en tendances, 1962-2000*, Paris, C2SD, 139 p.

Résumé

Former des cadres dirigeants : le cas des officiers de réserve spécialistes d'État-Major

Par Mohamed Madoui

La fin du service militaire, la professionnalisation des armées et la réduction de leurs effectifs constituent des événements majeurs de l'histoire de l'Armée. Les forces de réserve complètent l'armée de métier. Elles sont aujourd'hui constituées de volontaires issus pour la plupart du secteur privé, public et associatif que l'Armée mobilise en cas de besoin. Elles participent à la transformation de l'Armée en tant qu'instrument de communication entre la défense et la société civile et comme outil efficace intégré aux forces armées de métier. Qu'en est-il du recrutement et de la formation des officiers de réserve spécialistes d'État-Major (Orsem), à l'heure où l'Armée impose à ses différents corps de repenser leurs missions et leurs compétences ? Cet article s'appuie sur une enquête auprès de différentes catégories d'Orsem et de hauts responsables de la hiérarchie militaire.