S'extraire d'une identité de groupe à fort ascendant pour réussir sa transition professionnelle : le cas de la reconversion des militaires

Dominique Lecerf

▶ **To cite this version:**

Dominique Lecerf. S'extraire d'une identité de groupe à fort ascendant pour réussir sa transition professionnelle : le cas de la reconversion des militaires. Gestion et management. Université Montpellier, 2020. Français. ⟨NNT : 2020MONTD010⟩. ⟨tel-03168482v2⟩

HAL Id: tel-03168482

https://theses.hal.science/tel-03168482v2

Submitted on 15 Mar 2021

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

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

HAL Authorization

THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR

DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En Sciences de Gestion

École doctorale Économie et Gestion de Montpellier

Unité de recherche Montpellier Research in Management

S'EXTRAIRE D'UNE IDENTITE DE GROUPE À FORT ASCENDANT POUR REUSSIR SA TRANSITION PROFESSIONNELLE

Le cas de la reconversion des militaires

Présentée par Dominique LECERF
Le 30 octobre 2020

Sous la direction d'Anne LOUBES

Devant le jury composé de

Claude FABRE, Maître de conférence, université de Montpellier	Suffragant
François GRIMA, Professeur des universités, université de Paris-Est Créteil	Rapporteur
Anne LOUBES, Professeure des universités, université de Montpellier	Directrice
Jean-Marie PERETTI, Professeur des universités, université de Corte	Rapporteur
Odile UZAN, Professeure des universités, université de Montpellier 3	Suffragante
Arnaud MARTIN, Général de Division (2S), ancien directeur de l'Agence de reconversion de la Défense	Membre extérieur invité

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propre à leur auteur.

« L'expérience seule et le raisonnement qui sort de nos propres réflexions peuvent nous instruire ».

Alfred de Vigny ; Servitude et grandeur militaires, III, 6 (1835)

« La grandeur d'un métier est peut-être avant tout d'unir les hommes. Il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines ».

Antoine de Saint Exupéry, Terre des hommes

REMERCIEMENTS

Voici venu l'instant (tant attendu !) des remerciements que je n'avais pas voulu imaginer avant de mettre un point final, ou plutôt des points de suspension à ce document. Peut-on parler d'un moment magique ?

Cette question qui me poursuit ravive en moi le souvenir de paroles d'un poème qui m'est cher.

« La magie existe ! La magie ? La magie c'est la persévérance quand le doute guette ; c'est le courage quand le tas de terre à déplacer devient une montagne ; c'est la clairvoyance au cœur de l'illusion ; c'est le sourire dans l'adversité ; c'est la pause dans l'urgence... c'est enfin sortir du rêve pour prendre la réalité à bras le corps et la modeler de mains d'artiste pour en faire ce qu'on en a révé ! ».

Je comprends alors que j'ai vécu la magie de la recherche, celle qui consiste à (re)donner vie à la réalité enfouie du terrain.

Au terme de ce travail, mes remerciements vont en premier lieu à ma directrice de thèse, Anne Loubès, qui a été une guide précieuse, exigeante et à l'écoute à la fois ; je la remercie vivement pour sa bienveillance, son investissement à mon côté et pour son expertise au service de ma recherche. Je me tourne également d'abord avec reconnaissance vers les membres éminent de mon jury de thèse que je remercie d'avoir eu la gentillesse d'accorder une part substantielle de leur temps à l'examen des résultats de cette thèse. C'est un grand honneur d'associer à la validation de mes travaux des chercheurs aussi reconnus que François Grima, Jean-Marie Peretti, Odile Uzan et Claude Fabre, les uns et les autres ayant été des modèles pour la conduite de ma recherche. Jean-Marie Peretti avec son œuvre monumentale m'oblige. François Grima avec qui j'ai eu la chance et l'avantage d'échanger sur le sujet de ma recherche a été une source de connaissance féconde et précieuse pour en éclairer le cheminement. Je suis très redevable à Odile Uzan pour sa présence qui atteste de l'intérêt que mon étude porte à l'*humain* et au *capital social* dans l'entreprise. Dans ce premier élan, j'adresse à Claude Fabre une dédicace particulière pour ses conseils précis, avisés et bienveillants, ainsi que pour sa passion du travail rigoureux qu'il a su me proposer par l'exemple. Ces premiers remerciements seraient incomplets sans citer le Général de division (2S) Arnaud Martin, Haut fonctionnaire de défense et sécurité et ancien directeur de l'Agence de reconversion de la défense, pour nos échanges, son écoute, ses observations, sa disponibilité, son ouverture, et, rien d'étonnant..., pour sa passion sur le sujet de la reconversion des militaires.

Une thèse est un challenge, une épreuve personnelle, d'endurance intellectuelle et physique : j'étais prévenu ! À son terme je dresse le constat qu'elle est surtout l'achèvement d'une métamorphose au sens kafkaïen, une transition identitaire individuelle aussi, quand elle permet au chercheur de se redécouvrir, et à l'imago de s'extraire de l'exuvie. Ce cheminement a été une immense découverte, souvent sous l'empire de la sérendipité, et je ne l'ai pas accompli seul !

La découverte a d'abord été celle de nouvelles limites personnelles, sans cesse repoussées. Elle a mis sur ma route un Laboratoire de recherche vivant, proactif, rigoureusement précis et bienveillant, composé de femmes et d'hommes (beaucoup de femmes, d'ailleurs !) de conviction et de passion. À travers Nathalie Commeiras, responsable du groupe de recherche RH/MRM, je les remercie toutes et tous pour la maïeutique avec laquelle ils ont su guider mon chemin et me faire apprécier l'exercice exigeant et assidu de la création de connaissance.

Et puis, dans ce cheminement, j'ai surtout été épaulé, entouré par des compagnons de recherche qui ont su tenir ma main pour m'aider à préciser et à faire prospérer mon travail ; je pense à Florence Nande mon guide à la découverte des monts et merveilles d'Alcest, d'NVivo et des tourments de l'encodage ! Laura Flores avec qui nous avons *co-worké* ! Pierre Loup et son très sympathique coup de pouce pour préparer ma soutenance, au bon moment, en toute discrétion... Entouré toujours, par mon équipe de choc de relecteurs – certains sollicités à plusieurs reprises – Puce, mes enfants, mon frère Philippe, Pascal mon « *jumeau* » (mon colonel !), sa fille Laetitia ma seconde filleule, Mosmos (égal à lui-même, imprévisible), Anne-Valérie et Stéphanie (en complément de leurs travaux doctoraux et avec le sourire), Thierry avec qui nous partageons l'indéfectible mémoire du grand *Michaël, et* Florian Mantione. Entouré enfin, par mon maire, Geniès, qui a su, l'occasion venue, délester son 1er adjoint de sa charge, dont la rédaction de la revue municipale d'information ; de Jean-Marie qui s'est particulièrement investi dans l'urbanisme pour compenser une assiduité parfois mise à mal par le verbe doctoral ; de ma DGS, Marjolaine qui s'est chargée d'un paquet de conformités de permis de construire...

Je remercie le commandant Catherine Theillier aux prémices de ma réflexion. Je remercie le colonel François-Xavier Marchand, créateur de la Cellule d'intervention et de soutien psychologique de l'armée de terre (CISPAT), un ami du lycée militaire, un frère enfant de troupe aixois. Nos échanges m'ont ouvert des pistes de recherche essentielles. Le lieutenant-colonel Thierry Lefebvre (ER) – encore lui – a été un pilier de la 1re heure dans ma croisade pour sécuriser la reconversion des militaires ; co-fondateur de l'association *Implic'Action*, il m'a pris à ses côtés depuis 2010, m'a permis d'œuvrer pour nos pairs en questionnements lors de leur reconversion, et m'a donné ce virus

(triste expression de circonstances covidiennes...) de l'accompagnement en transition professionnelle. Merci mon Thierry !

Mes remerciements seraient très incomplets si je n'avais une pensée pour ceux qui ont partagé un bon moment de ma CIFRE, au sein de l'entreprise Géométrie Variable. Sur le plan économique Jean-Yves, j'espère que tu seras exhaussé ! Que de bons moments passés à échanger avec le coach Julien au sujet du facteur humain et de l'identité dans l'entreprise ; que de déconvenues aussi ! Merci Dorian pour ton appui à la retranscription de mes interviews et merci Sophie pour ton investissement dans mes recherches avec ton regard de psychologue proactive : garde la foi en tes engagements ! Et bien sûr, je pense à Mélissa, ma collaboratrice de la première heure grâce à laquelle j'ai pu m'octroyer le temps suffisant pour avancer dans mes travaux malgré l'inéluctable schéma économique de l'entreprise ! Une pensée pour Manu duquel les dures réalités de l'entreprise nous ont séparés après avoir initié une première CIFRE à ses côtés.

Enfin, *last, but not least* parmi les maillons essentiels de ce travail demeure ma famille à laquelle j'adresse tous mes remerciements, exprime mon amour profond, et sollicite le pardon pour toutes mes absences ! Comme tout au long de ma précédente carrière de soldat, épouse et enfants – Agnès surtout – ont consenti le sacrifice de mon temps à leurs côtés... alors que ce choix que je m'imposais, véritable choix de vie, n'en finissait pas en même temps de déchirer tout autant mon âme qu'il réjouissait mon esprit !

Quatre années de labeur, quatre années de sueur... quatre années de bonheur, en somme ! Quatre années qui ont surtout permis de conjuguer malgré tout, tous mes engagements, grâce au Ciel et malgré l'invitation sombre de la Covid 19 dans nos quotidiens ! Quatre années qui m'ont donné aussi mes plus grandes joies, en me permettant de sceller le mariage de trois de mes enfants auxquels je renouvelle les vœux d'un bonheur aussi accompli que le mien. Quatre années qui m'ont donné de serrer au creux de mes bras trois nouveaux petits-enfants qui sont venus rejoindre leurs deux aînés !

Au moment de conclure ces remerciements, je pense à mes chers aïeux et je dédicace mon travail à mes petits-enfants que j'aime !

RÉSUMÉ - ABSTRACT

S'EXTRAIRE D'UNE IDENTITE DE GROUPE À FORT ASCENDANT POUR REUSSIR SA TRANSITION PROFESSIONNELLE : LE CAS DE LA RECONVERSION DES MILITAIRES

Résumé

La transition professionnelle qui bouscule l'identité du partant, parfois brutalement, suscite chez lui des postures d'évitement et de déni, en guise de protection. Le cas de la reconversion des militaires invite à étudier l'intérêt d'élargir les dispositifs techniques d'accompagnement à la généralisation de la mise en œuvre d'un volet de médiation identitaire. Cette disposition est destinée à faciliter la transformation de *l'identité personnelle polarisée* par un lien socioprofessionnel puissant. La réflexion théorique mobilise les concepts d'identité et de crise, la notion de spécificité militaire, et les stratégies d'ajustement au cœur desquelles les notions de mythe et de rôle prennent part au processus de personnalisation par le sens et par l'action. Dans cette combinaison, une régulation identitaire pressante de la part de l'environnement socioprofessionnel peut amputer une partie du travail identitaire individuel nécessaire aux ajustements en transition professionnelle pour sécuriser une nouvelle trajectoire professionnelle. A travers une démarche constructiviste nous adoptons une approche résolument GRH en conduisant une étude empirique qualitative qui a mobilisé 62 entretiens de militaires en partance, d'anciens militaires et d'experts de la reconversion. Dans cette recherche intervention structurée autour d'un raisonnement par abduction, nous montrons l'intérêt d'un travail synergique entre disciplines scientifiques pour consolider la gestion d'une transition professionnelle depuis un environnement à forte culture métier par la réussite de la transition identitaire individuelle.

Mots clefs : transitions, reconversion, identité, militarité, spécificité militaire, stratégie d'ajustement.

*

Abstract

The occupational transition which impacts, sometimes brutally, the identity of the individual, stimulates strategies of protection by avoidance and denial. The case of the reconversion of the military invites us to study the interest of extending the technical devices of support during the professional transitions, to the generalization of the implementation of an identity mediation component. This provision is intended to facilitate the transformation of *a personal identity polarized* by powerful socio-professional links. Theoretical reflection mobilizes the concepts of identity and crisis, the notion of military specificity and the adjustment strategies at the heart of which the notions of myth and role take part in the process of personalization by meaning and action. In this context, pressing identity regulation on the part of the socio-professional environment can amputate some of the individual identity work necessary for adjustments in

professional transition to secure a new career path. Through a constructivist approach we adopt a resolutely HRM posture by conducting a qualitative empirical study that mobilized 62 interviews of soldiers about to leave the army, former military personnel and experts in conversion. In this intervention research, structured by abduction, we show the interest of a synergistic work from different scientific disciplines to consolidate the management of a professional transition from an environment with strong business culture to a successful individual identity transition.

Keywords : transitions, retraining, identity, military specificity, strategy of adjustment.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ - ABSTRACT vii
SOMMAIRE ix

TABLE DES SIGLES ET ACRONYMES XII

AVANT-PROPOS XV

INTRODUCTION 1

1. L'accroche contextuelle de la recherche 1
2. La problématique de la recherche 8
3. Les axes théoriques 9
4. La ligne méthodologique 12
5. Les intérêts de la recherche 15
6 Structure du document 18

PARTIE 1 : CADRE CONTEXTUEL ET THÉORIQUE DE LA RECHERCHE 23

CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION 25

SECTION 1 : SCENOGRAPHIE. QUELLES SONT CES ARMEES ? 26

1.1 Caractéristiques RH des armées en 2019 27
1.2 Un abrégé du cadre fonctionnel du militaire 29
1.3 Les évolutions majeures 32

SECTION 2 : LA RECONVERSION MILITAIRE 38

2.1 Les conditions d'entrée en reconversion 39
2.2 Le contexte systémique de la reconversion militaire 40
2.3 Un turnover préoccupant, la fidélisation en question. 41
2.4 La fonction reconversion en 2019 : arrêt sur image 44
2.5 Moyens et offre de services de l'ARD 46

RESUME DU CHAPITRE 1 52

CHAPITRE 2 : VERS UN CADRE CONCEPTUEL 54

SECTION 1 : L'IDENTITE AU TRAVAIL 56

1.1 Une approche plurielle de l'identité 56
1.2 Une identité individuelle multiple et complexe 59
1.3 Identités pour autrui : identification de l'individu au groupe 62
1.4 Identités de rôle 64
1.5 Identité au travail 68
1.6 Dynamiques de Construction Identitaire lors d'une transition professionnelle 71

SECTION 2 : LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU PROJET 81

2.1 Quel concept de transition ? 81
2.2 La fin d'un état 87
2.3 Le nouveau projet au cœur de la zone neutre 91
2.4 La menace identitaire lors du nouveau projet 97
2.5 Nouveau projet : nouveau rôle. Dimension psychologique des ajustements de rôle 100
2.6 Conversion subjective et dispositifs de reclassement 103

SECTION 3 : LES MECANISMES DU CHANGEMENT LORS DES TRANSITIONS 108

3.1 Processus de deuil et processus de doute 109
3.2 Les stratégies de coping 111
3.3 Modélisations du processus d'adaptation lors des transitions 117

3.4 Le processus de personnalisation (Tap *et al.*) : la clé de voute du sens et de l'action....118
3.5 L'approche narrative : le sens par l'écriture du mythe....128
3.6 Éclairage sur la notion d'habitus....141

SECTION 4 : DE LA SPECIFICITE MILITAIRE....147
4.1 De la spécificité professionnelle à la spécificité militaire....147
4.2 De l'opportunité d'une sociologie militaire....148
4.3 De la relativité des spécificités militaires....154
4.4 La militarité : vers l'émergence d'un concept ?....158

RESUME DU CHAPITRE 2....162

PARTIE 2 : CONDUITE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE....165

CHAPITRE 3 : LIGNE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE....167

SECTION 1 : CHOIX METHODOLOGIQUES....168
1.1 La préférence constructiviste....168
1.2 Une exploration qualitative en recherche-intervention....170
1.3 Un raisonnement abductif et pragmatique....181
1.4 Une étude transversale mixte, entre processus et contenu....183

SECTION 2 : OPERATIONNALISATION DE L'ETUDE....185
2.1 Le nécessaire positionnement éthique du chercheur....185
2.2 Le design de la recherche....187
2.3 Mesure et abstraction : construction d'outils d'évaluation....191
2.4 Abstraction et construction du modèle de recherche par abduction....202
2.5 Les informations de premier niveau ; délimitation des corpus....207
2.6 Les informations de second niveau....215
2.7 Le choix de croiser les analyses manuelles et digitales....217
2.8 Opérationnalisation des entretiens....218

RESUME DU CHAPITRE 3....229

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS....231

SECTION 1 : CROISEMENT PREALABLE DES DONNEES DE SECOND NIVEAU ET DES RECITS....232
1.1 L'apport des données de second niveau....232
1.2 La préanalyse manuelle : un archétype militaire....242

SECTION 2 : ANALYSES LEXICALES AVEC ALCESTE : VERS LE CONCEPT DE MILITARITE....249
2.1 Un corpus de ressortissants-défense (RD) tripolaire *(par importance d'UCE)*....249
2.2 Quatre approches discursives des ex-militaires (EM)....256

SECTION 3 : ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE AVEC NVIVO : EMERGENCE DE LA POLARISATION IDENTITAIRE....266
3.1 Généralités sur l'encodage....267
3.2 L'habitus et le mythe façonnent la militarité de l'individu-soldat....271
3.3 La polarisation identitaire....288
3.4 La polarisation identitaire installée : une lente sortie du doute....294
3.5 Le périmètre RH de la militarité : qui est concerné ?....302

SECTION 4. VERS UN MODELE DE DEPOLARISATION IDENTITAIRE....307
4.1 Les grandes tendances issue du SEC : la confirmation d'un difficile détachement de l'état de militaire 308
4.2 La difficulté à créer du sens....318
4.3 Volontariat et acceptation du départ : … de la coupe aux lèvres !....320
4.4 La dépolarisation identitaire....322

4.5 Synthèse des interprétations : la matrice de dépolarisation identitaire 330
4.6 Regards croisés d'experts 332

RESUME DU CHAPITRE 4 338

CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET PROLONGEMENTS 340

SECTION 1. DISCUSSION DES QUESTIONNEMENTS LIES A L'ETUDE : LA POLARISATION IDENTITAIRE PARASITE L'INDIVIDU 340

1.1 L'identité militaire et la singularité de la fonction militaire. Discussion autour de la QS1 341
1.2 Une militarité persistante. Discussion autour de la QS2 348
1.3 Une employabilité rendue accessible. Discussion autour de la QS3 349
1.4 Discussion des choix méthodologiques 358
1.5 Synthèse des discussions : la matrice de la dé-polarisation identitaire 362

SECTION 2. PROLONGEMENTS ET PERSPECTIVES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 364

2.1 Des réflexions à prolonger 364
2.2 Applications pratiques en gestion des ressources humaines 378

RESUME DU CHAPITRE 5 395

CONCLUSION GÉNÉRALE 397

1. Les apports théoriques 397
2. Les apports managériaux et sociétaux 404
3. Les apports méthodologiques 412
4. Les limites de la recherche 414
5. Perspectives de recherche 416
6. Retour sur l'introduction générale 417

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 419
TABLE DES FIGURES 440
TABLE DES MATIÈRES 443
TABLE DES ANNEXES 451

TABLE DES SIGLES ET ACRONYMES

AEA Anciens élèves de l'école de l'air

AEN Anciens élèves de l'école Navale

AOVC Officiers de Vaisseau dans les Carrières civiles

ARD Agence de reconversion de la défense

ASC Antenne « cadres supérieurs »

ASCVIC Association des Saint-Cyriens dans la Vie Civile

BCA Bataillon de chasseurs alpins

BDD Base de défense

CFA Commandement des forces aériennes

CTP Conseiller en transition professionnel

CEMA Chef d'état-major des armées

CEMAT Chef d'état-major de l'armée de terre

CEMM Chef d'état-major de la Marine

CEMAA Chef d'état-major de l'armée de l'Air

CIRFA Centre d'Informations et de Recrutement des Forces Armées

CMFP Centre militaire de formation professionnelle

CSFM Conseil supérieur de la fonction militaire

CTIC Centre de traitement de l'indemnisation chômage

DRM-MD Direction des ressources humaines du Ministère des armées

DICoD Délégation à l'information et à la communication de la défense

E2C Écoles de la 2e chance

EPIDE Établissement pour l'insertion dans l'emploi

(ER) Attaché derrière un grade signifie « en retraite »

ETC Échelle Toulousaine de Coping

FAFR Forces Armées et des Formations Rattachées

FAN Force d'action navale

GTIA Groupement tactique interarmes

HCECM Haut-commissariat à l'évaluation à la condition militaire

MAAME Mission accompagnement et anticipation des mutations économiques

MCM Mission courte durée

MdR Militaire du rang

MIRVOG	Mission pour le retour à la vie civile des officiers généraux
MRO	Mission de reconversion des officiers
NEB	Numérisation de l'espace de bataille
ONU	Organisation des nations unies
OP.EX.	Opération extérieure
OP.INT	Opération intérieure
OSC	Officier sous contrat
RDG	Règlement de discipline générale
SOC	Sous-officier de carrière
T.A.P.	Troupes aéroportées
TIM	Terre info magazine
VAE	Validation d'acquis d'expérience
2 S	Deuxième section. S'écrit (2S) et signifie la position après le service actif pour un officier général.

Avant-propos

Lettre du général d'armée Pierre de Villiers *École militaire, le 17 juillet 2017*

« DEPART »

Mon cher camarade,

J'avais encore pas mal de choses à vous dire ; et puis, – je dois bien l'avouer – j'avais pris goût à ce rendez-vous hebdomadaire, qui me permettait d'aborder certains sujets importants, de vous faire part de mes réflexions et de recueillir vos réactions.

Mais voilà, l'heure du départ est arrivée, plus rapidement que prévu. Cela ne vous entonnera pas, vous dont l'imprévu est le pain quotidien. Depuis le premier jour, nous avons appris à avoir, avec nous, un sac prêt pour partir « au coup de sifflet bref ». ***Choisir d'être militaire, c'est accepter de ne plus s'appartenir, tout à fait****.*

Pour autant, la disponibilité à servir « en tous temps et en tous lieux », d'une ville à l'autre, d'un continent à l'autre, ne fait pas de nous des déracinés. Nous appartenons à une patrie que nous aimons ; nous sommes les héritiers d'une histoire qui nous a façonnés ; nous sommes porteurs de convictions qui nous font avancer. Sortir de sa zone de confort, c'est s'exposer, mais c'est aussi se révéler ; à soi-même, pour commencer. « Je vaux ce que je veux ! ».

Au moment de partir, je vous redis à quel point la vie militaire mérite d'être vécue. Aimez-la avec passion. Donnez-lui beaucoup, car on ne peut s'engager à moitié. Et si parfois il lui arrive d'être ingrate, considérez un instant tout ce qu'elle vous a donné.

À titre personnel, je reste indéfectiblement attaché à mon pays et à ses armées. Ce qui m'importera, jusqu'à mon dernier souffle, c'est le succès des armes de la France.

Fraternellement et fidèlement,

Général d'armée Pierre de Villiers

Cette lettre a été adressée aux militaires par le général d'armée Pierre de Villiers, alors chef d'état-major des armées, à l'occasion de son en juillet 2017.

« *Choisir d'être militaire, c'est accepter de ne plus s'appartenir, tout à fait* ». Les mots sont forts pour illustrer le sentiment, voire, l'exigence d'appartenance institutionnelle. On se prend alors à penser que l'affiliation professionnelle dépasse le seul cadre statutaire. Elle recèle une dimension existentielle qui relèverait de l'étrange et potentiellement du fusionnel.

Notre étude commence avec le constat de cette singularité identitaire.

INTRODUCTION

1. L'accroche contextuelle de la recherche

Le sujet de la reconversion des militaires en France revêt un intérêt majeur pour le Ministère des armées, qui trouve ses applications dans une politique de ressources humaines proactive en matière de gestion prévisionnelle d'emploi et de compétences (GPEC) centrale et institutionnelle. Les objectifs concomitants de déflation des effectifs, de dépyramidages (rééquilibrage de la pyramide des grades) et de professionnalisation ont été fixés par le Livre Blanc de 1994. Un Livre Blanc définit une stratégie globale de défense et de sécurité. Ce 2e ouvrage du titre avait pour objectif d'apporter une réponse stratégique à l'effondrement du bloc soviétique et au volume grandissant des opérations conduites par nos armées hors des frontières nationales. Il avait pour corolaire la réussite d'un haut niveau de performance d'outil professionnel au format plus réduit (250 000 hommes). Dans un contexte budgétaire, stratégique et humain contraint, Nicolas Sarkozy traduisait en 2008 une volonté de réduction drastique des effectifs. À la lumière des attentats du 11 septembre 2001, le 3e Livre Blanc s'attachait alors à clarifier les notions de défense et de sécurité nationale et définissait une stratégie de réponse à « *l'ensemble des risques et menaces susceptibles de porter atteinte à la Nation* [1] » ; il ne remettait pas en cause la politique déflationnaire des effectifs. Le 4e Livre Blanc sur la défense et la sécurité nationale, toujours en vigueur, a été édité 2 années avant la vague d'attentats islamistes fondamentalistes perpétrés sur le territoire national en 2015 (Charlie Hebdo, Hyper cacher, Bataclan). Paru en 2013, il a été rédigé dans le prolongement de l'insécurité engendrée par la montée du terrorisme en 2001, et le renforcement d'un contexte international instable cumulant notamment l'inconnue issue du printemps arabe, le cyber-risque, l'armement croissant de l'Asie. Au caractère stratégique du Livre Blanc répond le volet exécutif de la Loi de programmation militaire. Elle traduit en décision budgétaire l'effort consenti pour atteindre les objectifs fixés. La Loi de programmation militaire en cours au moment de l'initialisation de nos travaux couvre la période 2014-2019 et s'inscrit dans une logique de resserrement budgétaire incluant la baisse maîtrisée des effectifs armés. Les évènements du 13 novembre 2015 au Bataclan en décident autrement et font infléchir la décision politique en faveur d'une suspension provisoire de réduction du personnel militaire

[1] Tiré du site *Vie publique*, onglet *Défense et sécurité* - URL : http://www.vie-publique.fr/focus/defense-securite-quatre-livres-blancs-1972-2013.html

pour faire face aux opérations de protection interne (Vigipirate et Sentinelle). Le Conseil de défense du 6 avril 2016 a décidé la prise de mesures additionnelles de financement, effort budgétaire certain mais indispensable pour contenir une déflation budgétisée. Dans la période 1994 -2019, d'un total de 610 000 en 1994, les effectifs civils et militaires des armées sont ramenés aujourd'hui près de 268 000 emplois temps plein (ETP) dont à peine plus de 206 000 militaires ETP[2].

Alors que le pays est placé près de deux années en état d'urgence en novembre 2015, une loi antiterroriste entre en vigueur le 1er novembre 2017 et pour assurer la défense du territoire la France se dote d'un état d'exception permanent transposé dans le droit commun. Cette situation conforte le régime de surveillance renforcée d'installations et de sites sensibles (plus de 800 points sur l'Hexagone) et prolonge l'opération Sentinelle ramenée à 7000 soldats sous les armes et 3000 autres en réserve d'intervention. À ces opérations intérieures se greffent 25 opérations extérieures réparties sur 9 théâtres entre 2012 et 2015. Aux 30 000 militaires engagés en 2019 s'ajoute la nécessité de s'y préparer par un entraînement incessant et des mises en conditions opérationnelles systématiques avant chaque mission.

Le métier des armes exige des caractéristiques physiques personnelles qui s'érodent avec le temps, des dispositions socio-psychologiques qui évoluent souvent avec l'âge vers une aspiration à se construire une vie plus conventionnelle, notamment en exprimant le besoin de s'épanouir davantage au sein du noyau familial. Les rapports successifs du Haut comité d'évaluation à la condition militaire (HCECM) mettent cet état d'être militaire en évidence. Le 11e rapport (septembre 2017, pp. 21-26) rend compte de « *l'état singulier* » attaché à la fonction militaire, en mettant l'accent sur la « *mission hors du commun au service de la Patrie et de la Nation* ». Il en résulte des « *devoirs exceptionnels* » encadrés par un « *système de sanctions des manquements aux devoirs des militaires adapté aux exigences de l'état militaire* », ce qui se justifie dans le cadre d'un statut général pertinent et nécessaire et même la prise en compte par la loi des contraintes inhérentes à la fonction militaire. Les ouvrages militaires sont nombreux qui témoignent d'une organisation institutionnelle à part, avec ses valeurs, ses codes et ses traditions. Les plus récents nous éclairent en ce sens. L'ouvrage collectif « *Le soldat XXe-XXIe siècle* » (Lecointre *et al*., 2018) rapporte un univers qui, pour vouloir s'ouvrir sur le monde et ses technologies grandissantes, reste culturellement et opérationnellement centré sur un mode de fonctionnement singulier. Les intitulés des trois

[2] Source : Les chiffres clés de la défense, Ministère des armées, éd. 2019, pp. 16-17

sections du livre donnent un aperçu de l'enculturation collective et individuelle « *Du soldat* », « *Au combat* » qui appelle « *Le retour* ». On y entrevoit « *les valeurs qui l'animent, voire le définissent de nos jours – bravoure ou courage, commémoration du passé, exercice de l'autorité, légalité ou illégalité des ordres, entrée en dissidence* » (présentation, p. 4e de couverture), mais aussi les spécificités du service des armes face à la mort donnée et reçue, et le « *le rôle des forces morales dans la conduite de la guerre* ». Enfin, cet ouvrage nous pose la question du retour à la vie civile, « *un retour où le silence est imposé au soldat par une société qui n'a pas, tant s'en faut, toujours conscience qu'elle est, à travers les engagements de son armée de métier sur des théâtres lointains, déjà en guerre* » (*ibid.*). Dans un document du 28 août 2018, le général d'armée Lecointre, chef d'état-major des armées, s'adressant aux généraux-commandeurs appuyait sa vision stratégique sur la singularité militaire « *fruit d'une histoire, d'une ambition, d'un rang, d'un corpus de valeurs et d'une éthique propres* »[3].

Pour l'actuel chef d'état-major de l'armée de terre, le général d'armée Bosser, « *la spécificité militaire n'est (...) ni un repli identitaire, ni une menace. C'est une singularité profonde dont l'origine et la justification sont à chercher dans la finalité première de l'armée, le combat* ».

La question de la reconversion des militaires passe par leur attachement à l'état de soldat et à l'institution qui en organise la vie professionnelle. Par conséquent, notre étude posera en premier lieu la question de la spécificité de la fonction militaire (Schweisguth, 1978 ; Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011). *In fine*, à l'heure du départ, c'est la capacité à se détacher de l'institution militaire (Thièblemont, 1999, Mercier, Schimdt et Lacour, 2012) qui nous préoccupera. Au-delà de l'emprise culturelle qui recouvre une dimension affective compréhensible, nous sommes invité précisément à considérer les conditions conjoncturelles de l'exercice du métier. Les rapports successifs du HCECM pointent du doigt le rythme effréné des activités opérationnelles et le désignent comme un accélérateur de distorsions entre la vie professionnelle et la vie personnelle du soldat. Par exemple, le 12e rapport (juin 2018, pp. 66-86) consacre un chapitre entier au « *nomadisme professionnel* », soulignant la dissolution du lieu de résidence du fait d'un écart entre le lieu de vie familiale et le lieu d'affectation. Il a pour conséquence un accroissement du célibat géographique. Ces études, à l'instar des nombreux témoignages qui parsèment l'actualité nationale, se font l'écho d'un effet de surchauffe, identifié par ailleurs dans la conclusion d'un autre rapport, celui-ci émanant de la Cour des comptes en 2016. Or, la surchauffe accélère par effet mécanique le raccourcissement

[3] Merchet J.D., « Secret Défense » - l'Opinion – Url https://www.lopinion.fr/blog/secret-defense/singularite-militaire-selon-general-lecointre-162178

des contrats et provoque une recrudescence des départs[4]. En outre, la surchauffe participe du renforcement du désir de césure avec le milieu professionnel, en dehors du service, qui grandit en réponse à l'augmentation du taux d'engagement opérationnel (12e rapport HCECM, p. 80).

Selon le 11e rapport du HCECM, le célibat géographique qui en résulte crée un climat de tension au sein même du fonctionnement des cellules familiales et exerce un effet négatif sur le bien-être au travail. Il s'inscrit dans une logique de spirale de menace de la fidélisation des militaires.

Si le plus souvent le militaire est célibataire lors de son entrée en service, il aspire comme tout un chacun à vivre en couple, et à subvenir au besoin d'une famille. Cette volonté se retrouve contrariée par le rythme des entraînements et des opérations, et lorsque le militaire décide de se mettre en couple, celui-ci est souvent mis à l'épreuve de l'éloignement prolongé du fait des missions nombreuses, ou de la séparation géographique imposée par le rythme des mutations et l'obligation de conserver un emploi pour le conjoint. On compte environ 136 000 conjoints en activité professionnelle (un peu plus de 70 % – 11e rapport HCECM, p. 35). De fait, le taux de chômage chez les conjoints est globalement supérieur de 2 % à la moyenne nationale métropolitaine ; il est aggravé dans la marine où il peut atteindre près de 30 % pour les seuls conjoints des matelots et quartiers-maîtres (1er échelon de la catégorie des militaires du rang).

Du côté du gestionnaire, en regard des impératifs de format des armées pour faire face aux engagements de moment et à la préparation de l'avenir, la maîtrise des effectifs est un défi qui se joue autant lors de la phase initiale de recrutement que lors du retour à la vie civile. En premier lieu, la diversité des métiers au sein des armées françaises réclame que soient mis en place « *des parcours exigeants et une politique de transition professionnelle partiellement adaptée* **»** (11e rapport HCECM, p. 69). Cette diversité impose un pilotage différencié des parcours professionnels réalisé en période d'activité. *In fine*, si les motivations à l'engagement dans toutes les forces armées sont liées à *« l'identité militaire et la singularité de la fonction militaire* » (p. 43), « *la diversité des milieux d'emploi fonde des modèles de ressources humaines différenciés* » (p. 41). Par conséquent, une politique de gestion fine et adaptée à un turn-over humain conséquent est nécessaire en fin de services. Cette volonté se traduit annuellement par l'accompagnement au départ de près de 21000 militaires ressortissants (hors gendarmerie), dont le reclassement de plus de 14000 d'entre eux vers un emploi en milieu civil (Bilan reconversion, 2017). Conjoncturellement on assiste à l'ancrage d'un contexte

[4] « La Cour des comptes s'inquiète d'un risque de surchauffe des armées » - L'Express, le 14 novembre 2016 – https://www.lexpress.fr/actualite/monde/la-cour-des-comptes-s-inquiete-d-un-risque-de-surchauffe-des-armees_1850377.html

endémique d'indemnisation du chômage avec un *stock d'indemnisés* d'un peu plus de 12000 allocataires, en croissance constante, représentant une enveloppe de 116,7 millions d'euros en 2018[5]. Pour répondre à l'exigence d'un management de qualité et à l'entretien de la capacité opérationnelle, l'Institution de la Défense s'appuie sur un outil de reconversion élaboré pour conduire cette ultime phase transitoire, avec une sous-direction du reclassement et de l'accompagnement professionnel : Défense Mobilité, aussi nommée « Agence de la reconversion de la Défense » (ARD). Cette structure est principalement répartie entre un échelon central 37 antennes régionales et outre-mer (en 90 sites déployés sur tout le territoire national), une mission de reconversion des officiers, un centre de formation professionnelle, une unité de traitement de l'indemnité chômage..., l'effectif dédié à l'accompagnement en reconversion en 2018 est de près de 700 personnes, dont 350 conseillers, répartis environ en 300 conseillers en transition professionnelle et 50 chargés de prospection et relation employeurs. Ce bras armé de la reconversion s'adresse à tous les militaires et civils des Forces armées et Formations rattachées (FAFR), ainsi qu'aux conjoints. C'est dire l'ampleur de sa mission ! Si le Ministère des armées a consenti cet effort en termes de dispositif d'accompagnement technique, ce dernier ne manque pas d'être lui-même touché par la déflation de ses effectifs (surtout entre 2012 et 2015). Il reste que ce dispositif est performant au regard des prestations techniques qu'il propose : information, orientation, préparation à l'emploi, accompagnement en VAE, mise en œuvre du projet, bilans de compétences, formations, « *job board* »[6].

Mais, pour considérable que soit le dispositif d'aide à la reconversion, le taux de pérennisation de l'emploi du militaire sorti de la responsabilité de Défense mobilité est de 62 % d'une population de 60 % ayant accédé à l'emploi, soit 34,7 %. Ce taux entre en résonnance avec le Taux d'emploi des français au 18e mois après inscription à Pôle Emploi lors d'un licenciement (DARES, n°020/2017, p. 6).

Par ailleurs, le rapport HCECM de 2017 fait état d'une « *politique de transition professionnelle partiellement adaptée* » et pointe du doigt « *des efforts encore insuffisants au regard des ambitions affichées* ».

[5] Source Ministère des armées- Défense mobilité, 2019 : *Bilan reconversion 2018.* Ces chiffres sont communiqués annuellement au cours du 1er semestre pour l'année N-1, soit en avril 2019 pour l'année 2018

[6] « *Durant l'été 2017, Défense Mobilité s'est dotée d'un « job board », site d'emploi réservé aux candidats accompagnés et aux recruteurs.* (Bilan reconversion 2017 édité par Défense Mobilité/SGA, p. 32

Considérant le panel des solutions techniques - régulièrement enrichies – que propose Défense Mobilité, et en nous interrogeant au sujet du bloc identitaire que « *Le soldat XXe-XXIe siècle* » (Lecointre, 2018) constitue autour de la *singularité militaire*, nous observons que la politique de reconversion ne concerne qu'aléatoirement l'accompagnement sur le champ de l'identité.

Ce constat découle du rapprochement de l'examen empirique que Fleury, Laval et Martin ont conduit en 2016 au sujet de l'amélioration du retour à l'emploi à partir de l'expérience de demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle. Les travaux de ces chercheurs indiquent quatre natures d'accompagnements : de type *intermédiation*, de type *expertise,* de type *procédural* et enfin, l'accompagnement de type *"soutien psychologique"*. Ce dernier type de soutien est peu ou prou absent des dispositifs d'accompagnement vers la reconversion des militaires. Lorsqu'un « *soutien psychologique* » est mis exceptionnellement en place, il répond à un intérêt ponctuel isolé qui indique l'absence de prise en compte systématique et standardisée de la dimension *mutation psychologique* et en particulmier *identitaire* dans un processus global de reconversion. Pourtant les seules dispositions techniques de reclassement ne suffisent pas au dénouement d'une reconversion s'il n'y a pas de « *conversion subjective* » selon Mazade (2004). Autrement dit, lorsque les individus n'ont pas pu « *tourner la page* » de leur précédente identité professionnelle, ils donnent libre-court à de nombreuses manifestations de « *formes de regrets de l'ancienne situation (Linhart et al, 2003)* » - (ib.id, p. 52).

Le fait que l'usage même du terme « *identité* » est le grand absent des dispositifs de reconversion motive l'initiation de notre recherche autour de la notion de travail identitaire à l'heure de quitter l'uniforme. Ce sentiment est renforcé, lorsque nous prolongeons notre consultation de la littérature relative à la reconversion des militaires. Un article de Pascaline Abdini (2012), présidente de la Commission « *Reconversion des militaires, accompagnement dans l'emploi et emploi des conjoints* », exprime sur le sujet que « *le véritable enjeu de la reconversion des militaires, hommes et femmes, est l'enjeu humain, avec à la fois une dimension professionnelle, voire familiale* » (p. 77). Lorsque le militaire a quitté le service actif, il est « *rayé des contrôles* ». Livré à lui-même, il peut encore compter sur un réseau de soutien corporatiste, constitué de bénévoles, pour l'aider à résolument terminer de tourner la page de son ancienne histoire.

Un maillage d'«*associations partenaires* » assez dense s'invite alors dans une sphère périphérique aux missions de Défense Mobilité, en marge du dispositif officiel. Pour faire

vivre ce tissu associatif on retrouve toujours une majorité d'anciens militaires, le plus souvent regroupés en amicales catégorielles ou statutaires. Certaines d'entre elles accompagnent les militaires et leurs conjoints au retour vers l'emploi, dont les plus notoires pour leur engagement dans ce cadre sont énumérés sur le site de Défense Mobilité : anciens élèves d'écoles, de l'Air (AEA), de Navale (AEN), de Saint-Cyr (La Saint-Cyrienne), Association des anciens Officiers de Vaisseau dans les Carrières civiles (AOVC), Association des Saint-Cyriens dans la Vie Civile (ASCVIC), association mutualiste d'officiers de l'armée de Terre (L'Épaulette) et Implic'action[7].

Le cas d'Implic'action mérite que l'on s'y attarde quelques instants pour souligner ici la vocation d'une association exclusivement engagée au profit de l'insertion professionnelle des ressortissants des armées, toutes catégories confondues, ce qui traduit une initiative rare. L'association *« se base sur le travail en réseau* » (site d'Implication, page d'accueil), et elle est animée par d'anciens militaires et civils du Ministère des armées, eux-mêmes reconvertis souvent dans le domaine de la formation et du conseil RH, et qui sont des « *experts en changements de projets, des spécialistes du recrutement »* (site Défense Mobilité, page partenariats). Qualifiée sur le site de Défense Mobilité[8] de « *précieux relais de l'information » qui « agissent en complémentarité de l'action menée par Défense Mobilité »* l'action de quelques associations, dont *Implic'Action*, trouve auprès des armées un écho favorable, sanctionné par une convention. S'appuyant sur un réseau social communautaire, l'association Implic'Action dépasse le seul volet d'informations concernant le marché de l'emploi. Implic'action se positionne au-delà, tel que le site de l'association en décrit l'objectif : « *pour renforcer la cohésion entre nos membres, échanger des informations liées à vos vécus professionnels* ». Implic'Action actionne 3 volets simultanément : un réseau social, une dynamique de rencontres-réseau régionales au service de projets, un dispositif de correspondants répartis sur l'ensemble du territoire. Concrètement, l'accompagnement proposé repose sur un principe de « *binômage personnalisé par un Implic'Actif référent, un expert métier, pour individualiser le parcours de l'Implic'Acteur jusqu'à son retour vers l'emploi* » (site Implic'action, page d'accueil).

En parallèle, les questions de transitions professionnelles constituent le cœur de la Mission accompagnement et anticipation des mutations économiques (MAAME), confiée par le Premier ministre J-M. Ayrault à J-P. Aubert en 2014. Le rapport qui en découle montre que

[7] https://implicaction.eu/a-propos/
[8] https://www.defense-mobilite.fr/associations-partenaires

« *les outils (dialogue social, PSE et dispositifs d'accompagnement des transitions, revitalisation…) du nécessaire traitement à chaud de ces questions doivent être (...) élargis* » (*ibid*., p. 30). Ces travaux identifient une multiplicité de problèmes parmi lesquels ils désignent les facteurs « *identitaires lorsque les activités productives ont structuré l'identité collective des habitants* » (ibid., p.21).

2. La problématique de la recherche

Cette accroche contextuelle nous incite à investiguer la reconversion des militaires à l'aune de la dimension humaine qu'elle revêt. En effet, si le départ du militaire vers une vie professionnelle nouvelle est communément appelé « *reconversion* », il s'apparente souvent à une véritable « *conversion* », régulièrement comparée à une situation de deuil (Abdini, 2012), placée entre transition et bifurcation, selon que ce départ est vécu de façon plus ou moins consentie, volontaire et/ou prévisible (Négroni, 2005). Des changements profonds exigeront de l'ancien soldat qu'il affûte ses repères ou en acquiert de nouveaux pour s'adapter à l'environnement inédit qui remettra en cause un construit social souvent très exclusif. Cette nouvelle donne impactera notamment la stabilité de son cadre de vie personnelle et familiale. La transformation sera celle de son identité tout entière. Appréhender individuellement les mécanismes identitaires lors de la reconversion sera un facteur clé de succès.

À la lumière de ce faisceau d'informations, nous saisissons la dimension humaine pour la placer au centre d'une question introduisant l'impact de la singularité militaire sur l'identité du soldat lors de sa transition professionnelle. Et nous formulons la **problématique** qui suit.

Afin d'offrir un cadre toujours plus favorable à l'insertion dans le milieu socioprofessionnel civil, pourquoi le travail identitaire se présente-t-il comme un gage de réussite renforcée de la reconversion des militaires ?

L'enjeu sociétal de la question de la reconversion des militaires nous interroge à la fois sur la question des mécanismes identitaires dans ce contexte particulier d'enculturation, mais également sur leur imbrication dans les logiques de transitions professionnelles. Cette problématique nous a ouvert plusieurs volets de prospective : champs de l'identité, de la transition professionnelle, des adaptations au changement, et enfin, spécificité professionnelle et militaire. Nous en proposons maintenant la présentation.

3. Les axes théoriques

Deux axes de recherche se sont présentés à nous dans cette étude initiée à partir du terrain de la reconversion des militaires et tenant compte des travaux antérieurs en GRH et en économie du travail : celui des dispositifs d'accompagnements qui permettent techniquement la gestion du passage d'une activité professionnelle à une autre, ou celui de la connaissance des processus individuels traversés par les femmes et les hommes en transition professionnelle. De nombreux travaux ont étudié et enrichi la théorie au sujet des dispositifs d'accompagnement lors des reconversions professionnelles. (Mazade 2004, 2005, 2014 ; Bobbio, 2009 ; Sardas et Gand, 2009 ; Négroni, 2013 ; Aubert *et al*., 2014 ; Fleury, Laval, Martin, 2016), de nombreux autres se sont consacrés à l'identité professionnelle (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1998, 2001 ; Mercier, Schmidt, Lacour, 2012 ; Balleux et Pérez-Roux, 2013 ; Mazade et Hinault, 2014 ; Pérez-Roux, 2016). Cependant, en GRH peu d'études se sont resserrées sur la thématique de l'individu, et précisément de l'identité individuelle, dans le cadre de la transaction identitaire professionnelle. Il est vrai que cette large approche de l'identité se situe à la marge des domaines habituellement saisis par la GRH, et qu'elle tangente les disciplines de la socio-psychologie, voire de la philosophie.

Parce que la nature et l'intensité de l'activité professionnelle entrent dans l'écriture de l'identité individuelle (Coupland et Brown, 2012), cette thèse s'inscrit dans le champ des mutations identitaires individuelles lors des transitions professionnelles. Elle a pour ambition de mieux comprendre les mécanismes de l'identité individuelle dans un environnement professionnel accaparant, voire exclusif. Notre objectif est d'évaluer **l'intérêt d'une médiation identitaire systématique et ciblée lors de la phase de reconversion.** Nous comptons par ce travail, **promouvoir auprès de l'autorité militaire un cercle vertueux de bonnes pratiques de gestion humaine des ressources** qui aura vocation à **mieux maitriser les coups (coûts) du turnover de ses effectifs.**

Notre problématique de recherche s'ancre autour des **notions d'identité et de transition professionnelle**. Elle se situe au carrefour de disciplines universitaires essentiellement complémentaires – parfois étrangement « concurrentes » – que sont les sciences humaines, les sciences sociales, les sciences de gestion, et d'axes transversaux, tels l'ethnologie et la philosophie. Nous définirons les concepts qui se rattachent à notre étude dans un souci d'entreprendre une approche résolument tournée vers les sciences de gestion sans pour autant adopter une démarche segmentale dogmatique.

Nous pensons en effet, et ce sera un fil directeur force de notre entreprise, que l'étude de ces sujets gagne en intérêt et en complétude par la pratique d'une analyse globale multidisciplinaire.

Le concept d'identité constituera notre premier axe de recherche. L'identité continue à faire l'objet de nombreux travaux bien qu'il reste une notion générique, parfois évasive, à laquelle les auteurs rattachent des définitions diverses qui assoient le sens de leurs travaux. Levi-Strauss présente l'identité comme une notion virtuelle, mais nécessaire « *pour expliquer un certain nombre de choses* » (1979, p. 332). Un parcours dans la littérature nous permettra de préciser le sens que nous entendons saisir d'un concept d'identité individuelle comme le fruit d'une filiation sociale, et qui témoigne en cela d'une imbrication consubstantielle entre l'individu dans la société et l'individu en soi (Stets et Burke, 2009). Dans ce prolongement, nous creuserons les notions de construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2014) et de dynamiques identitaires (Kaddouri, 2006). Les deux construits ne sont pas exclusifs l'un de l'autre ; ils se complètent. Quand l'idée de construction identitaire cherche à donner une compréhension d'un double mécanisme de travail identitaire et de régulation identitaire (Alvesson et de Willmott, 2002, Pezé, 2012), la notion de dynamique identitaire, introduit l'idée d'un « *processus en perpétuelle construction, déconstruction, reconstruction* », une opération en mouvement plutôt que son résultat non abouti (Kaddouri, 2006, p. 122). Ces deux schèmes s'avèrent centraux, d'une part parce que la régulation identitaire du groupe social procède du travail d'identité individuelle – dont on imagine qu'il revêt un caractère majeur chez le militaire – et d'autre par car « *Le concept de dynamique identitaire permet de saisir les tensions à l'œuvre dans le processus de transition* » (Kaddouri, 2014, p16).

Nous prolongerons notre analyse de la littérature par un second volet qui sera consacré au concept de transition étendu aux transitions professionnelles et aux notions connexes aux changements professionnels. Dans ce chapitre nous verrons que la transition est liée à un facteur déclenchant, un évènement ou non-évènement qui a pour effet de mettre à mal les repères de l'individu (Schlossberg, 1995, p. 27). En bousculant la personne hors de ses zones de confort (Tap 1995 – 2013), la transition l'appelle à construire un nouveau projet (Boutinet,1993 – 2012). Or ce changement intervient, selon un mode opératoire processuel qui marque la fin d'une situation par une période de déconstruction individuelle à laquelle fait suite une zone d'errements, ou zone neutre (Van Gennep, 1909, rééd. 1981), au terme de laquelle s'opère le nouveau départ (Bridges, 1980).

Lors de cette transition, le doute que l'inconnu génère chez le sujet est comparable à la courbe du deuil, tant par ses effets que par sa configuration (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher 2000). Ce doute dépend pour nombre des partants du contexte de leur départ, selon qu'il est prévu ou non, prévisible ou pas, anticipable, anticipé ou non (Négroni, 2006 ; Balleux et Pérez-Roux, 2013).

Au-delà des processus transitionnels, notre problématique appelle dans un troisième temps à considérer les mécanismes d'adaptation et d'ajustement qu'ils mettent en jeu. Cette analyse qui étudiera les stratégies de positionnement social et de coping (Lazarus, Folkman, 1984) distinguera les modèles de construction identitaire (Dubar, 1993), d'adaptation au changement (Schlossberg, 1995) et les processus de personnalisation (Esparbès, Sordès-Ader et Tap, 1995 ; Tap 2013) que nous mobilisons pour conduire notre exploration.

Notre consultation de la littérature serait lacunaire si nous faisions l'économie d'étudier la notion de spécificité professionnelle (Dabeziès, 1990 ; Robert-Demontrond et Joyeau, 2007). Il nous restera donc à traiter cette thématique et à l'observer par le prisme de la sociologie militaire (Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011), et des armées françaises en particulier (Thièblemont, 2010). L'environnement singulier du cadre d'exécution du métier des armes mérite que les regards théoriques qui vont être portés et comparés (Huntington, 1957, JanoWitz, 1957 Biderman et Sharp, 1968, Abrahmson, 1972, Schweisguth, 1978, Moskos et Wood, 1988) soient complétés d'éléments contextuels pragmatiques pour faciliter la compréhension de notre terrain. Afin de donner une clé de lecture du monde militaire, nous complèterons ce dernier chapitre par une présentation succincte et générique de l'environnement métier du soldat.

L'amplititude de notre problématique nourrit une revue de littérature variée. Or, en faisant le choix d'orienter notre recherche exclusivement vers l'étude des processus identitaires lors des transitions, nous nous positionnons en dehors de l'axe consacré aux dispositifs d'accompagnement lors des reconversions.

De ce fait, notre développement théorique n'abordera que très marginalement ce volet technique des dispositifs d'accompagnement en transition professionnelle (Mazade, 2004, 2005 ; Bobbio, 2009 ; Sardas et Gand, 2009 ; Négroni, 2013 ; Mazade et Hinault, 2014 ; Aubert *et al.*, 2014 ; Fleury *et al.*, 2016). Nous évoquerons ce thème dans la partie qui sera consacrée aux mécanismes de changement.

4. La ligne méthodologique

4.1 L'imprégnation de son terrain par le chercheur.

Il nous apparaît notoire de souligner l'imprégnation du chercheur par son terrain à deux titres : au plan empirique, et au plan pratique pour la mise en œuvre des travaux de recherche.

Empirisme. L'idée de travaux de recherche pour améliorer la reconversion des militaires a pris place dans notre esprit entre 2010 et 2015. Elle a été le prolongement d'un vécu équilibré par une posture de rupture empirique nécessaire à la prise de recul émotionnel qui doit accompagner le chercheur dans son travail d'investigation et de conclusion. Vingt années en service sous contrat dans l'armée de terre – contrats renouvelés à 6 reprises – avant d'intégrer statutairement l'armée d'active, comme officier de carrière pendant dix années supplémentaires, nous ont permis de porter très tôt un intérêt centré sur l'enjeu des trajectoires professionnelles et à sa suite, sur la thématique de la reconversion militaire.

Pratique. À ce contexte professionnel atypique a suivi une reconversion dense et riche, comme acteur de la formation professionnelle continue en charge de la branche sécurité en région Languedoc-Roussillon (prisée par les anciens militaires), collaborateur en cabinet de reclassement, en même temps qu'une implication active au sein d'un réseau associatif de reconversion des militaires.

Tout naturellement, la volonté de lier l'ensemble des composantes de notre trajectoire personnelle à une recherche sur la reconversion a fait sens.

4.2 Le contexte professionnel de la « CIFRE-entreprise ».

Cette thèse aurait connu un tout autre essor – avec une ouverture destinée au praticien sans doute moins marquée – si elle n'avait pas été signée et majoritairement conduite dans le cadre d'une Convention industrielle de formation en entreprise (CIFRE-entreprise). La recherche a été hébergée, à compter de l'été 2016, dans le contexte professionnel de l'entreprise Géométrie Variable[9] expert en reclassement et en transition professionnelle, partenaire de Pôle Emploi en accompagnement des demandeurs d'emploi. La conjoncture a été un atout considérable. Ce cabinet-conseil s'est présenté en porteur de projet en vue de valoriser opérationnellement les conclusions et prolongements de ce travail. Nos travaux ont débuté au cours du cycle universitaire 2015-2016, avec une première CIFRE (2015/0652) qui a été accordée le 1er

[9] Géométrie Variable cosignataire de la CIFRE N° 2016/0381 - http://geometrievariable.com

décembre 2015 à un cabinet-conseil RH au sein duquel le doctorant était déjà salarié. Cette première CIFRE a été clôturée le 24 février 2016, suite au placement en liquidation judiciaire de l'entreprise intervenu au cours des deux mois précédents l'attribution de la CIFRE. La période de janvier à avril 2016 a donc été consacrée à la gestion d'une transition professionnelle et à la négociation d'un recrutement CIFRE.

Bien au-delà du socle professionnel qu'offrait l'entreprise Géométrie Variable, la pertinence de son cœur de métier et son esprit novateur plantaient un cadre idéal pour un appui à la recherche. Une seconde CIFRE a finalement été agréée à compter du 1er septembre 2016, cette fois au profit du cabinet-conseil « Géométrie Variable ». Le chercheur s'est retrouvé dans un contexte d'entreprise permettant théoriquement un équilibre entre des objectifs de production chiffrés et les objectifs doctoraux. Cependant le cabinet exprima, par la suite, la variabilité de son caractère en faisant évoluer sa stratégie en matière de recherche, ce qui poussa les parties à une rupture conventionnelle du CDI et de la CIFRE, cinq mois avant son terme.

4.3 Choix d'une exploration qualitative

Dans ce contexte, le choix du terrain de recherche n'a pas véritablement fait l'objet d'une quelconque délibération de la part du chercheur. Il s'est imposé tout naturellement. Il est apparu évident que la thématique de la reconversion militaire constituerait le cœur de nos travaux. **La motivation de la recherche a été portée par une volonté de contribuer à l'amélioration des conditions de retour à la vie civile professionnelle des militaires.**

Après le lancement de nos travaux, et au cours des dix-huit premiers mois au contact du terrain notre problématique a pris forme en interrogeant tour à tour séparément ou concomitamment des notions de GPEC territoriale, d'employabilité hybride, et de formation professionnelle. L'évocation de l'identité s'est invitée de façon de plus en plus pertinente au sein de cette recherche. C'est la récurrence et la prégnance de la question des processus identitaires lors de la reconversion du militaire, qui a retenu en première approche notre intérêt. Lorsque nous avons soumis à l'autorité militaire nos interrogations sur le sujet de l'identité du militaire en reconversion, à l'occasion d'un rendez-vous à l'ARD le 6 avril 2016, nous avons compris que la question méritait amplement d'être fouillée et qu'il y avait une véritable problématique de recherche au travers d'une étude du phénomène de transition identitaire en reconversion.

Ce premier volet de la recherche étant posé au sein même de l'organisation militaire, nous expliciterons le contexte méthodologique qui a planté le cadre de notre entrée en réflexion, et

qui a été le creuset tout indiqué d'une recherche-intervention de type constructiviste. De cette manière, le chercheur revendique sa position d'influence à l'égard des acteurs de terrain ; il construit son objet de recherche grâce à une démarche intrusive proactive et une analyse construite de façon minutieuse (Le Moigne, 1990). Les informations, croisées remontées du terrain serviront de matière à la recherche qui sera conduite en référence au choix épistémologique constructiviste (Le Moigne,1990, 1995 ; Perret et Séville, 2007 ; Velmuradova, 2017). Dans cette approche épistémologique, le rôle du chercheur est structurant et conduit au fait que « *la connaissance d'un phénomène est influencée par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène* » (Avenier, 2011). La recherche d'une posture éminemment éthique s'adossera à une méthodologie d'intervention qui favorisera les allers-retours entre le terrain et la théorie. Par une méthodologie abductive (Catellin, 2004), l'intention du chercheur est d'enrichir sa recherche avec la découverte de nouveaux indices au fur et à mesure que le recueil de données ouvre de nouvelles pistes de construction de l'état de l'art, et réciproquement. Elle s'articulera en deux volets. Nous distinguerons le recueil de données primaires issues des sujets eux-mêmes, acteurs de la reconversion, de celui d'informations secondaires constitué à partir de la littérature patrimoniale et administrative militaire, du recueil de données de personnels militaires ou civils des armées conseillers en transition professionnelle (CTP), consultants civils experts en ressources humaines, ethnologie et psychologie militaires. Le croisement de directives et de réflexions administratives, stratégiques, pédagogique et historique, et de libres réflexions, y compris en ligne, sera destiné à l'enrichissement du guide d'entretiens. Cependant, pour recueillir des données qui ne soient pas faussées par un ressenti dirrigé du questionnaire, et à la lumière des apports de la littérature, après avoir testé quatre entretiens semidirectifs à l'appui de ce guide, nous avons opté finalement pour des entretiens libres facilitant grandement la narration du sujet, à partir du récit de l'histoire de sa propre reconversion.

Lors des séances d'interviews, nous nous sommes prémunis contre le risque potentiel de contamination des sources eu égard à l'expérience militaire du chercheur (Thiétart, 2003, pp. 244-245). Il était préférable en effet que ce lien institutionnel passé ne soit pas porté à la connaissance des militaires interviewés, au risque que leurs récits en fussent influencés. Ces trois niveaux de collecte d'informations ont permis une triangulation qualitative confirmatoire.

5. Les intérêts de la recherche

Le travail en cours offre de multiples intérêts pour une gestion des ressources humaines abordée dans sa complexité, sur les plans théoriques, méthodologiques et managériaux.

5.1 Les intérêts d'ordre théorique

D'une manière générale, à notre niveau, ce travail a pour ambition de participer au développement de la connaissance ***théorique*** des mécanismes identitaires lors de la reconversion du militaire.

Quels sont les signes d'une dépendance identitaire possible ? En quels termes s'expriment-ils, et sous quelles formes se présentent-ils ? Lors de leur reconversion les militaires connaissent-ils, tous, les mêmes questionnements intrinsèques ? Existe-t-il des profils identitaires militaires symptomatiques ? Dans quelles mesures sont-ils le fruit des construits hérités de l'organisation ? Quelles raisons conduisent le militaire parfois à douter, et comment peut-il s'extraire d'une logique d'enfermement identitaire personnel toxique et pathogène ? Enfin, comment faire en sorte que le doute qu'engendre la période de détachement de la position socioprofessionnelle (militaire) soit le plus court et le plus ténu possible ? Voilà autant de questions que nous avons pu poser pour une première fois, aux individus au cœur de leur reconversion : militaires en instance de quitter l'armée à la recherche d'un nouvel emploi, et ex-militaires confrontés à la réalité du monde civil professionnel.

Nous affichons la volonté ethnologique d'approfondir la compréhension des liens qui unissent l'individu à sa condition de militaire (Boëne, 1995 ; Thiéblemont, 1983, 1999, 2005, 2009 ; Bardiès, 2011). Ainsi, nous développons l'existence d'un attachement profond de l'individu au modèle militaire, tantôt du fait des spécificités de du système militaire (Dabeziès, 1990 ; Boëne, 1995 ; Bardiès, 2008, 2011) ; tantôt parce que le mythe du groupe (Moreau, 2009) donne naissance au mythe rationnel (Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel, 1996 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Brémont 2011) qui lui-même imprègne le mythe personnel (McAdams, 1993) dont la ré-écriture s'impose pour la réussite de la reconversion (Solti, 2019) ; enfin parce que le fort résidu émotionnel prive l'individu d'entrer en reconstruction identitaire (de Becdelièvre, 2017). Nous montrons que ce sont ces liens entre l'organisation combattante et l'individu qui font qu'à l'heure du retour à la vie civile, le militaire est variablement en mesure

de faire le pas de la mutation identitaire nécessaire pour se construire une nouvelle vie (Bridges, 1980 ; Tap, Esparbès-Pistre et Sordès Ader, 1995a).

Parce que lors du changement, c'est la transformation identitaire qui initie le processus de personnalisation (Tap 1986, 1991, Tap, Esparbès-Pistre et Sordès Ader, 1995a), nous mettons en relief que dans un tiers des cas, lors de la reconversion, l'identité de l'individu s'englue dans l'identité institutionnelle ce qui conforte le militaire à se tourner vers des métiers offrant des similitudes opératoires tant sur le plan technique qu'organisationnel ou éthique. Mais souvent une transition de rôle (Nicholson, 1984) cantonnée à la duplication du modèle militaire enlise l'ancien militaire dans une crise identitaire qui le fait douter (Erikson, 1950 ; Levinson, 1977, 1978 ; Bridge, 1991) de sa capacité à réussir sa transition professionnelle

Très vite la nécessité de traiter le sujet par le prisme de la déconstruction-reconstruction de l'identité du partant a constitué la substance de la recherche. Cadré par notre problématique, sur le plan théorique ce travail a propension à enrichir l'analyse du concept de transition professionnelle au sortir d'un groupe à forte enculturation. Notre recherche développe le concept de militarité prolongeant ainsi la notion introduite par la sociologue Anne-Marie Paveau (1997) et reprise par l'ethnologue André Thièblemont (1999). Les conclusions identifient le concept de polarisation identitaire professionnelle pour expliquer qu'un tiers des anciens militaires reste attaché au modèle militaire au-delà de huit années après le départ. Elles s'élargissent à l'étude des mécanismes de personnalisation lors des transitions professionnelles chez les sujets présentant des signes de dépendance au collectif, en proposant une approche d'ajustement de l'identité narrative (Ricoeur, 1985, 1990).

Par ailleurs, si la littérature comme les armées abordent séparément – très sporadiquement – l'identité militaire et la reconversion des militaires, nous développons le lien entre les deux notions et proposons des stratégies d'ajustement identitaires en faisant la promotion de méta compétences (Van der Yeugth, 2017), dont la compétence du savoir-devenir à l'instar de celle de savoir évoluer (Loufrani-Fedida et Saint Germes, 2013).

Nous notons enfin que les résultats de nos travaux peuvent être étendus à d'autres types de groupes humains à enracinement culturel et identitaire singulier, dans le cadre de macro-transitions externes (Grima, Abord de Chatillon, de Becdelièvre, 2016) ou internes à l'international (Goiseau, 2019).

5.2 Les intérêts d'ordre méthodologique

Sur le plan ***méthodologique,*** nous appliquons à notre recherche-intervention la nécessité d'une posture épistémologique claire et intelligible pour garantir un caractère déontologique aux travaux conduits à partir d'une exploration qualitative. Nous renforçons l'intérêt de mobiliser une épistémologie constructiviste dans une recherche abductive qui repose sur le construit d'un sentiment ressenti face à une situation endémique au sein d'un écosystème organisationnel. Le principe de notre démarche a été de produire de la connaissance en partant d'abord du terrain, conduit en cela par une posture pragmatique et constructive. En étant force de proposition, nous voulons montrer l'intérêt de s'impliquer dans un travail abductif, d'aller et retour entre la littérature et le terrain pour créer de la connaissance.

5.3 Les intérêts d'ordre managérial et sociétaux

Comme indiqué en début d'introduction dans la présentation du cadre contextuel de cette thèse, l'objet initial de l'étude a été motivé par les besoins remontés du terrain de la reconversion des militaires. Par conséquent, la contribution managériale s'exprimera à deux niveaux. Tout d'abord, nous avons pu obtenir du Ministère des armées qu'il s'implique à nos côtés dans la construction du travail empirique et la production de connaissance qui en a été l'objet. La progression de nos recherches nous a amenés à convertir les enseignements tirés de nos travaux en offre de services à destination des armées.

Cette offre est le fruit d'une réflexion partagée périodiquement, entre mars 2018 et octobre 2018, avec l'état-major de la reconversion militaire. Après examen et ajustement au besoin formulé par l'échelon décisionnaire militaire, un accord de principe a été validé en décembre 2018, par l'ARD, décisionnaire *in fine*. Il a été retenu, dans un premier temps, l'idée d'un laboratoire d'expérimentation du soutien à la médiation identitaire qui pourrait, à terme, permettre l'évolution de la démarche globale d'accompagnement en vue de compléter l'offre de services existante et exclusivement tournée vers le conseil technique au retour vers l'emploi. Nous avons noté la nécessité de distinguer différents niveaux d'intervention selon l'état de perturbation identitaire du sujet et différentes étapes possibles d'intervention dans le temps. Cette étude processuelle nous a permis de proposer une ingénierie pédagogique qui favorise le développement de la compétence nouvelle du savoir-devenir. En intégrant un pilotage de la transformation identitaire cette approche pédagogique innovante recourt aux techniques informatives digitales dans une logique d'optimisation des budgets des armées, et n'écarte pas, dans un temps ultérieur, un coaching individualisé gradué, en fonction du niveau

de polarisation qui aura été évalué. Nous présentons et explicitons en fin de document, les processus et principes d'ingénieries d'accompagnement. Ce dispositif expérimental, toujours en construction à ce jour, illustre l'apport managérial en cours de discussion avec le Ministère des armées et dont une extension est proposée à Pôle emploi.

In fine, nous montrons que l'état de militaire dépasse les seules dimensions techniques du métier, et qu'il révèle une typicité identitaire sociologique singulière malgré les diversités professionnelles qui la composent. Nous proposons que les résultats de nos recherches soient étendus aux transitions professionnelles intervenant dans le cadre de la perte d'une identité de groupe forte, à commencer par les familles elles-mêmes des militaires, impactées par le retour à la vie civile du conjoint, parfois placées dans l'obligation de suivre un processus transactionnel identitaire éprouvant.

6 Structure du document

Le travail proposé est articulé en deux parties. La première, qui a vocation à planter et préciser le cadre contextuel et épistémologique, permettra d'amener la problématique et le modèle de recherche. La seconde, prenant appui sur la présentation méthodologique, présentera les résultats de la démarche empirique conduite pour appréhender le rôle et l'impact de la dimension identitaire lors de la reconversion du militaire. Afin de rentrer avec plus d'aisance dans l'étude d'un sujet souvent mal connu des chercheurs, ***la première partie sera composée de deux chapitres***.

Le premier chapitre s'appuiera sur trois volets. Tout d'abord nous présenterons l'institution militaire dans ses grandes lignes incluant les aspects catégoriels. Puis sera développé le contexte à proprement parler de la reconversion des militaires. Enfin, le troisième chapitre sera centré sur le système de valeurs des militaires, ce qui permettra de mieux saisir l'intérêt du contexte pour éclairer celui de la problématique.

Nous consacrerons le deuxième chapitre à fixer le cadre théorique de notre recherche à travers une revue de littérature assez large attachée aux nombreux champs d'études reliés au sujet. Il sera introduit par l'exploration la notion d'identité au travail qui passera d'abord par l'étude d'un concept d'identité aux contours évasifs et changeants. Entre théorie de l'identité (Styker, 1980) et la théorie de l'identité sociale (Tafjel et Turner, 1986), notre intérêt se portera sur une approche d'identité globale (Stets et Burke, 2000). Poursuivant, il s'agira de présenter le concept de dynamique identitaire, de relier l'identité au rôle et de considérer les mécanismes de l'identification. Enfin pour conclure sur le thème de l'identité, l'étude des formes

d'identification ouvrira des voies de construction de notre modèle de recherche. Le deuxième temps de la revue de littérature sera consacré au deuxième volet entendu de notre problématique. Il sera consacré à l'étude des transitions, plus particulièrement, des transitions professionnelles. Nous mobiliserons le cadre théorique du concept de transition développé par Bridges (1980, 1995) pour en analyser les différentes étapes. À l'investigation des concepts d'identité et de transition, il nous importait d'ajouter l'exploration de la notion induite par notre problématique et qui en est fondamentalement le cœur : l'étude des mécanismes d'adaptation lors des périodes de changement. Cette troisième section nous amènera à étudier différentes formes de réponses identitaires lors des transitions et d'évaluer les stratégies de coping qui en résultent, dont le concept d'identité narrative que nous mobiliserons en particulier (Ricœur, 1983). La littérature nous invitera à retenir trois matrices pour réaliser notre modélisation des processus de reconversion du militaire : *la double transaction biographique et relationnelle* de Demazière et Dubar (1997) établira la conjugaison du soi et de son environnement, *le 4S system* de Schlossberg *et al*. (1995) marquera la volonté du passage de la théorie aux pratiques d'accompagnement, et enfin, le *modèle des processus de personnalisation* de Tap *et al*. (1995) cadrera l'ensemble des théories précédentes en offrant une structuration générale et globale au changement professionnel sur fond de sens donné à la transition : identité, positionnement social, coping, nouveau projet. Pour clore ce second chapitre, il nous est apparu intéressant de consulter la littérature au sujet de la spécificité professionnelle, et en particulier de la spécificité militaire. Dans ce dernier travail de documentation, nous chercherons à vérifier l'opportunité de donner au métier des armes un statut *sui generis*. Il nous importera alors d'en vérifier les contours qui participeront de la construction de notre modèle de recherche. Pour terminer, des questions de recherche seront validées, et nous tirerons parti des sources théoriques retenues lors de la revue de littérature pour proposer et expliciter la modélisation à partir de laquelle s'appuiera la méthodologie destinée à guider la démarche exploratoire.

La conclusion de chacune des sections de ce chapitre présentera en gras et en encadré les définitions personnalisées que nous donnons des notions et concepts-clés mobilisés pour la construction de notre recherche.

La deuxième partie composée de trois chapitres (les chapitres 3, 4 et 5) sera consacrée à la démarche terrain, son organisation, les résultats qui en seront tirés, leur discussion, les applications issues de la recherche, et les prolongements envisageables. Elle résultera de l'étude théorique qui aura été conduite selon les principes exposés au chapitre précédent.

Le chapitre 3 sera introduit par la présentation du choix épistémologique constructiviste. Dans le prolongement, nous développerons en deuxième section le choix méthodologique pour une exploration qualitative conduite dans le cadre d'une recherche-intervention elle-même relevant d'une approche abductive. La troisième section sera consacrée à l'explication de l'opérationnalisation de l'exploration qualitative. Tout d'abord, il s'agira de recueillir les ressentis instantanés au moment du départ auprès de 26 militaires en partance pour le milieu civil. Dans un deuxième temps, nous nous entretiendrons avec 28 ex-militaires reconvertis ou en voie de reconversion ; nous escomptons tirer parti du recul qu'ils sont censés exercer sur le récit de leur parcours de reconversion, en vue de faciliter un recueil d'informations sans doute plus dépassionnées, de toute façon plus éprouvées et les moins subjectives possible. Ensuite, huit autres entretiens seront conduits auprès d'experts de la reconversion des militaires. Cet ultime recueil de données aura pour objectif de croiser les enseignements tirés des entretiens réalisés auprès des ressortissants, avec les témoignages avisés d'accompagnateurs professionnels et des informations de 2e niveau, issues de la littérature militaire. Le but recherché sera d'assurer le meilleur degré d'interprétation de nos informations. Enfin, nous appuyant sur les sources théoriques présentées au chapitre 2, nous proposerons et expliciterons notre modèle de recherche. Dans ce chapitre nous nous appliquerons à détailler et à expliciter la méthode exploratoire qualitative que nous avons choisie de mettre en œuvre.

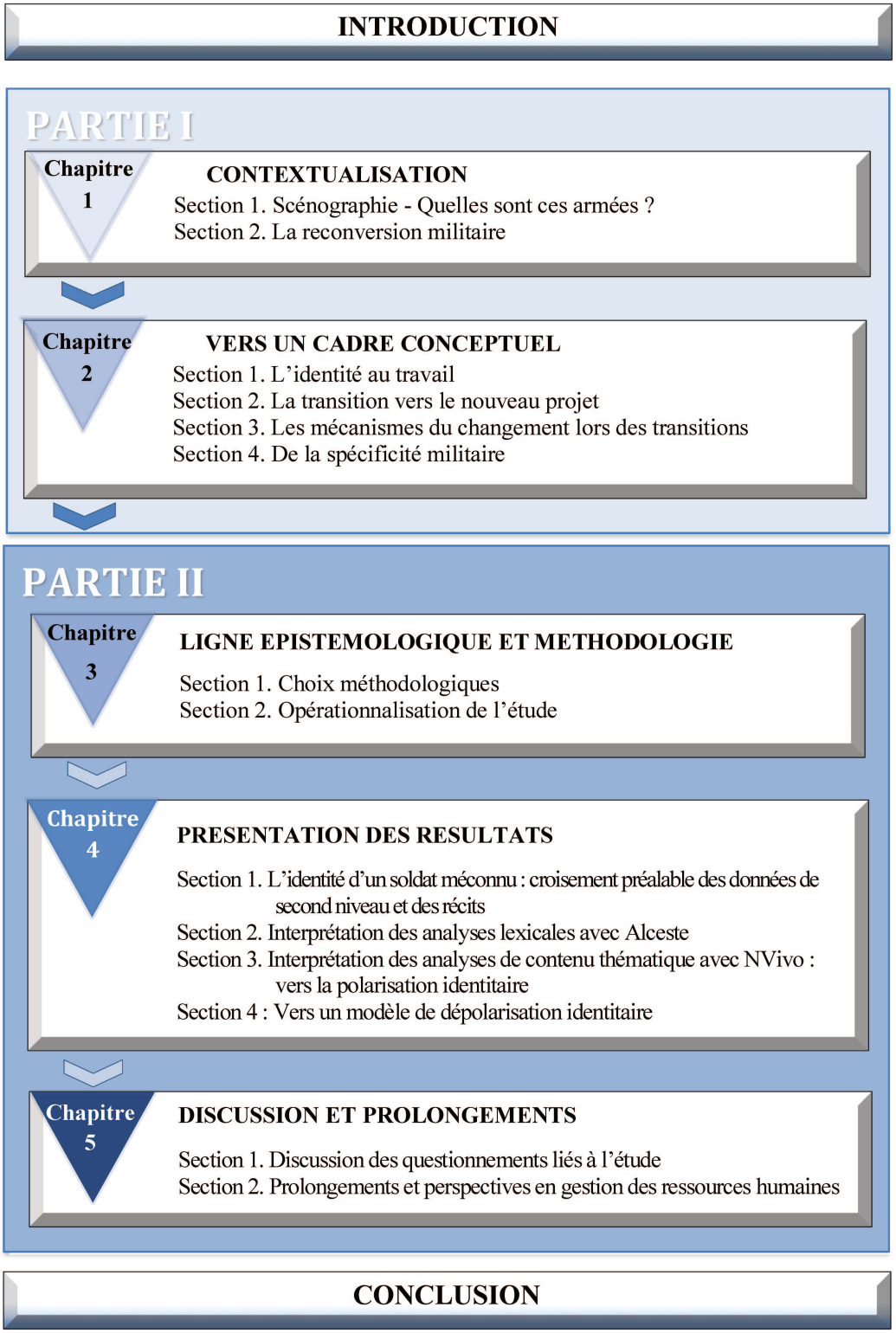
Le chapitre 4 exposera les résultats de l'exploration à travers une première analyse de données de deuxième niveau issues de la littérature militaire profane et spécialisée – journalistique, culturelle et épistolaire. Ce travail permettra de dessiner le cadre de vie institutionnel tel qu'il se représente ou qu'il est perçu. Une deuxième section développera l'analyse des entretiens en trois stades successifs d'interprétation. Une préanalyse manuelle croisée avec les données de second niveau permettra de vérifier et d'esquisser les premières réponses aux questions de recherche. Ensuite, le recours au logiciel d'analyse lexicale Alceste validera et précisera les grandes sensibilités perçues et restituées par les militaires au sujet de leur reconversion, selon qu'ils se situent au début ou à la fin de leur processus de retour à la vie civile. Enfin, l'étude thématique des entretiens par le biais du logiciel NVivo élargira l'analyse à la perception d'un lien identitaire persistant entre le sujet et son institution, qui est de nature à compromettre le bon déroulement de la reconversion. Pour terminer, la superposition et la confrontation des trois stades d'analyse confirmeront et préciseront les tendances qui se dégagent de l'étude de la problématique à travers les réponses apportées aux questions de recherche.

Dans le 5e et dernier chapitre, une discussion sera l'occasion d'exercer un œil critique sur les résultats obtenus et d'envisager des prolongements. Nous mettrons en évidence l'intérêt de développer les résultats dans des domaines d'étude chers à la GRH, comme le bien-être au travail et l'employabilité du militaire en reconversion. Nous soulignerons des sujets indiqués à l'étude de nouvelles problématiques dans le sillage de la polarisation identitaire, comme la place de la famille et des réseaux relationnels. Surtout, nous discuterons la prise en compte de l'intégration de solutions attendues sous enveloppe budgétaire constante. Les discussions se poursuivront autour des notions relatives à l'employabilité (Finot, 2000 ; Loufrani-Fedida, Saint-Germes, 2013). Elles se termineront en dialogue avec nos choix méthodologiques, notamment l'intérêt du socle commun d'encodage thématique. Pour terminer, la réflexion se prolongera sur de plus larges champs d'investigation suggérant à l'armée d'envisager l'adoption d'outils adaptés aux attentes dont la nécessité aura été mise en lumière par l'étude, et en invitant les politiques publiques à faire évoluer l'offre identitaire (Cadin et Pralong, 2015) vers l'adoption résolue d'une compétence du savoir-devenir, à la suite d'attentes déjà formulées autour du savoir-évoluer en 2013 (Loufrani-Fedida et Saint Germes).

En conclusion générale, nous montrons les apports théoriques apportés par le concept de polarisation identitaire et le modèle de dépolarisation identitaire issu d'un enrichissement de la théorie de la construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012). Nous détaillerons les apports méthodologiques, notamment l'intérêt du socle d'encodage commun dans le cadre d'une étude qualitative transversale menée dans un délai resserré sur des viviers-ressources représentatifs des époques investiguées. Les préconisations seront de niveau micro-managérial en direction du Ministère des armées et macro-managérial à l'adresse des services publics de l'emploi. Elles détailleront des solutions gestionnaires RH concrètes que laisse entrevoir l'ingénierie d'accompagnement élaborée avec le concours de l'entreprise majoritairement partenaire de cette thèse CIFRE et Défense Mobilité, échelon de responsabilité de l'accompagnement en reconversion du personnel du Ministère des armées.

Nous mettrons en perspective les champs des possibles qu'ouvrent nos résultats pour fluidifier la reconversion des militaires par l'intégration du facteur identitaire, et pour étendre l'approche par compétences proposées par les politiques publiques à la compétence du savoir-devenir, en particulier lorsque le contexte exige du sujet des stratégies de détachement identitaire de son ancien métier.

L'illustration qui suit présente la structure de la thèse.



PARTIE 1 : CADRE CONTEXTUEL ET THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction de la première partie

Pour faciliter la lecture de nos travaux, nous avons fait le choix de consacrer cette première partie à la définition du périmètre de l'étude. Cette partie traitant du cadre contextuel et théorique s'organise en deux chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la connaissance du cadre militaire. Parrini-Alemanno (2007) indique l'exigence d'une connaissance aboutie du contexte pour entreprendre de construire un « *objet d'étude* ». En particulier, nous partageons son regard sur la nécessité de contextualisation dans l'approche qualitative du fait social. Nous proposons de réaliser ici le travail de contextualisation indispensable à la compréhension de l'enjeu identitaire lors de la reconversion du militaire.

Nous observons que l'armée est un sujet qui monopolise régulièrement le débat. D'abord parce que c'est un sujet qui est éminemment d'actualité dans le contexte politique national et international. Tous les Français ont en tête la multiplication des engagements en opérations extérieures, les évènements terroristes de 2015. Et l'élan national de soutien aux forces de sécurité qui s'en est suivi témoigne du regain d'intérêt pour l'état de militaire. Ensuite, les dépenses de la mission Défense prennent une part majeure dans le budget de l'État en occupant en 2019 la deuxième place au palmarès des dépenses. Avec 35,89 milliards d'euros (35,89 Mds €) le budget des armées se situe juste derrière l'Éducation Nationale (52,31 Mds €) et devant l'enseignement supérieur (27,90 Mds €) et les dépenses de santé (20,93 Mds €). Il représente aujourd'hui 1,84 % du PIB et devrait atteindre 2 % entre 2023 et 2025. Enfin, la question de l'action armée reste un sujet qui offre matière à tout un chacun à des positionnements politico-philosophiques tant le fait militaire ouvre le débat de l'éthique et de la légitimité de l'intervention armée. Pour autant que le fait militaire ne laisse pas indifférent, il est pourtant mal connu au-delà des clichés qu'ils véhiculent et qui confinent le plus souvent aux représentations stéréotypées.

Au terme de ce travail, les lecteurs devront avoir une image partagée, la plus fidèle possible, du terrain qui sera exploré pour mener nos recherches.

Le second chapitre traitera des ancrages théoriques sur le thème de l'approche identitaire lors de la reconversion du militaire.

Dans le second chapitre, la revue de littérature permettra d'apporter les éclairages nécessaires à l'appréhension du sujet de la reconversion professionnelle du militaire et des transformations identitaires en jeu. Nous présenterons les différents concepts et théories que mobilise le sujet. Nous commencerons par explorer la notion d'identité dans sa diversité pour en donner la définition que nous retiendrons pour la conduite de la recherche. Le thème de la reconversion nous emmènera ensuite à clarifier la transition vers le changement. Le concept de transition fera l'objet d'une étude qui établira des connexions avec le processus de deuil et le concept de projet. Nous nous intéresserons alors, dans une troisième section, aux mécanismes d'adaptation lors des transitions en mettant en évidence les stratégies de coping ; nous développerons en particulier les théories transactionnelles et le processus de personnalisation. Enfin, il sera pertinent de sonder la notion de spécificité professionnelle, et partant, d'en étendre l'étude à celle de spécificité militaire. Ce second chapitre a fait l'objet de multiples allers-retours entre la littérature et le milieu militaire de la reconversion, celui des militaires en reconversion, celui des ex-militaires reconstruits ou en reconstruction. Les réalités du terrain nous ont permis d'interroger des notions comme le mythe, l'approche narrative, les stratégies de positionnement social, qui émergent dans ce travail théorique.

* * *

CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION

Rencontre entre une attente institutionnelle et une CIFRE.

Chapitre 1

CONTEXTUALISATION
Section 1. Scénographie - Quelles sont ces armées ?
Section 2. La reconversion militaire

Introduction du chapitre 1

L'armée est le plus souvent évoquée par les membres de la communauté nationale civile comme un ensemble de forces agissant au sein d'une organisation fortement verticalisée dont la discipline exige une obéissance de tous les instants pour exécuter des missions dans le cadre de la souveraineté nationale en vue d'assurer la protection des populations et la défense des intérêts du pays. Aléatoirement, on entend fleurir des expressions pour évoquer de façon approximative, avec plus ou moins de précision, voire d'opacité, « *le monde militaire* », « *la société militaire* » (Girardet, 1998) ou rappeler à la mémoire le sobriquet de « *Grande muette* ».

En préalable à la restitution de notre travail, afin de permettre à chacun de disposer d'une connaissance suffisante pour entreprendre la lecture de cette étude, il nous est apparu essentiel de proposer une photographie des armées françaises en 2019. Cette présentation factuelle, bien que synthétique, veut être à la fois la plus précise et la plus complète possible dans un volume rédactionnel contraint par l'exercice et le format de la thèse.

La première section dressera le portrait des armées en 2019, en abordant successivement les données générales d'ordre institutionnel et organisationnel dans le détail des trois armées, le cadre fonctionnel statutaire et d'emploi, et les évolutions impactantes des 20 dernières années dans les domaines judiciaire, réglementaire, opérationnel, humain et politiques RH rattachées.

La seconde section présente le contexte général et particulier de la reconversion militaire. Le cadre conjoncturel y est rapporté et nous y présentons la fonction reconversion pour laquelle le Ministère des armées s'est doté d'un l'échelon de cohérence spécifique nommé « Défense Mobilité » encore appelé « Agence de reconversion de la défense » (ARD). Les missions, les moyens et l'offre de services seront mis en miroir du bilan de l'ARD en fonction des données publiques communiquées en avril 2019.

Section 1 : Scénographie. Quelles sont ces armées ?

Introduction de la section 1

Préalablement à l'investigation du champ théorique, il est indispensable de présenter le cadre professionnel auquel s'applique notre recherche. Une armée régulière est une organisation de combat. Lorsqu'elle est levée par la nation, l'armée a pour mission de garantir la souveraineté nationale. En ce sens, l'armée française est l'expression du pouvoir régalien du chef de l'état – *ultima ratio regum* – pour assurer la sécurité des citoyens français à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières de l'Hexagone. L'organisation de la défense française est régie par la Constitution de la V^{e} République qui place le Président de la République à la tête des armées. Quelle est donc cette armée au cœur de laquelle s'installe notre réflexion ? Et par conséquent, qui sont ces militaires lorsqu'ils sont rayés des contrôles[10] et qu'ils cherchent à définir un projet professionnel dans le secteur civil ? Dans quelles dispositions techniques et humaines entrent-ils en reconversion ? Après avoir esquissé le format général des armées, tour à tour, nous présenterons la Marine Nationale, l'Armée de l'Air et l'Armée de Terre, les grandes caractéristiques de leur organisation, les spécificités de leurs missions et les effectifs qui la composent. Nous traiterons alors du cadre fonctionnel qui repose sur un commandement pyramidal strictement hiérarchisé. Dans le prolongement nous considérerons les évolutions majeures des vingt dernières années qui ont contribué à remodeler le modèle en profondeur. À partir d'une connaissance plus avisée du milieu militaire nous développerons la thématique de la reconversion en présentant les éléments relatifs aux conditions du départ, à la conjoncture et au dispositif d'accompagnement. Enfin, notre démarche serait foncièrement incomplète si nous limitions notre présentation aux seules métriques de la fonction militaire sans sonder, dans une dernière section, le système de valeurs qui fonde l'assise de la doctrine militaire.

Dans ce premier chapitre, nous souhaitons apporter les éclairages préalables en vue de placer le lecteur dans les dispositions nécessaires pour comprendre le fonctionnement institutionnel des armées, les grands rouages organisationnels, mais aussi pour appréhender le contexte de la reconversion autant que les exigences d'un métier de soldat aux facettes multiples, avec ses codes, ses rites et ses valeurs qui scellent le soldat à sa communauté militaire. Pour entrer dans la présentation du terrain qui va concerner notre étude, il nous apparaît nécessaire d'en cerner le périmètre.

[10] « *Être rayé des contrôles* », « *être rendu à la vie civile* », « *quitter le service actif* », sont des expressions officielles qui signifient perdre le statut de militaire

Selon la constitution de la Ve République, la politique de défense en France met en œuvre deux leviers : décision et exécution. À l'échelon de décision, le Président de la République est investi de la fonction de chef des armées. Il est aidé dans son rôle par le Premier ministre et de son gouvernement. L'échelon d'exécution est constitué d'un côté par les Armées de terre, de l'air et la Marine, et de l'autre par la Gendarmerie.

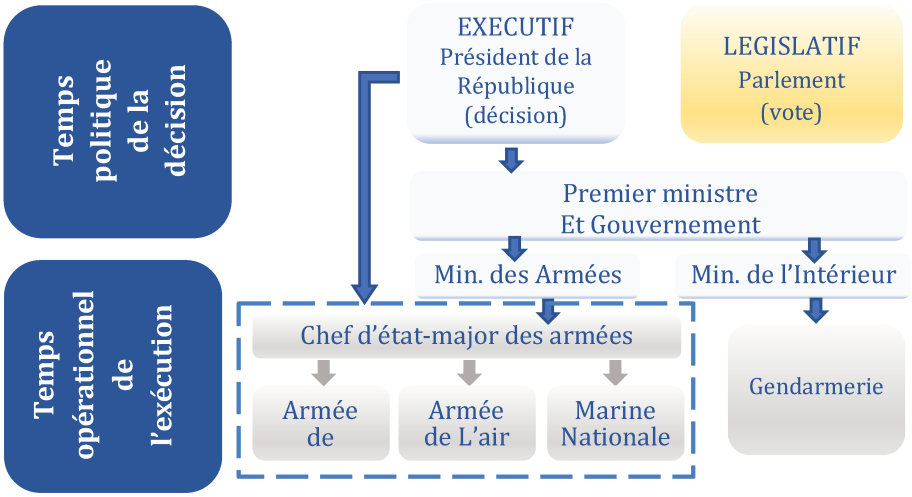


Figure 1. Organisation de la Défense nationale.

1.1 Caractéristiques RH des armées en 2019

Le théâtre de notre recherche s'appliquera aux forces placées sous le commandement du chef d'état-major des armées (CEMA), identifiées dans l'encadré en pointillés de la fig. 1. Selon les chiffres 2017 du bilan social de la Direction des ressources humaines du Ministère des armées, publiés fin juillet 2018, le volume des armées, incluant les services (Services de santé des armées, Service des essences des armées, Service du commissariat des armées, Direction générale de l'armement), et hors effectif de gendarmerie dépendant du Ministère de l'Intérieur, est de 205000 militaires répartis en 32500 officiers, 92500 sous-officiers et 80000 militaires du rang (MdR). C'est une armée intégralement professionnalisée depuis 2001.

Les missions des armées sont fixées par le Livre Blanc sur la Défense et la sécurité. La 4e et dernière édition de 2013 reprend l'avant-dernière de 2008 qui fixait cinq « fonctions » : connaissance et anticipation, dissuasion, protection, prévention, intervention ; dans le but d'être en mesure de relever trois missions :

- protection du territoire et de la population ;
- dissuasion nucléaire ;
- intervention des forces armées à l'extérieur du territoire national.

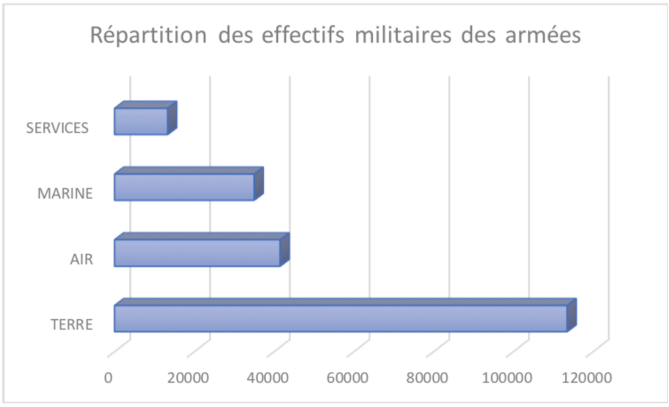
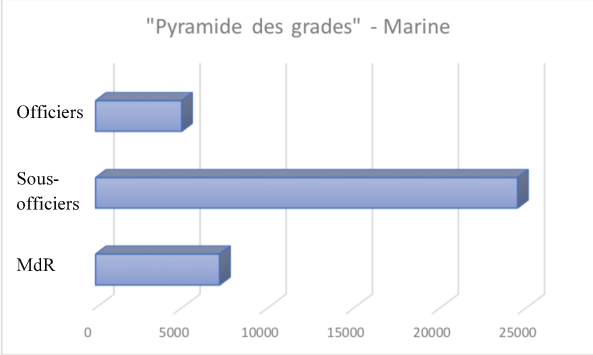


Figure 2. Répartition des effectifs, hors personnel civil de la défense (Source : DRH-MD/Bilan social 2017, diffusion mi-juillet 2018).

Les fiches techniques des trois armées sont détaillées en annexe 1, fiche 2.

Retenons pour l'essentiel les caractéristisques humaines et techniques suivantes.

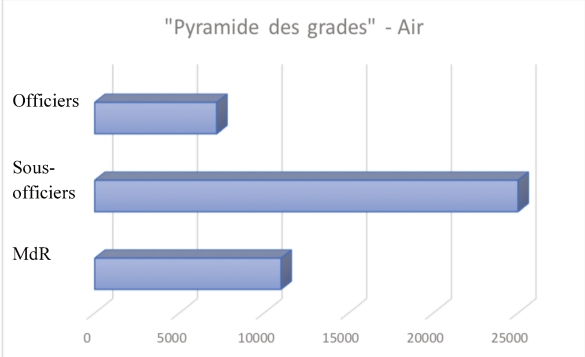
La Marine est forte de 35000 hommes et femmes répartis en 4500 officiers, 23500 sous-officiers et 7000 MdR. Sa pyramide des grades, considérablement enflée en partie médiane, fait apparaître un volume très dominant de la catégorie des sous-officiers (appelés officiers mariniers).



Ce phénomène s'explique par une culture de formation permanente à des métiers techniques, qu'accompagne une politique de promotion professionnelle par l'avancement dans le grade.

L'armée de l'Air a un effectif de 40800 aviateurs, dépassant aujourd'hui en volume les effectifs de la marine. Forte de 6400 officiers, 24200 sous-officiers et 10200 MdR, cette jeune armée (crée en 1933) représente 20 % de l'effectif militaire du Ministère des armées.

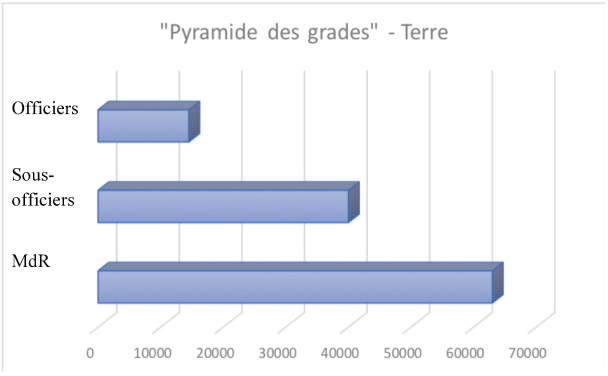
Très similaire à celle de la marine, sa pyramide des grades montre elle aussi une très forte représentation du corps des sous-officiers, qui traduit, là encore, la haute technologie d'une armée dont la formation des spécialistes techniques s'accompagne d'une offre de promotions statutaire dans l'échelle des grades.



Avec ses 114000 militaires, **l'armée de Terre** représente plus de la moitié de l'effectif des trois armées. C'est l'armée qui a été la plus affectée par la professionnalisation de ses effectifs entre 1996 et 2001, tant en termes de réduction de ses effectifs (268000 personnes, dont 237000 militaires en 1996), que de densification de son taux d'encadrement.

L'explosion numérique a accéléré les évolutions majeures d'emploi de l'armée de terre à travers le combat interarmes et interarmées, par l'infovalorisation du champ de bataille et l'infocentration des données (Schmoll, 2004). Ce mixage opérationnel a contribué à façonner de nouvelles identités militaires, tantôt en les amalgamant, tantôt en exacerbant leurs différences qui font leur « marque de fabrique ».

En 2019, l'armée de terre couvre 55,5 % des effectifs militaires des trois armées, et ses 615000 MdR représentent à eux seuls un tiers du volume des officiers, sous-officiers et MdR des trois armées réunies. C'est dire combien cette population est un réservoir que doit interroger notre étude.



1.2 Un abrégé du cadre fonctionnel du militaire

Existe-t-il une particularité « *dans l'existence, le fonctionnement et l'action des armées qui justifie qu'on ne leur applique pas mécaniquement des grilles d'analyse issues de la sociologie des institutions, des organisations ou du conflit social* » (Bardiès, 2011, p. 273) ? La réflexion méritait d'être développée afin de dessiner les contours du cadre fonctionnel étudié. Cependant, pour conserver un esprit synthétique à la présentation du contexte de la problématique, nous nous limitons ici à rendre compte des grandes caractéristiques du système de fonctionnement militaire. Une présentation plus détaillée est portée en annexe 1. Nous avons sélectionné les points dont la prise en compte nous semble importante pour suivre la recherche.

Le *Statut général* des militaires oblige le soldat par la nature combattante du recrutement : « *esprit de sacrifice pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême* », « *discipline* », « *disponibilité* », « *loyalisme* » et « *neutralité* » (article L4121-1). Les statuts juridiques se complètent, et parfois s'opposent, entre cadres de carrières et personnel sous contrat.

L'organisation pyramidale cadre la structuration organique des unités des armées.

Dans la figure ci-dessus, le cas de l'armée de terre est représentatif d'une stratification importante des niveaux de commandements. L'échelon de cohérence, à partir de l'unité

élémentaire, donne la prérogative au commandant d'agréger les ordres reçus des différentes chaînes techniques en vue de faire respecter ceux de son chef directement supérieur, commandant organique dit « *autorité unique de tutelle* ».

Figure 3. Structuration du commandement : exemple de l'armée de Terre en 2019.

La discipline s'appuie sur une hiérarchisation verticale forte dont la mise en œuvre imprègne l'ensemble du système. « *La discipline est une science exacte* » dans le jargon militaire ! Par l'article L4122-1 du Statut général des militaires du 24 mars 2005, « *Les militaires doivent obéissance aux ordres de leurs supérieurs et sont responsables de l'exécution des missions qui leur sont confiées. Toutefois, il ne peut leur être ordonné et ils ne peuvent accomplir des actes qui sont contraires aux lois, aux coutumes de la guerre et aux conventions internationales. La responsabilité propre des subordonnés ne dégage leurs supérieurs d'aucune responsabilité* ». Dans l'ouvrage collectif « *Le soldat XXe-XXIe siècle* » (Lecointre, 2018), le général d'armée (2S) Bachelet concluait par ces mots son chapitre *« Désobéir droit et devoir* » : « *Ainsi, le "droit et devoir de désobéir" est-il aujourd'hui une donnée à la fois réglementaire et culturelle bien ancrée* » (*op. cit.*, 2018, p. 85).

Le rôle et la place des catégories socioprofessionnelles des militaires est éclairé par Minnett[11] dans son *Carnet de sociologie militaire*. Le sociologue questionnant les catégories socioprofessionnelles au sein de l'armée fait le constat d'idées préconçues par ailleurs pourtant pratiques, pour faciliter à la société civile, la représentation des catégories dans les armées. Il exprime qu'il a « *longtemps cru que Militaire du Rang = classes populaires, Sous-officiers =*

[11] https://sociomili.hypotheses.org/372 - https://sociomili.hypotheses.org/372#comment-19376

classes moyennes, et Officiers = classes sup'. Ce serait trop facile : la sociologie est un sport de combat ». En fait l'approche catégorielle militaire n'est pas calquée sur le civil ; elle est d'autant complexe que le sentiment qui s'en dégage est moins le fait que les uns s'évaluent par rapport aux autres sur la base de classes sociales en tension, plutôt que le principe d'un ensemble cohérent au service d'une mission pour laquelle prévalent fonction et responsabilité.

Le dialogue social, selon le rapport n°4069 des députés Le Bris et Mourrut (2011), découle du « *respect du principe hiérarchique, condition de l'efficacité de l'armée* ». Ce particularisme français restreint au sein des armées les possibilités d'expression collective. Pour y remédier, l'affichage d'une volonté de dialogue social s'est exprimé par la création d'instances représentatives. Le Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM) a été institué par la loi n° 69-1044 du 21 novembre 1969. Son existence est prescrite à l'article L. 4124-1 du Code de la défense comme « *le cadre institutionnel dans lequel sont examinés les éléments constitutifs de la condition de l'ensemble des militaires* ».

Les statuts juridiques d'emploi sont définis par le statut général des militaires principalement à travers deux modes : de carrière, sous contrat. Être de carrière permet de servir comme militaire sans autres restrictions que celles liées à sa spécialité et à son grade qui fixe la limite d'âge. Le militaire sous contrat ne bénéficie pas de cette sécurité de l'emploi par ailleurs très recherchée. Les contrats (deux à dix ans) peuvent-être renouvelés, et peuvent permettre d'accéder au statut carrière pour les sous-officiers ou officiers uniquement. Le MdR, niveau infra baccalauréat, est exclusivement sous contrat ; il peut cependant accéder au rang de sous-officier, voire d'officier. Les contrats s'échelonnent généralement de trois à dix ans pour les engagés volontaires professionnels (un an renouvelable quatre fois pour les volontaires dans les armées au titre de la découverte). Les sous-officiers se partagent à parts égales les statuts *sous contrat* à durée déterminée et *de carrière*. Pour les officiers, trois sur quatre sont de carrière (ou d'active), issus des écoles ou anciens officiers sous contrat (OSC). Deux filières s'offrent aux OSC : spécialiste ou encadrement. Le 1er contrat, en sortie de formation initiale est d'une durée de 7 ans, renouvelable à concurrence de 20 années.

De cette brève présentation, il en ressort que les deux statuts de carrière et sous contrat ne s'imbriquent pas sans laisser des traces dans la représentation que le militaire se fait de sa trajectoire professionnelle. Enfin, une connaissance des grades facilitera la lecture des résultats qui sont présentés au chapitre 4 (annexe 1, fiche 3).

1.3 Les évolutions majeures

Nous terminerons notre présentation des armées en évoquant les évolutions majeures des dernières années qui ont profondément marqué l'histoire et la culture militaire française.

Déjà, la deuxième partie du XXe siècle a été dominée par l'évolution du Droit des conflits armés, la transformation qui s'en est suivie du Règlement de discipline général et sa concrétisation plus lente dans les usages avec une nette judiciarisation des actions engagées. Plus proche de nous, à cette transformation se sont fait écho d'autres évolutions dimensionnantes : dans le domaine tactique telles que l'*interarmisation*, l'intervention accrue en *contexte multinational* ; dans le domaine logistique avec la *mutualisation du soutien* ; ou encore sur le plan des ressources humaines avec la *féminisation* des troupes et l'*arrivée de personnel civil* (un tiers des effectifs environ aujourd'hui).

1.3.1 De la soumission à l'obéissance : la lettre et l'esprit

Nous avons vu que l'article 1er du *Règlement de discipline générale* de 1933 faisait référence à la notion de soumission, elle-même héritée du Règlement de service intérieur des troupes d'infanterie de 1892 dans son introduction intitulée « *principes généraux de la soumission* ». Mais avec la prédominance au XXe siècle du Droit des conflits armés, nous avons vu que la soumission n'est plus une disposition personnelle adaptée, « *Ainsi le législateur et le pouvoir réglementaire ont-ils substitué à l'obligation de soumission une obligation d'obéissance, limitée à l'illicéité de l'ordre donné* » (Quaglierini, 2017 p. 277). Avec le *Règlement de discipline général* de 1966, l'obligation d'obéissance remplace l'obligation de soumission. Le subordonné (l'appellation « *inférieur* » usitée dans les textes officiels fait place à celle de « *subordonné* ») n'est plus relégué au simple exécutant passif, « *mais dispose d'une réelle marge de manœuvre pour pouvoir exécuter les ordres qui lui sont confiés* » (*ibid.*, p. 279). À la suite du décret du 28 juillet 1975, les règlements successifs font une part croissante à l'initiative de l'exécutant en le responsabilisant : « *le subordonné exécute loyalement les ordres qu'il reçoit. Il est responsable de leur exécution. En toutes occasions, il cherche à faire preuve d'initiative réfléchie et doit se pénétrer de l'esprit comme de la lettre des ordres* » (*op. cit.*, 1975, art. 8-1). Dans sa *Psychanalyse du guerrier*, Barrois (1993, p. 229) note que « *L'obéissance et la discipline militaires diffèrent nettement de l'obéissance dans la vie courante, professionnelle ou publique. En effet, chez le guerrier, elles incluent la possibilité, voire la probabilité de sa propre mort* ».

Cet aspect fondamental du métier des armes, nous amène à prolonger la réflexion du général d'armée (2S) Bachelet au sujet des *« droit et devoir de désobéir » « relayée notamment en 1999, par le Code du soldat* » (*ibid.,* 2018, p. 85) – (annexe 8, fiche 15).

Nous venons de souligner l'évolution du rapport hiérarchique à travers celle de la notion d'obéissance qui responsabilise le combattant et le rend comptable de ses actes. Désormais, le soldat a le devoir de désobéir aux ordres contraires aux dispositions légales. Nous insistons sur cette dimension de responsabilité à tous les échelons d'exécution. Le soldat évolue aujourd'hui dans un contexte d'intervention sous haute surveillance, ultra-judiciarisé.

1.3.2 La judiciarisation du conflit

Ce point nous semble pertinent d'être relié aux paragraphes que nous développons plus loin au sujet de la discipline et de l'obéissance. Mais il mérite en soi que l'on s'y arrête. Les armées ne sont pas exemptes de cette vague de recours aux instances juridiques que l'on constate, notamment dans les sociétés occidentales. Le 3e Livre Blanc sur la défense et la sécurité nationale (2013) note cette évolution croissante du juridique qui s'invite tout autant de façon croissante sur les théâtres d'opérations, à l'aune de la multinationalisation des interventions. De même que pour la numérisation du champ de bataille, on parle de « *judiciarisation du champ de bataille* » ! L'édition 2013 du Livre Blanc relate « *un environnement juridique complexe, en l'absence de déclaration de guerre et face à des adversaires s'affranchissant des règles du droit des conflits armés* » (p. 84). L'exemple de l'embuscade d'Uzbeen[12] illustre cet écueil qui montre aussi que le contexte juridique est tout particulièrement attisé par le contexte journalistique et la gestion de l'information qui est faite de l'évènement. C'est pourquoi aujourd'hui, « *Il convient dans ce contexte, tout en assurant une meilleure prise en compte des besoins d'information et de reconnaissance des familles, de protéger les militaires contre une "judiciarisation" inutile de leur action* » (p. 123).

La question de la judiciarisation des activités militaires face aux tendances sociétales qui banalisent le recours au juge, notamment en matières pénales, met en relief « *les risques d'inhibition des militaires, risques de déstabilisation de l'action militaire de la France, risques de mises en cause personnelles qui décrédibilisent la protection offerte en principe par l'obéissance aux ordres* » (HCECM, 2015, p. 45).

[12] L'embuscade d'Uzbeen (ou Uzbin) en Afghanistan a opposé les Forces internationales d'assistance et de sécurité, auxquelles appartenaient des Français, à des talibans et insurgés de Hezb-e-Islami Gulbuddin. Cette embuscade a entraîné la mort de dix soldats français ainsi que leur interprète, et a fait 21 blessés dans les rangs français. Ce drame a ouvert une longue procédure juridique en même temps qu'un débat nourrit sur les moyens et méthodes d'intervention pratiquées

1.3.3 Doctrine d'emploi : nouveauté des contextes interarmées et multinationaux

Les trois armées forment trois environnements d'emploi spécifiques qui pourtant s'inscrivent dans un écosystème global qui a su emboiter le pas de la mondialisation et de l'hyperconnexion. S'il est vrai que chacune des armées françaises a des objectifs spécifiques, des organisations et des modes de fonctionnement qui lui sont propres, toutes poursuivent l'objectif d'accomplissement de la mission et mettent leur énergie au service d'un engagement commun « *pour le bien du service, l'exécution des règlements militaires, l'observation des lois et le succès des armes de la France* », selon la formule très officielle d'investiture de commandement.

Le développement d'**une culture interarmées** opéré au sein de l'armée de terre était un premier pas vers une valorisation des potentiels de bataille qu'imposent les temps modernes : la durée des engagements enlisants et coûteux, le durcissement des conflits face à des menaces asymétriques et un ennemi diffus, la multiplicité croissante des missions disparates à assurer. Dans le même temps, *l'infovalorisation* et *l'infocentration,* avec l'explosion de la digitalisation et le virage amorcé par la Numérisation de l'espace de bataille (NEB)[13], permet d'accroître le partage des données sur le théâtre d'opérations et d'optimiser la complémentarité des armées entre-elles, à travers une répartition affinée des missions dans toutes leurs dimensions : terre, air et mer.

Par ailleurs, les évolutions géostratégiques ont développé **les théâtres d'opérations multinationaux**, tout d'abord sous l'impulsion et la multiplication d'interventions sous mandat de l'ONU. La *multinationalisation* et l'*interamisation* sont devenus des « *éléments structurants de la gestion militaire des crises* » (Bentegeat[14], dans Pascallon, 2007, p. 13). De la bouche de l'ancien chef d'état-major des armées, « *l'impératif de légitimité impose la multinationalisation des interventions militaires* » (p. 17) et « *l'interarnationalisation* » dans la gestion des crises se présente comme « *la conséquence inéluctable, me semble-t-il, de la mondialisation* » (p. 20).

La fiche 6 de l'annexe 2 donne une analyse plus approfondie de la thématique de l'interarmisation et de la multinationalisation ainsi que de la transformation logistique que nous évoquons maintenant.

[13] Numérisation de l'espace de bataille, après l'engagement français dans l'opération Daguet au cours de la Guerre du Golfe, aux côtés des américains
[14] Général d'armée Bentegeat, Chef d'état-major des armées de 2002 à 2006

1.3.4 La transformation logistique : un soutien territorial mutualisé

Toujours dans le but de prendre la mesure de ce que le changement fait peser sur l'identité des armées et du militaire, nous proposons d'observer maintenant une évolution organisationnelle structurante. Entre 2007 et 2012, les armées se sont dotées d'un réseau de soutien mutualisé qui n'a pas été sans conséquences techniques et surtout existentielles. Ce maillage repose sur le principe de la centralisation géographique du soutien autour de « *Bases de défense* » (BDD) de proximité (1h30 de route étant la norme maximale consentie). Ce moyen a été pressenti pour permettre des économies d'échelle. Cependant, le général Lecointre, CEMA, s'est montré récalcitrant à de nombreuses reprises à la dissolution du principe « *un chef, une mission, des moyens* ». Ainsi a-t-il fait le constat devant les parlementaires que les chefs de corps privés de la gestion de leurs moyens, c'était l'ensemble de la chaîne du commandement qui se privait de cet ultime échelon de synthèse, « *c'est-à-dire l'échelon de base d'une action autonome et agile* » (mars 2018). Le CEMA a affirmé qu'il « *faut mettre un terme à la logique de silos qui fragilise les armées* » (*ibid.*). Nous n'avons pas de mal à comprendre que des évolutions, à la fois aussi structurantes et mouvantes du cadre d'emploi et organisationnel des forces armées, ont des répercussions directes sur les militaires eux-mêmes. Puisqu'elles bousculent les espaces organiques et opérationnels des unités, elles transforment les approches métier et en font évoluer par voie de conséquence les représentations qu'ils s'en font.

D'une manière égale, au cours de ces vingt dernières années d'autres évolutions touchant les représentations humaines sont venues agiter les perceptions du métier des armes. Nous en abordons trois représentatives : la féminisation, la civilianisation, la professionnalisation.

1.3.5 Un aperçu des repères RH bousculés

À l'instar du cadre militaire, la thématique de l'évolution RH des armées doit être présentée succinctement afin de donner des clés de lecture des résultats présentés en 4e section. En marge de ce paragraphe, une réflexion plus approfondie des points abordés ici est proposée dans la fiche 8 de l'annexe 2. Trois (r)évolutions de gestion des ressources humaines se sont opérées en une vingtaine d'années, qui ont participé de transformations culturelles fortes : la professionnalisation s'est inscrite sur fond d'ouverture de l'armée aux femmes, y compris dans des unités combattantes, et de l'intégration de civils dans les fonctions support essentiellement.

Au sujet de **la féminisation**, le rapport d'information n° 373 du Sénat fait état de « *convergences entre le milieu militaire et certains milieux professionnels civils en matière de*

lutte pour l'égalité professionnelle » (Bouchoux *et al*., 2015, p. 33). Une page du site de defense.gouv.fr consacrée à la féminisation est intitulée *« Sur le terrain, il n'y a plus d'hommes ou de femmes, il n'y a que des soldats* ». Cela fait que la place des femmes représente 15,5 % des effectifs militaires en 2018... bien que les armées affichent des taux de féminisation très inégaux : 10,1 % dans l'armée de terre (la moins féminisée), deux fois moins que l'armée de l'air avec 22,9 % et presque 15 % dans la marine. Dans un contexte d'« *émergence de la logique d'affirmation identitaire* », la transformation des représentations est bel et bien ancrée, « *ce qui témoigne de la résilience de la culture et de la force de la socialisation martiales* » (Boëne, 2011, pp. 357-367).

L'ouverture à des effectifs civils de postes autrefois tenus par des militaires est également une évolution récente, entreprise sous le mandant du président Sarkozy. Ce processus de substitution de personnel militaire par du personnel civil a donné naissance au barbarisme « *civilianisation* ». En 2018, sur leur effectif de 206 000 personnes, les armées comptaient un peu plus 60 000 civils. Cette tendance mérite que l'on en souligne qu'elle génère régulièrement des interrogations, voire des tensions et cristallisations à l'échelon d'exécution et du commandement. Cette notion a été mise en doute par des analystes militaires qui y ont vu le moyen de « *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* » (Thomann[15], 2017, p. 10). La profondeur du malaise transparaît enfin, lorsque Sophie Avé, alors DRM-MD, préface une étude sur « *Les liens entre le personnel militaire et le personnel civil du ministère de la Défense à l'horizon 2030* » (2016), avec cette citation d'Amin Maalouf : « *Ce qui est meurtrier, c'est de définir son identité contre l'autre* ». Sous sa plume, elle engage civils et militaires à « *renforcer la compréhension mutuelle de tous ses membres et construire ensemble une "identité commune"* » (*op. cit.* p. 1).

Féminisation et civilianisation, deux évolutions majeures du cadre de vie et d'action militaire qui sont venues se superposer au temps de la professionnalisation.

Comme toute transformation majeure, elles concourent à l'interrogation de l'identité militaire. Ces questions s'expriment en renforçant l'idée d'une légitimité d'identification de la communauté militaire par différenciation de la condition civile, sur ce thème cher à Alfred de Vigny (1933) dans *Servitudes et grandeurs militaires* (1933).

[15] Général de division (2S) Thomann, 2017, dans « Place des militaires au sein du ministère des armées ». *Cercle de réflexion G2S*, n° 20. URL : https://www.asafrance.fr/images/dossier_g2s_n20__juillet_2017.pdf

En citant **la professionnalisation**, on ne cherchera pas à éclairer le contexte et les raisons qui ont prévalu à ce choix politique. Si la thématique délimite le cadre large de notre recherche, elle ne l'interroge pas. En revanche, nous voyons un intérêt évident à évaluer les impacts de la professionnalisation sur le fonctionnement de l'institution et ses impacts en matière d'éthos. Ces conséquences représentent des mutations structurantes de l'écosystème militaire. Tout d'abord, la réduction drastique des effectifs, qui a été commandée par l'abandon de la conscription au profit de la professionnalisation, a contraint les armées à adopter une politique de recrutement de la défense assertive, avec en effet miroir un dispositif de reconversion incitatif pour rejoindre le métier des armes. Le deuxième effet structurel, consécutif de la manœuvre globale de réduction d'effectifs, conduit à une représentativité très diminuée de l'armée de terre dans le format général des armées. Cet état de fait est lié *« pour partie aux débouchés que confèrent les spécialités des "armées en bleu" lorsque vient le moment de rejoindre la vie civile* » (Boëne, 2003, p. 663) et qui font de la marine et de l'armée de l'air un choix de prédilection des jeunes au recrutement. Reste que le profil des combattants de l'armée de terre « *qui se reconnaissent dans les valeurs masculines – aptitude physique, action de groupe, aventure, courage* » suscite moins d'engouement au recrutement que les métiers techniquement transférables des *armées en bleu* (*ibid*., p. 663).

Conclusion de la section 1 *(P1. Ch.1)*

Cette présentation lapidaire des armées a permis d'apporter une connaissance technique de l'outil militaire d'aujourd'hui. Elle aide à exercer un regard mieux informé sur le militaire et son cadre d'emploi.

En ayant dépeint les éléments d'ordre organisationnel, fonctionnel et humain, nous avons cherché à mettre en évidence que la complexité de la gestion des ressources humaines des armées a pour corolaire le style de gestion humaine de la ressource qui constituent ses rangs. Nous montrons que la mise en œuvre du changement de format de l'armée, initié il y a vingt ans, dans la période actuelle de tensions sécuritaires, fait de la maîtrise des effectifs un enjeu particulièrement sensible. Les armées ont appelé ce défi : « *la bataille du recrutement* ».

*

Tous ces points qui viennent d'être évoqués influent sur la politique de gestion des ressources humaines des armées. Ils illustrent la complexité de ce que les armées ont appelé « *la manœuvre RH* » pour réussir le maintien de son format. Ils nous offrent la transition vers la question sous-tendue de la reconversion en 2019, que nous présentons maintenant.

**

Section 2 : La reconversion militaire

Introduction de la section 2

Le contexte du *turn-over* trouve ses origines dans les contrecoups de la professionnalisation. Rappelons qu'alors que le pays fait face à la menace terroriste depuis janvier 2015, les armées françaises poursuivent leur transformation, dans la continuité de la volonté du Chef de l'État, Nicolas Sarkozy, en 2008 de réduction drastique des effectifs. Cette orientation que confirmait le 4e Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale (2013) devait cependant être réexaminée suite aux attentats du 13 novembre 2015. Une révision de la loi de programmation militaire a alors marqué la volonté de maintenir l'outil militaire à un haut niveau de performance pour faire face à la conjoncture géopolitique en suspendant initialement jusqu'en 2019 la réduction des effectifs militaires qui était en cours.

Dans un article de 2012 paru dans Revue Défense Nationale, Pascale Abdini[16] resituait le contexte de déflation des effectifs des armées sur fond de professionnalisation, de crise économique inédite mêlée aux mutations du marché du travail et aux restrictions budgétaires sans précédent, « *avec a contrario des allocations chômage en augmentation constante…* » (*ibid.*, p. 76). Son analyse rapporte une « *prise en compte de ces enjeux amplifiés par la dimension humaine propre à la reconversi*on » qui « *a donné lieu à la création, le 10 juin 2009 d'une entité en charge de la reconversion (…) Défense Mobilité, connue également sous le nom d'Agence de reconversion de la défense (ARD)* » (*ibid.*). Développant, la présidente de la *Commission de reconversion des militaires* pose le préalable que *« le véritable enjeu de la reconversion des militaires, hommes, femmes, est l'enjeu humain, avec à la fois une dimension professionnelle, personnelle, voire familiale ».* Dans cette section, successivement : nous

[16] Pascaline Abdini, présidente de la « Commission reconversion des militaires, accompagnement dans l'emploi, et emploi des conjoints » de l'Association des entreprises partenaires de la Défense et Secrétaire général du « Prix de la reconversion des militaires »

étudions les conditions d'entrée en reconversion ; nous présentons le contexte systémique de la reconversion en 2019 ; nous proposons de réaliser un point sur la situation de la fonction reconversion en 2019 ; nous prenons la mesure du dispositif de l'ARD – moyens et offre de service – pour faire face à l'enjeu humain. Enfin, nous rattachons ce travail d'analyse à la définition de notre problématique.

2.1 Les conditions d'entrée en reconversion

Préalablement à la présentation des contextes de départ, l'observation des bilans de Défense Mobilité nous apporte des éclairages sur les conditions habituelles du départ. Elles peuvent être voulues ou non, et donc variablement prévisibles et « *anticipables* » (Balleux et Perez-Roux, 2013). Derrière l'expression d'un volontariat se cache des nuances fines qui déterminent une donne bien propre à la spécificité de la fonction militaire. Si l'acceptation et l'anticipation sont deux conditions étroitement liées à la réussite d'un repositionnement, les reconversions pourtant ne sont pas toujours désirées, ni vécues avec enthousiasme. Le volontariat est assimilé à une rupture de trajectoire (Négroni, 2006), car l'individu est acteur de son avenir et il doit entrer en bifurcation biographique (Négroni, 2006). *A contrario*, les reclassements sont apparentés à des reconversions professionnelles involontaires Villeval, Méhaut (1986) et Mazade (2003, 2005), « *qui s'inscrivent dans une logique du subi* » (Négroni, 2006).

À la lumière de ces observations, entre acceptation, volontariat et prévisibilité, nous nous posons la question de savoir dans quel contexte s'inscrit une reconversion de militaire ?

À l'armée, la notion de volontariat doit être relativisée, car parfois « *le volontariat n'est pas synonyme de choix consenti, mais c'est un choix imposé par les circonstances, et le degré d'amertume (voire d'aigreur) qui né du départ apparaît alors comme un paramètre modérateur (dépréciateur) d'une démarche d'adhésion* » (Lecerf et Loubès, 2017). Pour le militaire, la notion d'acceptation, qui reste vive, n'est pas une référence d'usage et celle de volontariat s'y substitue culturellement dans un mélange savant, et parfois trompeur, d'aspects statutaires et émotionnels. En effet, quand littéralement le volontariat se distingue du bénévolat par sa dimension juridique, le mot et l'idée de volontariat dans l'armée se confondent avec la notion d'engagement moral et affectif qu'ils véhiculent, et par conséquent, avec la notion plus habituelle en secteur civil de « *bénévolat* ». Or, dans l'inconscient collectif militaire, le volontariat relève tout autant de l'engagement affectif que de l'engagement contractuel qui se confondent. Bien souvent le terme de volontariat n'est utilisé que pour témoigner d'un engagement moral et affectif, qui soit effectivement volontaire ou plus ou

moins imposé. L'usage de l'expression communément répandue dans les armées pour identifier un « *volontaire désigné d'office* » témoigne de cette ambiguïté.

Cette nuance est d'autant plus importante que l'appellation « *volontaire* » revêt une acception particulière à l'armée, jusque dans le vocabulaire juridique militaire, puisque la forme moderne de l'enrôlement se fait à travers un contrat d'engagement qui donne son nom au statut de « *volontaire* ». Le volontariat cessant en fin de contractualisation (contrat non renouvelé, limite d'années de services, limite d'âge dans le grade...), le militaire « *volontaire* » est alors censé transposer son volontariat aux clauses contractuelles de sa fin de service. Pourtant, à l'heure du départ, l'appropriation affective de la condition de militaire entraine une expropriation morale des dispositions pourtant contractuellement signées. Dans ce cas, volontariat et acceptation s'opposent. Cette situation fait apprécier à Rauquemaurel (2002) que : « *Si l'espoir d'acquérir un métier est souvent à l'origine de l'engagement, l'attitude des EVAT* [Engagé volontaires de l'armée de terre] *à l'égard de la reconversion est souvent négligente. Ils ne s'y intéressent pas ou s'en préoccupent trop tard, croyant au renouvellement de leur contrat. Ainsi, la reconversion est plus fréquemment subie que souhaitée. Elle est donc souvent mal préparée* » (p. 646). Notons tout de même que la remarque qui valait en 2002 est moins systématique aujourd'hui où un des objectifs des armées est de fidéliser son personnel, donc, de reconduire aussi souvent que souhaitable les contrats des EVAT qui le souhaiteraient.

Aussi nous a-t-il semblé intéressant d'introduire ce distinguo entre volontariat et acceptation que nous reprendrons dans notre étude terrain pour en mesurer l'impact.

2.2 Le contexte systémique de la reconversion militaire

Défense Mobilité ou Agence de reconversion de la Défense (ARD) accompagne vers l'emploi (sous conditions) :

- les ressortissants en activité au sein des Forces Armées et des Formations Rattachées (FAFR) du Ministère des armées : le personnel militaire en reconversion, le personnel civil des armées (fonctionnaires, ouvriers d'état, agents sous contrat, en transition professionnelle) ;
- les bénéficiaires « externes » : anciens militaires ayant quitté depuis moins de trois ans, les militaires blessés, les conjoints des ressortissants des armées.

Nous proposons ici une lecture synthétique tirée des bilans annuels édités par Défense Mobilité, sans la réduire à une présentation analytique de différents indicateurs sous la forme

d'une liste à la Prévert, les bilans se suffisant à eux-mêmes dans cet exercice. Les chiffres que nous exploitons sont tirés des derniers bilans de Défense Mobilité/ARD sur la période 2014 – 2018. Or, en introduisant cette présentation, nous rapportons la grande difficulté qui a été la nôtre afin de valoriser ces chiffres sur le segment des militaires des trois armées – terre, marine et air – alors que les données le plus souvent relatives à l'ensemble des FAFR recouvrent tout autant les effectifs civils que militaires, voire les familles ayant droit. Par exemple, d'un rapport annuel à l'autre, de mêmes intitulés introduisent des thématiques qui semblent prendre en compte des viviers humains différents. Au titre d'une même année, pour une rubrique ayant strictement le même intitulé, cela amène à constater, d'un bilan annuel sur l'autre, des interprétations divergentes de chiffres. À titre d'illustration, considérons le coût de l'indemnisation du chômage. Le rapport reconversion 2016 fait état d'un total de 134,87 Millions d'euros, (éd. 2017, p. 54) quand le rapport de l'année suivante (éd. 2018, p. 62), dans une étude comparative d'indemnisation chômage en 2017, rend compte pour l'année 2016 d'un montant de 158,5 Million d'€. Nous ne remettons pas en cause la validité des chiffres, cependant, dans le doute de leur interprétabilité, nous n'en tirons pas d'enseignements.

Par conséquent, nous n'avons observé que les données superposables (identiques ou très proches d'une année sur l'autre) en croisant les sources d'information pour chercher à établir des tendances. Dans cette démarche, il nous importe de mettre en évidence le ratio entre les moyens consentis au fonctionnement de Défense Mobilité et son plan de charge, d'une part, et de l'autre les résultats obtenus auprès des ressortissants militaires issus des armées (hors gendarmerie). La présentation de la reconversion pour les militaires de l'armée de terre, de la marine et de l'armée de l'air s'opère nécessairement à travers une vue d'ensemble des missions de Défense Mobilité que nous présentons le plus factuellement possible.

2.3 Un turnover préoccupant, la fidélisation en question.

Le challenge des armées en termes de gestion de la ressource humaine doit prendre en compte un turnover annuel d'environ 30000 départs, civils et militaires confondus, l'accompagnement de près de 21900 d'entre eux, dont le reclassement de 12000 vers un emploi, en même temps que la maîtrise fine d'une enveloppe de 123 millions d'euros d'indemnisation chômage des militaires en 2017. Avec une « *forte augmentation (5 %) du volume des départs du personnel militaire* » par rapport à 2016 (rapport reconversion 2017, Défense Mobilité, 2018 p. 6), la masse 2017 qui représentait 21 897 militaires des FAFR, soit près de 15 % de l'effectif global

en 2017 – versus 2,6 % dans la fonction publique d'état[17] – n'échappe pas à l'aspiration générale de 13 % des actifs français à vouloir changer d'orientation professionnelle entre 20 et 50 ans (DARES, 2018). Ce taux de renouvellement est partagé entre le statut de militaire de carrière (34,5 %) et celui des militaires contractuels (65,5 %) très majoritairement composé (59 %) des 79000 MdR [18] – et le personnel civil de la défense dans une moindre mesure.

La conjoncture sécuritaire de 2015 a créé un véritable *« phénomène totalement inédit* » pour le recrutement, les armées comptabilisant à la suite des attentats jusqu'à *« 1500 demandes par jour contre 500 avant les derniers attentats* » (Nathalie Guibert, Le Monde du 19 novembre 2015[19]). Mais quatre ans plus tard, cet effet d'aubaine n'est plus au rendez-vous à en juger par les constats alarmants du 12e rapport du HCECM : « *En 2017, les forces armées ont connu d'importants flux d'entrées (...), et font face à des flux de sorties au plus haut depuis 2012 (21 606 militaires ont quitté le service actif en 2017, soit 1 200 de plus qu'en 2016), les départs étant d'un volume plus important qu'escompté, en particulier parmi les sous-officiers formés et les militaires du rang en période probatoire* » (HCECM, 2018, p. 5).

Il existe de nombreuses raisons à l'inquiétude des responsables militaires et politiques de la défense devant la difficulté de maintenir des effectifs en volume et en qualité. Dans un article publié le 7 octobre 2017, Blandine Le Cain journaliste Web au Figaro.fr, réalise une infographie sur le sujet. S'appuyant sur le 11e rapport thématique du HCECM relatif à la thématique de « *La fonction militaire dans la société française* », la journaliste met en évidence ce paradoxe qui fait que la fonction militaire jouit d'une attractivité « *globalement satisfaisante* » et d'un capital de sympathie auprès des Français alors que l'armée française peine à mobiliser ses soldats. Le 12e rapport thématique de 2018 traitant de « *La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation* » corrobore cet état de fait observé par le prisme de l'empreinte territoriale. De nombreuses raisons y prévalent. Parmi celles qui ressortent le plus, on note une vague de volonté de changement de spécialité et de milieu professionnel au cours de la vie, reflet de la société ambiante. Le soldat n'y échappe pas avec « *62 % des militaires de carrière interrogés par la DICoD pour le Haut Comité qui n'hésitent pas à déclarer envisager de quitter l'institution pour changer d'activité, si l'occasion se présentait* » (HCECM, 2017, p. 62). Plusieurs facteurs sont identifiés comme en étant la cause. Tout d'abord, le rapport note un « *sentiment diffus de déclassement* » de la part du militaire

[17] *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*, 2018 - Ministère de l'action et des comptes publics, p. 113
[18] *La défense en chiffres* - https://www.defense.gouv.fr/portail/mediatheque/publications/chiffres-cles-de-la-defense-2018 , p. 19
[19] Guibert N., « Ruée des jeunes vers les armées ». URL :https://www.lemonde.fr/attaques-a-paris /article/2015/11/19/ruee-des-jeunes-francais-vers-les-armees_4813438_4809495.html

qui juge le plus souvent au bout de quelques années que son « *niveau de qualification est supérieur à celui requis pour son poste de travail* » (Flachère et Pouliquen, 2015, p. 06). En outre, pour les « *militaires présents depuis plus de 10 ans dans les forces (70 % pour une ancienneté de 11 à 20 ans)* », cet état de fait « *traduit un phénomène d'usure à mettre en parallèle avec l'expression de la difficulté à concilier vie militaire et vie personnelle et le manque de moyens pour remplir les missions* » (*ibid.*, 64).

Distinguons la période d'avant les attentats terroristes de 2015 de la période qui a suivi.

Avant 2015, les analyses faisaient ressortir que « *Les particularités du statut (100 % de contractuels) et des missions des MdR, la brièveté de la carrière et les singularités de leurs conditions de vie et de service contribuent également à influer sur le comportement des recrues potentielles* » (HECM, 2014, p. 85). « *Avec 64 % des départs, les pesanteurs ressenties par les MdR expliquent le turn-over important au sein de cette catégorie* » - (*ibid.*, p. 85), et un engouement assez vite ravisé pour le métier des armes surtout dans les spécialités à faible caractère technique, qui n'apportent pas *a priori* de perspective de reclassement sécurisantes à l'issue d'un contrat (Boëne, 2003, pp. 662-663).

Après 2015, passé l'élan de recrutements sur font patriotique qui suivit les attentats terroristes, les activités opérationnelles s'intensifient tandis que le modèle familial en évolution est mis à mal. Les départs se multiplient sous l'effet conjugué d'une usure croissante, de mobilité professionnelle, des rigueurs du service en campagne, et des absences incessantes : mise en condition opérationnelle, opérations extérieures (OP.EX.), opérations intérieures (OP.INT.), missions courtes durées (MCD), etc. (HCECM, 2015 à 2018). Rapportant les conclusions d'un rapport d'information sur la protection sociale des militaires, déposé par la Commission de la défense et des forces armées (de la Verpillère, Gosselin-Fleury, 2017), un article de Laurent Lagneau[20] (2017) intitulé « *Rythme opérationnel, mutations… Le nombre de divorces augmente chez les militaire*s » illustre les retombées négatives de l'accumulation conjoncturelle des contraintes opérationnelles sur les militaires et leurs familles. « *Après l'intensification opérationnelle, le deuxième facteur de modification du contexte est l'évolution des modèles familiaux. Une des caractéristiques de la condition militaire est ses implications pour les familles. Le moral du militaire dépend fortement de celui de ce qu'on appelle sa " base arrière"* » (de la Verpillère, Gosselin-Fleury, 2017). Cette situation est accrue aux échelons d'exécution, chez les MdR en particulier qui ne trouvent pas toujours une motivation

[20] Lagneau, L., 25 février 2017, « Rythme opérationnel, mutations… Le nombre de divorces augmente chez les militaires » - http://www.opex360.com/2017/02/25/rythme-operationnel-mutations-le-nombre-de-divorces-augmente-chez-les-militaires/

compensatrice dans le commandement le plus souvent dévolu aux catégories supérieures.

L'express du 7 octobre 2017 tire cet enseignement : « *L'armée française devient d'autant moins séduisante qu'on y est engagé* ». La fébrilité de la fidélisation est d'autant préjudiciable que l'objectif de la durée moyenne dans l'armée de terre, par exemple, est passé de 5 ans, au début de la professionnalisation, à 8 ans. Or, aujourd'hui, la fidélisation est un impératif. Dans un autre article du 17 janvier 2018[21], Laurent Lagneau attribuait au moins deux raisons à ce challenge. D'une part, la fidélisation permet de rentabiliser les dispositifs de recrutement en limitant les besoins de nouvelles recrues. D'autre part, il s'agit de se ménager une marge de manœuvre alors que la hausse des effectifs du Ministère des Armées sera limitée à 1500 postes jusqu'en 2022, comme le prévoit la loi de programmation des finances publiques.

Cette conjoncture impose à Défense Mobilité une obligation de performance.

2.4 La fonction reconversion en 2019 : arrêt sur image

Jusque 2016, le conseil de gestion de l'ARD s'appuyait sur une analyse de résultats rapportés au volume des partants de l'année. Le bilan reconversion 2017 (éd. 2018) met en avant une logique de performance plus globale prenant en compte un raisonnement par cohorte, qui se substitue à la traçabilité traditionnelle d'indicateurs annuels. Un des objectifs poursuivis par l'ARD est de « *mieux rendre compte de sa capacité à contenir le montant de l'indemnisation du chômage et à accompagner la manœuvre RH du ministère* » (ARD, 2017, p. 6). Le constat avait été fait en 2016 que le nombre d'inscrits à Défense Mobilité avait diminué de près de 10 % par rapport à l'année précédente. Cette diminution ne tient pas au fait qu'il y ait eu moins de départ (comme le contraire est indiqué plus haut), mais bien que « *Cette baisse est essentiellement due au faible niveau de captation[22] des militaires du rang, notamment ceux de moins de quatre ans* » (HCECM, 2017, pp. 94-95). Avec cette nouvelle approche de cohorte, les chiffres du bilan 2017 de l'ARD indiquent que la captation des partants marque une légère tendance à la hausse en 2016 : « *un an après leur départ, 67 % des partants 2016 ont été captés (contre 66 % pour la cohorte 2015), 60 % ont accédé à l'emploi (contre 56 % pour la cohorte 2015) et parmi ces derniers, 60 % ont accédé à un emploi pérenne (contre 56 % pour la cohorte 2015)* » (p. 6). En 2017, l'amélioration de la captation des MdR primo-contractants (5 ans et moins) est proposée par Défense Mobilité par le biais de l'alternance.

[21] Lagneau L., 17 janvier 2018, « Pour l'armée de Terre, la consolidation et la fidélisation de ses effectifs sont les priorités de l'année 2018 » - URL : http://www.opex360.com/2018/01/17/larmee-de-terre-consolidation-fidelisation-de-effectifs-priorites-de-lannee-2018/

[22] « *La captation correspond à l'attractivité de Défense Mobilité auprès des militaires qui quittent le service actif* » (11e Rapport HCHEM, p. 95)

Ces chiffres du retour à l'activité professionnelle et, en particulier à un emploi durable des ex-militaires, sont à peine supérieurs aux statistiques nationales publiées par la DARES (2017) si l'on rapproche le Contrat de sécurisation professionnelle (CSP) et le dispositif d'accompagnement à la reconversion de Défense mobilité.

À l'échelle nationale, « *18 mois après leur inscription à Pôle emploi, 53 % des salariés licenciés pour motif économique entrés en contrat de sécurisation professionnelle (CSP) en avril ou mai 2014 occupent un emploi salarié ou ont créé une entreprise* » (*ibid.* p. 1). Le rapport ajoute que « *les adhérents au CSP occupent également plus souvent des emplois durables, c'est-à-dire à durée indéterminée ou à durée déterminée de plus de six mois* » (*op. cit.*). Chacun voit dans le propos la relativité de la notion de *durabilité* circonscrite aux termes de *CDI* ou *CDD de plus de six mois*. L'extrait du tableau n°4 du rapport DARES n°20/2017 (p.6) fait état de taux de reclassements qui renforcent notre perception d'une efficacité toute relative des dispositifs techniques, civils comme militaires.

** en %*	* Contrats de sécurisation professionnelle	* Autres licenciés économiques	* Licenciés pour motif personnel	* Ruptures conventionnelles
Taux d'emploi global	53	47	46	**54**
Taux de création d'entreprises	7	*10*	*6*	15
Taux d'emploi salariés	46	*37*	*39*	39
Emploi **durable** (CDI ou CDD de plus de 6 mois)	30	27	28	28
Emploi **non durable** (CDD de 6 mois ou moins)	**16**	10	11	11

Figure 4. Taux d'emploi des français au 18e mois après inscription à Pôle Emploi (DARES, n°02/2017, p. 6).

La généralisation d'outils digitaux destinés au travail en réseau et au partage de data se concrétise avec la mise en ligne d'un « *job board* » qui offre aux militaires en reconversion un service complet de recherche d'emploi, et une plateforme de dépose de CV consultable par les recruteurs[23]. Le programme 2018 est ambitieux. Il marque une volonté de « *simplification des outils, des processus et de la gouvernance de Défense Mobilité* » avec à la clé la certification ISO 9001 v.2015 qui traduit la reconnaissance d'une démarche qualité forte. Cette même année le développement d'un maillage digital sécurisé vise l'optimisation des services proposés aux ressortissants et l'amélioration du pilotage de la fonction reconversion

[23] Ce dispositif diverge du projet initialement porté par la Marine qui visait l'accompagnement humain, individuel portant également sur la personne

en particulier à travers l'intégration au SIRH ministériel. Enfin l'ARD annonce « *Le renforcement de l'accès aux contrats d'alternance ; la hausse du plafond de remboursement des cycles d'enseignement et la montée en puissance du plan Famille afin de favoriser la captation, l'accompagnement et l'accès ou le retour à l'emploi des conjoints* » (p. 7).

Nous observons que les missions de Défense Mobilité sont structurantes et que les objectifs fixés par le conseil de gestion sont techniquement très ambitieux, même si nous entrevoyons qu'ils ne ciblent jamais l'accompagnement psychologique à proprement parler. Au regard de ces perspectives, il convient de mesurer la question des moyens alloués par le Ministère des armées pour permettre à l'ARD de remplir sa mission.

2.5 Moyens et offre de services de l'ARD

Ce paragraphe traite du dispositif de Défense Mobilité ; ses moyens et l'offre de service proposée (annexe 7, fiche 14). Il nous semble nécessaire d'apporter préalablement une précision au sujet du réservoir humain concerné par l'étude à travers les notions, en termes de gestion, d'ayants-droit et de départs utiles.

Les *ayants-droit*. Ce terme usité dans les rapports jusqu'en 2017 n'est plus employé que de façon très aléatoire dans le rapport édité en 2018, et pas utilisé dans le bilan reconversion édité en 2019. Ce statut concernait alors les « *militaires justifiant de plus de 4 années de service* (...) *notamment éligibles aux congés de reconversion et à l'ensemble des prestations / formations délivrées par Défense Mobilité* » (ARD, 2016, p. 13). Nous retiendrons la définition que le site Défense.Gouv.fr à la page Reconversion donne des ressortissants qu'accompagne Défense Mobilité : « *Qu'ils soient en fin de contrat, en limite d'âge de leur grade ou en réorientation de carrière, Défense Mobilité accompagne tous les personnels militaires, ou civils du ministère des armées, ayant à opérer une transition professionnelle ; leurs conjoints peuvent également bénéficier de cet accompagnement* » (Défense.Gouv.fr/Reconversion, mis à jour le 18 septembre 2018).

Les *départs utiles.* On parle de départs utiles pour identifier le vivier qui comprend « *l'ensemble des militaires, hors officiers généraux, quittant le ministère en dehors d'une période probatoire ou d'une limite d'âge. Ils sont le cœur de cible de Défense Mobilité* » (ARD, 2018, p. 39). Les départs utiles englobent donc les ayants-droit à la recherche d'emploi, quelle que soit la nature de l'accompagnement (plénier ou différencié). C'est à partir de la notion de départ utile que nous construisons notre recherche. En nous intéressant à

l'ensemble des partants, hors officiers généraux* et hors militaires ayant atteint la limite d'âge, nous étudions une population de militaires dont le retour à l'emploi en secteur civil se présente comme une nécessité. La notion de *captés* est employée en référence aux militaires qui suivent le cycle de reconversion proposé par l'ARD, à l'exclusion de ceux quittant l'armée sans y avoir recours.

Le bilan 2018 (Défense Mobilité, 2019) fait état d'un taux annuel de 62 % « *d'emploi pérenne* ». Or, ce taux doit s'appliquer au volume des personnes ayant eu « *accès à l'emploi dans l'année suivant le départ* » (*ibid,* p. 2) soit 60 % des effectifs partants « *captés »* par l'institution. Dans les faits, le ratio de pérennisation de l'emploi est donc de 37,4 % (soit, 62 % de 60 %) des départs des partants effectivement « *captés* » par Défense mobilité. Ajoutons à cela que le volume des captés ne représente « que » 67,3 % des départs dits utiles (*ibid*., à partir des données de la page 37), et qui échappent aux statistiques de l'emploi.

Le cas des officiers généraux ne sera pas traité dans notre étude. De fait, les généraux quittant l'institution, sauf cas très particuliers (démission, détachement, radiation...), arrivent tous en fin de parcours militaire en activité, et par ailleurs ils bénéficient lors du départ du statut de « *deuxième section* » (2S) qui les maintient à la disposition des Armées. En outre, compte tenu des particularismes de cette catégorie de hauts fonctionnaires, le Ministère des armées, dans le cadre de son rayonnement externe, a créé la Mission pour le retour à la vie civile des officiers généraux (MIRVOG) qui accompagne ces militaires dans leurs démarches de reconversion.

Les moyens engagés par Défense Mobilité lui permettent d'aligner en 2017 un effectif de 687 personnes, civiles et militaires sensiblement à parts égales, au sein duquel est armé un réseau réparti à travers le territoire métropolitain et outre-mer de 300 conseillers en transition professionnelle et de 50 chargés de prospection et de relation avec les employeurs. Le maillage représente au 31 décembre 2016 (rapport 2018, éd.2019, p. 7) :

- 1 direction centrale, à Paris (Fort-Neuf de Vincennes) ;
- 6 pôles régionaux, à Bordeaux, Lyon, Marseille, Metz, Paris, Rennes ;
- 36 antennes en métropole (+ des cellules rattachées) et outremer ;
- 1 mission de reconversion des officiers (MRO), avec une antenne « cadres supérieurs » ;
- 1 centre militaire de formation professionnelle (CMFP), à Fontenay-le-Comte qui offre 40 formations qualifiantes et des stages en entreprise (Défense Mobilité, 2018, p. 14) ;
- 1 centre de traitement de l'indemnisation chômage (CTIC), à Bordeaux.

Contrairement au bilan des années précédentes, le bilan reconversion édité par Défense Mobilité en 2018 ne comporte pas de section consacrée au détail de ses ressources humaines et budgétaires.

Afin d'évaluer la tendance de leur évolution nous proposons un tableau comparatif dans la figure ci-dessous qui met en miroir les chiffres recueillis dans les bilans de la reconversion édités entre 2015 (année 2014) et 2019 (Défense Mobilité, 2018).

** en Million d'euros*	**2014** éd. 2015	**2015**	**2016**	**2017**	**2018** éd. 2019
Effectif autorisé	722		705	**687**	
Conseillers en transition professionnelle	469	*Détail NC*	*Détail NC*	300	350
Chargés de relations entreprise		*Détail NC*	*Détail NC*	50	
*Budget global hors chômage	73,15	82,57	77,79	*Détail NC*	*Détail NC*
*Dépenses globales liées au chômage *(Depuis 2012)*	**131,8**	134,9	129.9	- 6 % de 2016 Soit 149,1 *dont* 123,2 (*militaires)*	**- 5,3 %** de 2017 **116,7** M€

Figure 5. Départs utiles en 2017 – Tiré du Bilan de reconversion 2018 (éd. 2019, p. 36).

Ce que nous retenons de cette étude comparative des bilans budgétaires et humains du fonctionnement de Défense Mobilité est une tendance, au mieux, au maintien des moyens, voire à la baisse (-5 % des effectifs de Défense Mobilité), dans un contexte des départs du personnel militaire qui a connu une forte poussée (+ 5 %).

Intéressons-nous plus en détail aux dispositifs proposés, à partir de l'environnement opérationnel de Défense Mobilité, dont nous venons de tracer les contours. *Dans son offre de service,* Défense Mobilité fait la promotion d'un *« parcours-type individualisé et personnalisé pour un accompagnement optimal* vers l'emploi » (bilan 2018, éd. 2019, p. 10).

La figure qui suit montre que ce parcours est accompagné par les quelques 300 conseillers en transition professionnelle (CTP) qui « *l'adaptent aux besoins et profils des candidats, au regard de leurs droits, de leurs échéances de départ et leur projet professionnel* » (*ibid.*).

Figure 6. Parcours d'accompagnement type, mis en place par les CTP
Extrait du Bilan de reconversion 2018 (éd. 2019, p. 10).

Ce parcours articulé en trois phases (de gauche à droite de la figure 6) « Information et diagnostic », « Orientation et validation d'un projet professionnel » et « Aide au placement du candidat » s'appuie sur cinq prestations complémentaires détaillées dans le bilan 2018 de Défense Mobilité (édtion 2019) ; elles peuvent être externalisées ou réalisées par les CTP :

- prestations d'information des ayants-droit sur l'offre de service de Défense Mobilité ;
- prestations d'orientation individuelles ou collectives dans le but de « *réaliser un bilan personnel et professionnel, de définir un projet professionnel, d'obtenir une information sur le marché de l'emploi, les besoins des entreprises, l'importance des réseaux et d'établir un plan d'action en vue de valider un projet professionnel dans le cadre d'enquêtes métier et terrain* » (*ibid.*, p. 15) ;
- prestations pratiques en vue de la recherche d'emploi et de la valorisation de candidature (transfert de compétences, CV, développement et optimisation du réseau, technique d'expression...) ;
- prestations de mise en œuvre du projet professionnel en vue d'optimiser l'employabilité du ressortissant, de se préparer à la création ou reprise d'entreprise, de suivre une formation professionnelle dans le cadre d'un dispositif qualifiant ;
- prestations de certification professionnelle et de VAE mises en œuvre par 80 CTP référents.

Le bilan de reconversion 2018 (p. 19) dresse une synthèse des prestations délivrées qui met en évidence le fait que l'offre de services s'exempte de dispositif d'accompagnement sur la thématique de la transformation identitaire individuelle.

Nous observons que les avantages consentis aux plus de 4 ans de service est une mesure incitatrice de préservation de la ressource qui fait la démonstration, s'il était encore besoin, du lien fort en gestion des effectifs entre le recrutement et la reconversion dans le cadre de la « *manœuvre RH* », pour « *gagner la bataille des effectif*s » (lettre mensuelle du général Bosser, CEMAT, août 2017).

En 2017, Défense Mobilité a initié la mise en œuvre de contrat en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) à destination des publics les moins qualifiés en répondant aux attentes des employeurs pour recruter une personne « *connue et adaptée aux besoins* », tout en réduisant les coûts de formation par le recours financier aux fonds de la formation professionnelle continue et limitant ainsi le montant de l'indemnisation du chômage.

Conclusion de la section 2 (P1. Ch.1)

Reconversion et identité militaire : mise en perspective. La question de la reconversion des militaires, et du dispositif d'accompagnement mis en œuvre par les armées fait ressortir à la fois l'ampleur de la mission de Défense Mobilité, sa réelle volonté de performance, mais aussi des difficultés d'exécution liées à ses contraintes humaines et budgétaires. Au terme de cette étude, nous soulignons un dispositif performant sur le champ des solutions techniques de retour vers l'emploi, ne négligeant aucun aspect du marché du travail : information sur l'offre de service et le monde du travail, le marché de l'emploi ; conseil et soutien pour l'orientation, le bilan professionnel, la définition du projet, le rôle des réseaux ; prestations de technique de valorisation de parcours et de techniques de recherche d'emploi ; accompagnement pour la mise en œuvre du projet professionnel ; propositions de formations qualifiantes et conseils pour la valorisation d'acquis d'expériences.

Néanmoins, la méthode autant que l'offre de services se positionnent exclusivement sur le champ technique de l'employabilité du militaire qui entre en reconversion.

Ainsi que le montre le rapport de reconversion 2017, en conclusion de sa fiche consacrée à l'offre de service de l'ARD, « *le parcours de la reconversion s'inscrit dans une logique de valorisation des compétences dont la finalité est d'assurer un accès à l'emploi pérenne des candidats. Les prestations sont accordées dans une logique de juste besoin* » (p. 17). Défense Mobilité propose un accompagnement de qualité pour valoriser les savoir-être, convertir les savoir-faire et prendre conscience et optimiser les savoir-communiquer. Or, pour considérable et performant que soit l'effort d'accompagnement dans les domaines techniques proposés, il n'investit que très peu, voire à la marge et empiriquement, le champ du savoir-évoluer dans son identité.

Il nous a semblé important, à la fois pour la compréhension du contexte et pour les besoins de la démonstration de ce travail d'étude contextuel, d'en passer par cette présentation de la reconversion au regard des moyens mis en œuvre pour l'accompagner.

Mettre en lumière la quasi-absence d'accompagnement psychologique du militaire, à l'heure où il entreprend de se détacher de l'organisation militaire qui a structuré son identité, qui l'a canalisée, représente un constat à interroger. Ce travail est d'autant plus significatif que bon nombre de militaires reconvertis font précisément état de difficultés personnelles prégnantes lors de la reconversion pour réorganiser de nouveaux repères.

Résumé du chapitre 1

En synthèse de ce chapitre de présentation du contexte de reconversion des militaires, nous retenons que l'institution militaire prend ses distances avec la société civile, à bien des égards. Non pas qu'elle cherche à se marginaliser, mais que ses missions, la nature même de son cœur de métier – éventuellement, donner la mort et la recevoir – son système de valeurs qui fonde l'esprit militaire et le mythe dont il se nourrit, sont autant d'éléments qui formatent le soldat sur un modèle social atypique.

Le challenge de l'Agence de la reconversion de la Défense (ARD) en matière de gestion de la ressource humaine doit prendre en compte un turn-over annuel d'environ 30000 départs, l'accompagnement de près de 22000 personnes dont le retour vers un emploi de plus de 14000 militaires, en même temps que la maîtrise fine d'une enveloppe de 123 millions d'euros d'indemnisation chômage en 2017 (Bilan reconversion, 2017). Avec une « *forte augmentation (5 %) du volume des départs* » par rapport à 2016 (*op. cit*., p. 6), cette masse de près de 15 % de l'effectif global en 2017 – versus 2,6 % dans la fonction publique d'état[24] - n'échappe pas à l'aspiration générale de 13 % des actifs français à changer d'orientation professionnelle entre 20 et 50 ans (DARES, 2018). Ce taux de renouvellement est partagé entre le statut de carrière (35,5%) et celui des contractuels (65,5 %) très majoritairement composé (59 %) des 79000 MdR[25] .

Or, malgré la conjoncture sécuritaire, les départs se multiplient sous l'effet conjugué d'usure croissante et de mobilité professionnelle structurelle, des rigueurs du service en campagne et des absences incessantes : mise en condition opérationnelle, opérations extérieures, opérations intérieures, missions courtes durées... (HCECM, 2014 à 2018). « *Les particularités du statut (100 % de contractuels) et des missions des militaires du rang, la brièveté de la carrière et les singularités de leurs conditions de vie et de service contribuent également à influer sur le comportement des recrues potentielles* » (HECM, 2014). Avec 64 % des départs, ces pesanteurs expliquent le turn-over important des MdR - (*ibid*., p. 85).

Pour inévitables que soient les transitions dans l'histoire personnelle, les notions de prévisibilité, d'anticipation, de volontariat, d'acceptation, alimentent la diversité des situations.

[24] *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*, 2018 - Ministère de l'action et des comptes publics, p. 113
[25] *La défense en chiffres* - https://www.defense.gouv.fr/portail/mediatheque/publications/chiffres-cles-de-la-defense-2018 , p. 19

Au demeurant la notion de volontariat pour un militaire n'est pas toujours synonyme de consentement, mais représente parfois un choix imposé par les circonstances.

Dans ce contexte, l'offre de service de Défense Mobilité est qualitative (obtention de la norme certification ISO 9001 en 2018), et performante selon les bilans affichés en 2018. Ces bilans sont très encourageants, mais doivent être modulés à la lumière d'un changement d'échelle. Désormais le suivi statistique introduit la notion de captation de publics en reconversion dans une logique de performance plus globale qui prend en compte un raisonnement par cohorte, se substituant ainsi à la traçabilité traditionnelle des précédents indicateurs.

Cette performance, s'applique très explicitement à la mise en œuvre de dispositifs techniques d'accompagnement vers l'emploi et d'insertion en secteur professionnel civil, à l'exclusion de tout accompagnement individualisé formalisé sur le champ psychologique de l'évolution identitaire que ce changement radical d'environnement socioprofessionnel entraîne.

*

Si pour Boris Vian « *Pour faire un bon soldat, il faut défaire un civil* »[26], la réciproque de l'appréciation pourrait-elle s'appliquer au militaire formé et imprégné de son métier lorsqu'il entreprend son retour à la vie civile ? Autrement dit, inversement, devrait-on défaire un soldat pour faire un militaire ? Notre exploration cherchera à répondre à cette question.

Afin d'appréhender le plus largement possible cette recherche, après l'implantation du cadre contextuel, ce travail convoque maintenant un état de l'art autour des thématiques majeures de la problématique : l'identité, la transition et sa forme appliquée au contexte professionnel, les mécanismes d'adaptation et la spécificité militaire.

* * *

[26] Citation reprise par QUAGLIERINI B, 2017, « *Le militaire entre citoyen, agent public et soldat* » en introduction de thèse de doctorat de Droit public, soutenue le 2 décembre 2017, dir. COSTA D. Aix-Marseille Université

CHAPITRE 2 : VERS UN CADRE CONCEPTUEL

Compte rendu d'allers-retours entre la littérature et le terrain, vers un modèle de recherche.

Chapitre 2

VERS UN CADRE CONCEPTUEL

Section 1. L'identité au travail
Section 2. La transition vers le nouveau projet
Section 3. Les mécanismes du changement lors des transitions
Section 4. De la spécificité militaire

Introduction du chapitre 2

Dans ce chapitre 2, la recherche investit en premier lieu la notion d'identité. Nous exprimons le sens pluriel que nous souhaitons lui donner (Stets, Burk, 2000 ; Burrelier, 2011) parmi les multiples approches que livre la théorie sur le sujet. Nous consultons alors les travaux réalisés autour du rôle et en particulier l'identité de rôles (Stryker, 1980). Pour comprendre le contexte de l'organisation très verticale qu'est l'institution militaire, nous consultons les formes d'identification au groupe social (Tafjel et Turner, 1986). De là, la recherche amène à approfondir le concept de dynamique identitaire lors des changements (Kaddouri, 1999, 2006). Ce travail considère l'identité multiple (Ramarajan, 2004 ; Nande, 2018), pour comprendre *in fine* le processus de la construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012).

La deuxième section est consacrée aux transitions vers le changement. Nous observons les processus qui s'initient lors de la fin d'une étape de vie (Jung, 1933 ; Erikson, 1953 ; Bridges, 1980) et qui mettent en œuvre une succession de stades psychologiques qui conditionnent le nouveau départ (Bridges, rééd. 2014). Nous en retenons le processus de doute qui accompagne le changement et l'état de crise qui en résulte (Erikson,1972 Levinson, 1977, 1978 ; Bridges 1980). Ce travail rapporte ensuite la notion de projet (Boutinet, 1990) en la recentrant dans le contexte professionnel (Godelier, 1987 ; Rose *et al*. 1989 ; Mègemont et Baubion-Broye, 2001 ; Balleux et Perez-Roux, 2013 ; Grima et Beaujolin, 2014 ; Perez-Roux, 2016).

De vie ou professionnel, le projet est l'aboutissement d'une dynamique transactionnelle que nous étudions dans la troisième section dédiée aux mécanismes d'adaptation lors des changements. Nous y abordons tour à tour les stratégies de positionnement social, les stratégies de coping et les formes de réponses identitaires qui en dépendent. Parmi les modèles qui analysent les transitions, nous mobilisons trois processus d'adaptation au changement qui font appel aux transactions identitaires. D'abord, la double transaction biographique et relationnelle de Dubar *et al*. (1991, 1997) reconnaît l'importance de la construction identitaire individuelle lors des transitions. Puis le modèle d'adaptation au changement de Schlossberg *et al*. (1995) et son opérationnalisation d'accompagnement du changement avec le *4S system* (1995) offre des outils pratiques pour l'accompagnement RH de la transformation sur le champ identitaire.

Cette dernière recherche nous conduit enfin à présenter, à travers le processus de personnalisation (Tap *et al*, 1995), les mécanismes de continuation de la personnalité en mutation. L'ensemble de ces modèles fait référence à l'approche narrative et au concept d'identité narrative qui en résulte (Ricoeur, 1983) ainsi qu'aux notions de mythe qui l'animent (McAdams, 1993 ; Morreau, 2009 ; Brémond, 2011, Solti, 2015, 2019). Les travaux de Tap *et al*. (1995) seront la pierre angulaire de la construction du modèle de recherche dont le processus d'élaboration est détaillé au chapitre 3.

L'exploration de la littérature serait notoirement incomplète si nous ne portions pas un regard théorique sur la notion de spécificité militaire. La quatrième section consacrera l'état de l'art en reliant le contexte présenté au premier chapitre avec les apports de la littérature en matière de sociologie militaire (Dabeziès, 1980, 1990 ; Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011). Nous y croiserons des regards scientifiques quelques fois bien différents qui témoigneront de cette nécessité de contextualisation. Du sentiment d'appartenance incontesté vers l'émergence d'un concept de militarité (Paveau, 1997 ; Thièblemeont, 1999, 2009), en passant par la description du militaire comme un civil en puissance, nous retiendrons pour la construction de notre modèle, la posture « *institutional/occupational* » entre emploi spécifique de guerre et emploi de nature standard (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1983 a et b).

Section 1 : L'identité au travail

Introduction de la section 1

Les définitions du concept d'identité sont légion. Elles sont notoirement cloisonnées par la discipline qui encage souvent le cadre de recherche. Dans cette section nous affirmons notre ancrage GRH à travers une démarche éclectique qui conduit au choix d'un concept qui s'affranchit de visions disciplinaires exclusives et qui agrège les approches psychosociale et fonctionnaliste. Cette première section introduit le principe d'un concept d'identité plurielle qui guidera l'ensemble de la recherche. Nous interrogeons ensuite la littérature au sujet de l'identité professionnelle. Poursuivant, ce travail conduit à fouiller la notion de rôle et d'identité de rôle. Puis, le groupe au sein duquel évolue l'individu nécessite de questionner les rapports qui s'y établissent et le phénomène d'identification au groupe qui s'installe. Le foisonnement des perceptions autour du concept d'identité amène à considérer la notion d'identités multiples. Dans le prolongement, nous développons le concept de dynamique identitaire dans ses différents aspects liés à la transformation, à la préservation et à l'entretien identitaire. Pour compléter cette investigation, nous présentons la définition de la construction identitaire à laquelle il sera fait référence pour la conduite de ces travaux.

1.1 Une approche plurielle de l'identité

Le concept d'identité est apparu au cours des années 1960 avec Erikson. Depuis, il a nourri la littérature à profusion et investi toutes les disciplines de la recherche en sciences de gestion et en sciences de l'homme. « *Le mot est aujourd'hui atteint de "folie" à force d'être utilisé, l'identité est à la fois une catégorie de pratique et une catégorie d'analyse, le mot supporte donc une charge théorique polyvalente* » (Wittorski, 2008, p. 197). Dans la multiplicité des acceptions et concepts associés à la notion d'identité, nous souhaitons nous prévaloir de la vision d'un large concept.

Notre étude de la littérature croise les travaux de Burrelier (2011). En préalable à la conduite de son étude sur la transition de rôle chez les responsables de pôle dans le secteur public hospitalier français, Burrelier restitue une recherche théorique sur un concept d'identité plurielle. Le travail de Burrelier a orienté notre attention parce qu'il s'adresse au contexte de transition en situation professionnelle dans lequel il situe « *l'identité comme un compromis personnel et social* » (*ibid.*, p. 17).

Sa recherche confirme la légitimité de deux grandes écoles qui occupent le terrain des problématiques identitaires : la théorie de l'identité et la théorie de l'identité sociale. À la suite de Burrelier (2011), nous mobilisons une vision plurielle de l'identité appuyée sur ces deux courants. Ainsi appréhendons-nous un large concept d'identité qui va de l'individu acteur de soi, de ce qu'il est, selon la théorie de l'identité (Identity Theory [IT] de Stryker, 1980), à l'individu membre d'une catégorie sociale qui modèle son existence, tel que l'envisage la théorie de l'identité sociale (Social Identity Theory [SIT] de Tafjel et Turner, 1986).

Ce syncrétisme allie l'approche psychosociale d'identification personnelle dans des rôles animés par l'individu lui-même (IT), à l'approche fonctionnaliste de catégorisation sociale (SIT). Le concept d'identité ainsi entendu dans son acception large répond à notre volonté d'aborder la problématique de la transformation identitaire lors des transitions professionnelles dans une logique interdisciplinaire. Alors que l'IT met en avant des rôles et des représentations à travers lesquels l'individu se met en scène et construit de façon essentiellement réflexive sa personnalité (Stryker, 1980), la SIT propose une approche psychosociale davantage extravertie et valide l'idée que l'être construit son identité personnelle à partir d'un environnement socioprofessionnel qui trace les repères de son existence (Tajfel et Turner, 1986).

Selon la définition qu'introduit Tajfel (1972) « ***l'identité sociale*** *est liée à la connaissance de son appartenance à certains groupes sociaux et à la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance* » (p. 292). Dans les relations intergroupes, cette conception au sujet des discriminations des groupes entre eux met en évidence que la motivation des individus à consolider l'estime de soi s'appuie sur la recherche d'une identité sociale valorisante, et que l'intérêt retiré de cette identité sociale s'évalue par comparaison de l'endogroupe envers l'exogroupe (selon la traduction faite en psychologie sociale, de l'anglais *outgroup* ; l'exogroupe étant son contraire). Lorsque cette comparaison ne va pas à l'avantage de leur groupe, les individus usent de stratégies pour surévaluer l'image de leur groupe, et le cas échéant, le quitter. Ces deux conceptions fonctionnaliste (IT - Stryker) et psychosociale (SIT -Tajfel et Turner) se complètent en mettant en œuvre des champs d'analyse différents.

De leur côté, dans la théorie du contrôle de l'identité – Identity Control Theory (ITC) – peu diffusée en milieu universitaire francophone (Laberge, 2012) – Stets et Burke (2009) proposent la vision d'un lien « *indélébile* » entre l'individu dans la société et l'individu en soi. Nous retenons leur définition de l'identité pour caractériser **l'identité plurielle** :

« *Un ensemble de signifiants qui définissent qui nous sommes quand nous occupons un rôle particulier dans la société, quand nous sommes membres d'un groupe particulier, ou nous réclamons de caractéristiques particulières qui permettent de s'identifier comme une personne unique* » (2009, traduit de la p. 3).

L'ITC se resserre sur la nature de l'individu en tant que personne : qui est-elle dans l'environnement social qui détermine ses repères et structure son existence ? L'essentiel de cette approche (Stets, 2001 ; Burke, 2007 ; Stets et Burke, 2000 ; 2009) valide l'idée selon laquelle la construction de l'individu dépend du jugement que la personne porte sur elle-même en fonction des positions sociales (postes, influences) qu'elle occupe. Dans cette vision, les identités de l'individu sont enracinées dans leur environnement social, formant un ensemble écosystémique. Cet état est essentiel pour comprendre que le corpus social détermine l'identité de l'individu et module ses motivations au sein des groupes auxquels il appartient. À travers cette perception, l'individu singulier se détermine par les choix qu'il réalise pour se mettre en conformité avec l'image qu'il perçoit et veut donner de lui-même. Cette harmonisation est le résultat des représentations que son environnement lui restitue et de ses propres attentes d'évolution pour coller à l'idée positive qu'il a de lui-même.

Avec Burellier (2011), nous orientons notre choix vers l'approche d'un concept d'identité global « *à la manière de Stets et Burke, 2000* ». Cette approche regroupe les deux courants*, identification* de la Théorie de l'identité et *catégorisation* de la théorie de l'identité sociale (2011, p. 19). Déjà Dubar (1991) annonçait ce courant de pensée, par la suite partagé par Kaufmann (2004) ; nous le rejoignons pour conduire notre étude.

La construction identitaire de l'individu est donc liée à la narration de ses propres représentations. En ce sens, « *la notion d'identité est d'abord une construction mentale et discursive que les acteurs sociaux opèrent autour d'eux-mêmes ou autour d'êtres sociaux avec lesquels ils sont en contact, dans une situation ayant pour enjeu immédiat dominant la relation qu'ils entretiennent* » (Barbier, 1996, p. 22). La question du lien essentiel entre l'individu et son organisation sociale semble s'appliquer parfaitement au cas d'étude du soldat au sein du système militaire. Nous nous posons la question des conséquences qu'un groupe (un corps militaire), ou un ensemble de groupes (l'armée) fortement marqués par des codes, et opérant dans un cadre normatif contraint et partagé qui leur est propre, peuvent avoir sur les constructions identitaires individuelles de leurs membres.

Quelle capacité ces derniers ont à se construire durablement, c'est-à-dire à pouvoir transférer vers un exogroupe leur identité élaborée au cœur de l'organisation militaire ? Cette question met en lumière l'idée que nous nous faisons de la complexité de l'évolution de l'identité individuelle dans son environnement social très typé et qui conduit à la compréhension du lien entre l'individu et la collectivité.

Dans l'environnement social de la construction de l'identité individuelle, nous nous interrogeons sur la place de l'identité au travail.

1.2 Une identité individuelle multiple et complexe

Dans la multiplicité des acceptions associées au concept d'identité, nous observons que la construction de la personnalité de l'individu est adossée à une multitude d'identités, dans tous les domaines de sa vie, selon une logique écosystémique (Stets et Burk, 2000, 2009 ; Manuello *et al*. (2013). Avec Nande (2018), nous renforçons la perception de **l'identité multiple** qu'en donne Ashforth (2001) et que synthétise Thoits (2012) :

> « *... le soi d'un individu englobe une multitude d'identités dont l'individu accorde une importance différente suivant ses aspirations et le contexte dans lequel il vit* » (Nande, *ibid*., p. 36, citant Thoits).

Dans le tableau qui suit, nous rapportons une synthèse des travaux de Ramarajan (2014) tirée de l'exploration que Nande a consacrée dans sa thèse au sujet des identités multiples d'un salarié (2018, pp. 29-37). Ses récents travaux sur les identités multiples, constituent une analyse détaillée des multiples formes de l'identité. Il s'en dégage cinq périmètres principaux du concept d'identités multiples.

La figure ci-contre met en évidence les caractéristiques singulières. Selon les courants conceptuels, la façon d'appréhender l'identité et d'envisager les mécanismes induits diffère. Cette cartographie montre que l'identité est appréciée comme une composante majeure de l'individu, mais qui est plus ou moins instable et variablement homogène.

Les différents courants théoriques proposent des formes variées de modification de l'identité en fonction des dynamiques contextuelles qu'elles traversent.

Chacun de ces courants propose une réponse singulière selon des mécanismes d'évolution propres de l'identité, détaillés dans le tableau ci-contre.

	Approches				
	Psychologie sociale	Sociologique	Développement /psychodynamique	Critique	intersectionnalité
Concept	**Théorie de l'identité sociale** : les identités sont connectées aux groupes sociaux et organisées dans une hiérarchie faiblement fluctuante. Le contexte déclenche souvent l'activation d'une identité à la fois (certains aspects de soi et pas d'autres). *"Un homme a autant de soi sociaux que d'individus qui le reconnaissent "* James (1890, p 294). **Tajfel, 1978 ; Tajfel & Turner, 1996 Brewer & Gardner, 1986 Turner, 1999 ; Caza & Wilson, 2009 Ashforth, 2012**	**Théorie de l'identité** : les identités sont liées aux rôles et à la structure sociale. Elles sont organisées dans une hiérarchie de saillance (importance) propre à l'individu. Travaux sur la construction des identités : Négociation des identités avec les autres individus ou l'environnement. Négociation entre ses propres identités. **Stryker & Burke, 2000 Stets & Harrod, 2004 Burke & Stets, 2009**	Les chercheurs décrivent un processus de développement continu de l'évolution de soi avec un complément apporté par la psychodynamique qui introduits l'idée que le soi est divisé. **Développement** : Les identités se développement au cours du temps. Relations avec les autres facilitant le développement. **Psychodynamique** : Tensions d'identités multiples (relations interpersonnelles, intergroupes) . Les aspects de soi peuvent être divisés, rejetés, projetés et supprimés **Erikson, 1968, 1980 Phinney, 1993 ; McAdams, 2001 Lord et al., 2005 Petriglieri & Stein, 2012 ; Ramarajan, 2014**	Le soi est situé dans des relations de pouvoir et il est fragmenté. Il n'y a pas d'identité unique. **Alvesson & Wilmott, 2002 Alvesson et al, 2008 Watson, 2009**	**La théorie de l'intersectionnalité** est également située dans les relations de pouvoir. **Crenshaw, 2005 Davis, 208 Holvino, 2010 Lorber, 2011**
Structuration des identités	Hiérarchie ; identités indépendantes.	Hiérarchie de saillance ; identités indépendantes.	Evolution.	Singulières et partagées en raison du pouvoir. Fragmentées .	Fragmentées ou parfois invisibles.
Relation entre identités	Intégration / différenciation/conflit /enrichissement.	Conflit / enrichissement /chevauchement.	Perte, découverte, expérimentation, intégration, supression, projection, déplacement.	Pouvoir, contestation, mise au point et suppression.	Pouvoir, contestation, intégration.
Stabilité des identités	Changement par rapport au contexte.	Relativement stable mais changement par rapport au contexte.	Dynamique dans le temps.	Changement et basé sur la structure du pouvoir.	Changement et basé sur la structure du pouvoir.
Source de changement	Contexte.	.Actions, contradictions de l'organisation, sens	Temps, expériences, développement de relation.	.Interaction des discours	Interaction des groupes.
Conséquences explicatives	Bien-être au travail, performance, créativité, relations entre groupes.	Bien-être au travail, performance, sens, arrangements sociaux.	Relations inter groupes, sens, cohérence, développement personnel.	Changement organisationnel, institutionnel.	Changement organisationnel, institutionnel. Relations entre groupes.

Figure 7. Synthèse des différentes approches des identités multiples (A partir de Nande, 2018, p. 35. inspirée de Ramarajan, 2014).

À ce stade de notre investigation, ce travail sur les identités multiples offre une vision synthétique qui nous permet d'agréger nos précédentes recherches. Il met en évidence :

- l'***identité personnelle*** qui est la marque propre de l'individu « *les traits physiques et de personnalité, valeurs, croyances, connaissances, compétences, capacités, objectifs.* » (*ibid.*, p. 36), et offre une description réflexive de l'individu à travers un ensemble de significations qui marque sa typicité (Brewer, 1991) ;
- ***les identités de groupe***, amènent l'individu à s'identifier par similitude à l'égard de l'endogroupe ou différenciation avec les exogroupes dans une posture de catégorisation sociale et de démarcation intergroupe (Tajfel et Turner, 1979, 1986 ; Chanlat, 2011) ;
- les ***identités de rôles***, qui permettent au sujet de se définir par rapport aux attendus qu'un rôle lui impose (Hogg et Terry, 2000), rôle qu'il endosse tout au long de la journée (Nande, 2018, p. 36), dans son *contenu* qui marque les pratiques liées au positionnement social, les *intérêts* qu'il défend et oblige le sujet, et ses *caractéristiques* qui guident son engagement (Chatelin et Dubost, 2012, pp. 9-10).

Dubar (1991, 2000) donne à ces différentes formes d'identité deux raisons d'être complémentaires et indissociables : « ***l'identité pour soi*** » et « ***l'identité pour autrui*** ».

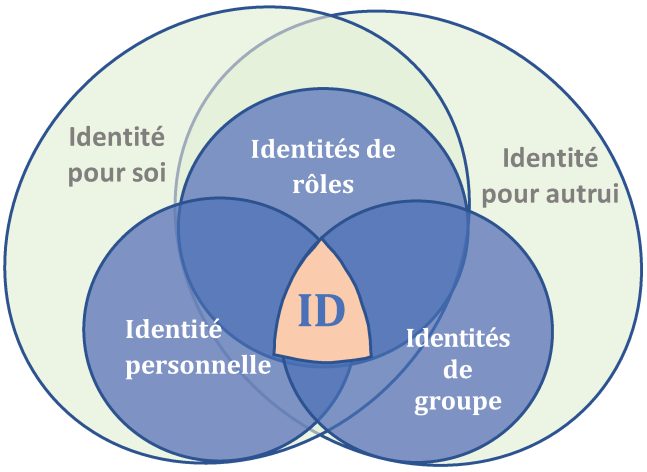


Figure 8. Les identités multiples selon les visions conjuguées de Dubar (1991), Ashforth (2001) et Ramarajan (2004), inspiré de Nande (2018, p. 37).

Sa vision est développée par Ashforth (2001) qui, comme Stets et Burke (2000) s'appuie sur les deux approches, fonctionnaliste et psychosociale, pour montrer la multiplicité d'identités.

Comme le représente le schéma de la figure 8, l'identité pour soi est le fruit de l'identité personnelle et des identités de rôles (ressentis, visés) ; l'identité pour autrui est le produit des identités de groupe et des identités de rôles (attribués, visés).

Nous utiliserons ces dénominations largement reprises dans la littérature au long de ce document (Kaddouri, 1999, 1999 ; Tap, 1991 ; Sveningson et Alvesson, 2003).

Dans les paragraphes 1.3, 1.4 et 1.5 qui suivent, nous invitons le lecteur à s'imprégner plus particulièrement des rouages de l'identité pour autrui pour mieux appréhender la part qu'elle prend dans les processus de construction identitaire (CI) qui seront abordés au paragraphe 1.6.

1.3 Identités pour autrui : identification de l'individu au groupe

L'identification des groupes sociaux entre eux, permet à l'individu de se situer dans son environnement socioprofessionnel et de s'y définir. Le rôle des pairs alimente ce processus. Ainsi, en fonction des circonstances et de multiples conditions, se manifestent des postures d'identification différentes qui conditionnent diversement des modèles culturels de positionnement social.

Dans une étude sur l'identification de l'individu à l'organisation socioprofessionnelle en période de changement radical, Chanlat *et al*. (2011) part de la théorie de l'identité sociale qui repose sur le **concept de groupe** défini par Tajfel et Turner (1986) comme :

> « *... une collection d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie, qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci* » (traduction d'Autin, 2010, p. 40).

Prenant comme fondement la catégorisation de la société en groupes, l'étude pose la question de la détermination identitaire du groupe, par une posture de différenciation, à l'égard d'autres collectivités. La démarcation inter-groupe a pour objectif de stimuler le renforcement de l'identité collective de l'endogroupe par une action discriminante qui lui est favorable, à l'encontre de l'exogroupe. Au sein de ce groupe social, l'individu se développe en construisant son sentiment d'appartenance plus ou moins exacerbé à l'égard du groupe social (Tajfel et Turner, 1979, 1986). Pour Chanlat citant Tajfel et Turner (1986), « *Cette représentation cognitive et la revendication de cette appartenance se construisent sur des valeurs symboliques et psychologiques* » (2011, p. 5). Nous avons rapporté au chapitre 1 l'importance

chez le militaire, tout à la fois, des signes d'appartenance au collectif, des symboles, et du sentiment d'adhésion au projet institutionnel (sacralisation de la mission), qui constituent la solidité du lien psychologique. Ces vecteurs générateurs d'affects et d'appartenance créent les conditions psychologiques déterminantes de la vie du groupe militaire. Et les unités reliées entre elles s'en nourrissent pour renforcer leur cohésion. Or, Tajfel et Turner (1986) montrent aussi que dans le cas de changement fondamental, l'identité du groupe peut bouleverser le phénomène de catégorisation sociale, entraînant les individus à chercher à se rapprocher d'un exogroupe plus attractif ou à impulser une nouvelle inflexion plus conforme aux attentes individuelles au sein de l'endogroupe. Le cas de la reconversion du militaire ne s'inscrit pas dans une logique d'évolution individuelle vécue depuis l'intérieur du groupe, mais à un départ, plus ou moins volontaire, accepté, prévisible, du sujet amené à quitter son groupe d'appartenance, voire à s'en sentir exclu.

Au concept de catégorisation sociale se conjugue la notion d'autocatégorisation qui vient en nuancer le périmètre. Hogg et Terry (2000) marquent l'idée d'une auto détermination individuelle au sein du groupe par la prise pour modèle de membres cités en références qui sont considérés comme des exemples à suivre. Ces comportements « *prototypiques* » motivent et conditionnent les autres membres du groupe, pour encore mieux leur permettre de s'y assimiler. Dans ce cas, le prototype conduit à la définition de groupes caractérisés et, par voie de conséquence, à une dynamique de catégorisation sociale qui évolue en fonction du « *contexte social interactif* » (Hogg et Terry, 2000). Chanlat (2011) montre que l'évolution soudaine et contrainte d'un environnement socioprofessionnel entraîne le changement du cadre de référence qui présidait auparavant à la comparaison sociale (Festinger, 1954). Cela s'explique en raison de trois facteurs essentiels possibles de transformation : soit à cause des modifications de l'endogroupe, soit à cause de transformations des groupes extérieurs qui permettent d'échafauder la comparaison, ou enfin à cause de l'évolution de l'échelle de référence de la comparaison sociale (*ibid*. p. 5).

Dans le cas de l'entrée en reconversion, le militaire quittant l'armée se retrouve subitement dans un processus inversé de comparaison sociale. La comparaison devra alors s'échafauder à partir du civil en cours de découverte vers le militaire connu. L'individu va réaliser son identification personnelle dans son nouveau cadre d'emploi par l'intermédiaire du milieu professionnel qu'il cherche à intégrer.

Il sera enclin à le faire par comparaison avec son ancien groupe, selon des schémas de comparaison sociale qu'il a jusque-là toujours mis en œuvre de façon inversée, au profit de son ancien groupe social (Tajfel et Turner, 1986 ; Chanlat, 2011). Pour autant, ce processus devra se faire alors que le sujet devra quitter le cadre de référence qui était le sien et à partir duquel il s'était identifié par comparaison et différenciation.

Chercher à apprécier l'impact de cette bascule d'identification qui s'opère au moment du passage de l'institution militaire au monde civil, permettra de mesurer la nature de l'attachement individuel au modèle institutionnel, en particulier par l'action d'influence des pairs entre eux eu égard à l'importance de la représentation du chef qu'entretien le collectif militaire.

1.4 Identités de rôle

Si l'individu ne se réduit pas à un rôle, il se construit à travers des rôles qui lui sont attribués, qu'il perçoit, qu'il s'approprie ou auxquels il résiste ou s'accorde de façons variables (Kats et Khan, 1966). En abordant l'étude du lien du rôle à l'identité, il importe préalablement de préciser notre perception de la notion de rôle. Le concept de rôle fait partie de ces notions bouillonnantes et fugaces selon Rocheblave-Spenlé (1963), dont la faillite « *réside dans leur prétention à l'universalité, qui s'allie bien souvent à un manque de netteté et à l'absence d'une définition univoque* » (p. 300). Coenen-Huther (2005) souligne que « *tout au long des années 1950 et 1960, l'appareil conceptuel de la théorie des rôles ne cessa de se mettre en place et de s'affiner* », suscitant « *un certain flou terminologique...* » (p. 69).

Ces appréciations de la notion de rôle peuvent expliquer en partie pourquoi les deux notions de rôle et d'identité ont pu être amalgamées par certains auteurs.

1.4.1 Le rôle : une posture identitaire ambivalente

La grande difficulté à juger de la notion de rôle avec assurance nous amène à en apprécier les finesses. Rocheblave-Spenlé (1963) rapporte que ce concept a fait l'objet de nombreuses études anglo-saxonnes, et revient à la sémantique courante du mot « rôle ». C'est généralement au terme anglais « *pattern* » auquel la traduction « *rôle* » est associée, dans ses acceptions comportementales, culturelles et même « *dans certaines conceptions qui partent de la conduite individuelle, comme des activités conformes à un modèle* » (*ibid*. p. 303). Ici Rocheblave-Spenle souligne la confusion qui peut être faite entre l'action de copier un rôle réputé comme étant un modèle, et le fait de modéliser ce rôle en vue d'actions à mener dans le cadre d'exécution lié à ce rôle.

L'attachement de la notion de rôle au vocabulaire du théâtre n'est pas anodin. Le rôle positionne de fait l'individu comme un acteur qui évolue – en fonction de son énergie – dans un environnement matériel et humain codifié, sollicitant des attentes et exprimant des énergies propres - l'environnement social - (Biddle, 1986). Avec leur théorie des organisations, Katz et Khan (1966) voient dans les rôles organisationnels un ensemble lié au poste de travail regroupant des activités, des comportements, des attentes et un cadre normatif. Ils montrent que le rôle s'impose autant qu'il s'approprie, et qu'il est donc une construction savante entre émetteur de rôle et récepteur de rôle. Chaque individu se situe au sein de l'organisation *« dans plusieurs statuts et possède tout un répertoire de rôles »* (Rocheblave-Spenlé, 1998, p.1). Dans ce contexte, « *la personne focale* » est celle qui doit ajuster ses rôles en fonction des attentes fixées par son environnement composé « *d'émetteurs de rôles* » ; ils forment un véritable biotope organisationnel connecté depuis l'intérieur et depuis l'extérieur de l'organisation entre eux au sein d'un vaste « *ensemble de rôles* » (Katz et Khan -1966). L'ambivalence de la notion de rôle en fait un concept mouvant à bien des égards selon la place qu'il tient dans la relation entre l'organisation et l'individu.

1.4.2 Le concept de rôle : un concept mouvant

Avec ces avertissements nous constatons qu'il y a nécessité à préciser l'emploi que l'on fait de la notion de rôle en tant que concept, selon le sens que le chercheur choisit de lui attribuer. Les différents regards que porte la littérature en sciences sociales ou en sciences de gestion se regroupent en deux sensibilités qui juxtaposent des postures disciplinaires variées – psychologie, sociologie, psychosociologie, anthropologie, administration et gestion, etc. – plaçant l'individu et le groupe à des niveaux d'appréciation différents, dans des schémas relationnels fluctuants.

D'une part le courant structuraliste-fonctionnel issu notamment des travaux de Linton (rééd.1945) qui a mis en relief les liens entre statuts et rôle, place ce dernier dans une perspective managériale statique et l'identifie comme étant « *l'ensemble des modèles culturels associés à un statut donné* ». « *Il englobe par conséquent les attitudes, les valeurs et les comportements que la société assigne à une personne et à toutes les personnes qui occupent ce statut* » (p. 87). Dans ce paradigme, les rôles représentent les attendus liés au statut, « *ils sont prédéfinis, répondent à des normes et correspondent à un statut ou à une fonction* » (Grazzini, 2010, p. 5).

La seconde école trouve ses racines dans la perception interactionniste symbolique à la suite de Mead (1934) qui situe le rôle dans une approche interrelationnelle et co-constructive du sens. Cette démarche dynamique repose nécessairement sur un cadre interprétatif dans lequel s'installe une « *compréhension/interprétation émergente et négociée entre individus* » (Burrelier, 2010, citant Mead, 1934).

En illustration de la cacophonie sémantique nous soulignons les incidences déstructurantes d'approches disciplinaires souvent trop exclusives. Dans l'observation psychosociale, le rôle peut être caractérisé par les normes théoriques de comportement que la société et le groupe imposent à l'individu (Newcomb, 1950). L'observation anthropologique de Linton (1945) explique l'existence de « *la personnalité liée au statut* » à travers le rôle, comme étant une déclinaison de la « *personnalité de base* » par un jeu de positionnement social. Ce lien mérite d'ailleurs d'être étudié comme une réponse possible au potentiel individuel d'évolution de la personnalité lors des changements d'environnement professionnel. Encore plus poussés, certains courants de la sociologie pensent le rôle des individus comme le produit de « *leur interprétation personnelle des prescriptions sociales* » (Rocheblave-Spenlé, 1963, p. 301). Dans ce schéma, l'individu en tant que tel se construit par l'intégration des messages sociaux qu'il reçoit, et de la traduction qu'il en fait. Le rôle devient un vecteur d'intégration sociale, dont l'amplitude dépend de la considération plus ou moins large que l'individu lui accorde.

Toujours selon Rocheblave-Spenlé (*ibid.*), le rôle peut tantôt être réduit à une fonction régulatrice entre droits et devoirs découlant d'un statut, et permettre à l'individu de se jauger (Linton, 1945) ; tantôt il peut « *servir de système d'habitudes ou de tendance directrice ou même de conception centrale que l'individu a de lui* » (Komarowsky et Sargent, 1949, p. 158), et contraindre le sujet à évaluer son existence par rapport aux normes sociales que son environnement lui impose.

Nous optons pour une approche médiane du rôle selon Ashforth qui le décrit comme un vecteur de positionnement social (2001, p. 4). Le rôle, selon nous, est un compromis qui se situe à la charnière entre la norme de l'organisation et l'appropriation que s'en fait l'individu.

Le rôle permet à l'individu de « *... négocier le sens qui va être donné à cette position et la manière de l'opérationnaliser, en fonction des contraintes structurelles* » (Burrelier, 2011).

Le concept de rôle que nous voulons mobiliser intervient comme curseur d'identification au groupe ; il permet de préciser le concept d'identité et d'en investir un volet : l'identité de rôle.

1.4.3 L'identité de rôle

Nous avons vu que les concepts d'identité et de rôle sont imperceptiblement imbriqués et communément confondus. Selon Stryker (1980), chaque individu possède autant d'identités qu'il possède de rôles. Les rôles sociaux conditionnent l'identité individuelle à travers un ensemble de signifiants communs appelés à être partagés, délaissés ou rejetés. Et c'est précisément par l'interaction entre le *je* réflexif et le *moi* contenu dans le rôle, que l'identité sociale se construit. Burellier (2011, p. 19) éclaire l'approche interactionniste (Mead, 1934) qui caractérise l'identité d'un individu en discernant son identité personnelle et son identité de rôle (Dubar, 1995 ; Ashforth, 2001).

Quand Brewer (1991) montre que l'***identité personnelle*** procède d'une description réflexive de l'individu à travers un ensemble de significations qui marque sa typicité, Hogg et Terry (2000) indiquent que l'***identité de rôle***, définit le sujet par rapport aux attendus qu'un rôle lui impose dans une combinaison de caractéristiques principales par lesquelles il se distingue des autres individus, et en dépit de caractéristiques environnementales communes.

Cherchant à mieux comprendre le concept d'identité de rôle, nous consultons les travaux de Chatelin et Dubost (2012, pp. 9-10) conduits au sein d'un conseil d'administration et de surveillance, en vue d'éclairer la compréhension des conflits de gouvernance. Les auteures soulignent trois dimensions qui caractérisent l'identité de rôle :

- « *La position sociale qui renvoie à un statut reconnaissable au sein d'une organisation* » (dans notre cas d'étude, assimilable au rang, fonction et spécificité du métier du militaire) ;
- « *Le comportement et les pratiques liés à l'accomplissement et au contenu du rôle* » (ce corpus peut être associé aux us et coutumes du corps de mise en œuvre) ;
- « *Les attentes, c'est-à-dire les normes, les croyances et les attitudes, ainsi que les objectifs associés au rôle* » (pour le militaire, les attentes sont alimentées par le mythe institutionnel qui nourrit le mythe individuel).

Chatelin et Dubost constatent que « *les attentes* » et le « *contenu de rôle* » sont les « *constituants cognitifs de l'identité de rôle* » (2012, p. 11). La cartographie que proposent les auteures met en relief trois caractéristiques de l'identité de rôle, sur lesquelles nous plaquons les propriétés du fonctionnement institutionnel militaire évoquées au chapitre de contextualisation.

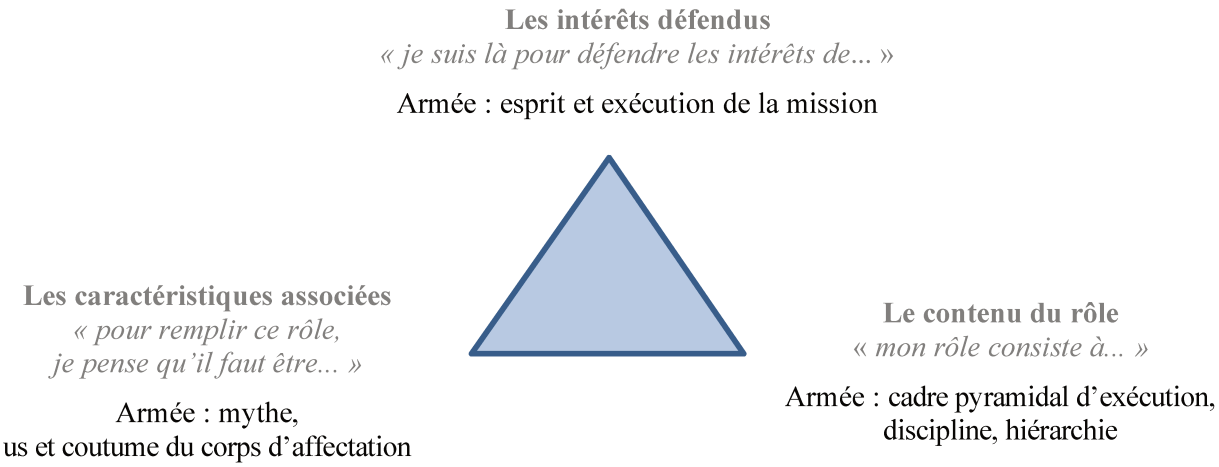


Figure 9. Les trois éléments de l'identité de rôle d'après la cartographie de Chatelin et Dubost (2012, p. 11) rapprochés du cadre de l'institution militaire.

À la dimension « *intérêts défendus* », nous associons la *mission* qui est la raison d'être commune à tout militaire, en respect de l'esprit qui cadre l'exécution. La valeur « *contenu* » est assimilable au *cadre d'exécution vertical* d'une organisation hiérarchisée qui repose sur la discipline et l'exécution stricte des ordres, jusqu'à la spécificité de l'utilisation des armes. Enfin, la dimension « *caractéristiques associées* » se rapproche du *mythe institutionnel* et des *particularismes culturels et organisationnels* des corps d'affectation du militaire.

Les éléments constitutifs de l'identité de rôle entrent dans la construction de l'identité individuelle, à partir de l'identité dans son écosystème. Or, « *ces caractéristiques sont jugées capitales lors d'une transition : plus elles diffèrent d'une identité de rôle à l'autre (fort contraste identitaire), plus la transition est difficile pour l'individu* » (Burellier, 2011, p. 18). Nous avons développé la connaissance de l'identité de rôle afin de la relier à l'étude des transitions professionnelles que nous présentons plus loin.

Cette conclusion nous conduit à l'examen des relations entre l'individu et le groupe qui le catégorise.

1.5 Identité au travail

1.5.1 Généralités sur l'identité au travail

Le concept d'identité ne relève pas d'un domaine unique, nous l'avons vu. Sainsaulieu (1985) part du constat que l'identité se situe à la croisée de plusieurs sphères et nécessite d'être

appréhendée en conjuguant divers regards disciplinaires : psychologie, anthropologie, sociologie, sciences politiques, sciences humaines. L'organisation professionnelle imprègne le sujet en profondeur dans ses pratiques, dans ses schémas d'approche mentale des situations comme dans ses habitus collectifs (1985, p. 252). Dans ce périmètre, l'individu participe de la constitution du tout que représente son milieu professionnel au même titre que cet environnement modélise sa propre identité. Dans ce rapport complexe de l'individu à son entreprise, Sainsaulieu montre que l'identité au travail dépasse largement les considérations de compétence et d'expérience professionnelle puisqu'elle relève d'un « *processus de différenciation* » opéré par l'individu en vue d'asseoir sa « *cohérence personnelle* » (p. 253). Le sociologue conclut que « *l'identité constitue l'objet même de la socialisation* » (*ibid.*).

L'industrialisation de la société a pour conséquence directe l'augmentation du volume de temps consacré au travail, et a placé l'activité professionnelle au cœur de la raison d'être de l'individu. Dès lors l'individu se construit lui-même, non plus seulement en référence aux identifiants institutionnels traditionnels (famille, croyance, éducation, instruction, propriété), mais en trouvant « *une forme quelconque de définition identitaire par et dans le travail, sous peine de ne plus savoir ce que l'on vaut et ce que l'on est* » (*ibid.*). Selon cette approche de Sainsaulieu, l'identité de l'individu relève d'une perception existentielle de son métier, et sa personnalité en est d'autant imprégnée que l'attachement à son travail est profondément marqué.

Or, comme nous en avons eu un aperçu dans le chapitre précédent consacré à la contextualisation, le métier des armes réclame la disponibilité physique et intellectuelle qui participe de l'expression existentielle d'une identité de groupe.

Par ailleurs, Sainsaulieu (1988) établit la relation entre l'effritement de la notion de travail et le crucial déficit d'identité qu'engendrent la fragilité de l'emploi et sa précarisation, mettant ainsi en évidence un lien entre la pérennité de l'activité professionnelle et la bonne santé de l'individu. Dans une société ébranlée par la précarité de l'emploi, « *l'identité est devenue une question sociale et non pas seulement un trouble psychique…* » (p. 254). Ainsi, dressant le constat que *« plus la société gagne en capacité d'individualisation et de différenciation de ses membres, plus les processus sociaux de la reconnaissance des individus se complexifient et questionnent les grandes régulations institutionnelles* » (*ibid.*), devons-nous nous interroger sur la place que tiennent les identités collectives dans la définition de l'identité individuelle, en particulier les identités de métier.

1.5.2 La socialisation professionnelle

L'identité collective fait l'objet d'une multiplication d'études depuis les années 1980. Sans doute, comme le souligne Wittorski (2008), ce regain d'intérêt pour le sujet est-il à mettre à l'actif d'un « *contexte de valorisation forte des "sujets individuels"* » (*ibid.*, p. 195) ? Quoi qu'il en soit, le besoin de contextualiser une identité collective résulte du désir individuel d'exprimer une raison d'existence par les représentations qu'il se fait d'un groupe d'appartenance, notamment à travers les différences qui font les caractéristiques d'un groupe par rapport à un autre. Cette volonté qui s'est développée au siècle dernier est constitutive de l'apparition de la notion d'identité collective (Michaud, 1978).

En outre, l'expérience qui naît de l'action collective participe de l'identité collective et de l'investissement affectif (Wittorsky, 2008). Le collectif prend une place majeure dans la constitution de l'identité de l'individu. Mais en même temps, Wittorsky insiste sur le fait que le concept d'identité collective forme un ensemble complexe. À ce titre, l'auteur met en garde contre la tendance qui consiste à réduire le concept de l'identité collective à un aspect, fût-il dominant, de la perception que l'on peut en avoir (sociétal, historique, ethnique, social...).

Parmi les déclinaisons particulières de l'identité collective, « *l'identité de métier se construit sur la base d'une culture de métier qui se transmet* » selon Wittorsky (2008, p. 202) qui précise qu'une constante commune est que *"la force de l'identité collective se repère, pour un métier, à la puissance corporative"* » (citant Zarca, 1988, p. 247).

La définition de **l'identité professionnelle** que propose Dubar (1991, p. 111) s'inscrit dans une perspective intersectorielle à laquelle il sera fait référence au long de ce document :

> Elle est « *le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions* ».

Les formes identitaires proposées par Dubar *et al*. (1992) complètent les travaux de Sainsaulieu. En premier lieu, Dubar tire de Durkheim (1922) une vision dualiste de l'identité mettant en résonnance l'identité individuelle et l'identité sociale par un passage initiatique de l'individu au cœur de son environnement social. À cette occasion, « *la forme sociale des prédispositions individuelles assure l'appartenance stable de l'individu à une société et à ses groupes sociaux (famille, corporation et associations politiques...)* » (Dubar, 1992, p. 506). Le sociologue mobilise par ailleurs les travaux de Bourdieu qui modulent cette

conception de la construction identitaire en introduisant l'habitus (paragraphe 3.2 de ce chapitre), et en faisant de cette notion « *non seulement le produit des conditions sociales de sa transmission, mais aussi le principe générateur des pratiques individuelles vécues comme librement choisies* » (Bourdieu, 1980, p. 88). Dans tous les cas, l'action collective génère l'expérience qui écrit l'identité collective et développe la relation affective.

1.6 Dynamiques de Construction Identitaire lors d'une transition professionnelle

1.6.1 Caractère subjectif du concept de dynamique identitaire

Nous avons retenu le principe qu'une identité bicéphale est constituée d'un volet identitaire personnel et d'un volet identitaire social. Elle est le théâtre d'une maturation individuelle et d'une interaction sociale au cours de laquelle la fonction normative des rôles force la construction de la personnalité (Gofmann, 1974 ; Bagur et Portocallis, 2017). Tandis que l'identité sociale (assimilée à l'identité de rôle) impose un cadre collectif constitué d'attendus liés aux rôles assignés et à l'environnement humain, l'identité personnelle relève pour sa part de la perception que l'individu a de lui-même à évoluer dans cet environnement collectif. L'identité sociale et l'identité individuelle constituent la scène de la dynamique identitaire et des représentations de soi.

Le mot « *dynamique* » est issu de la racine grecque qui a donné le mot dynastie en français. Ce mot est associé aux termes de force et d'énergie, deux notions essentiellement évolutives. Pour mieux en percevoir l'intérêt pour notre étude d'en développer le sens, nous nous reportons aux travaux de Dubar sur les formes et les dynamiques identitaires (2002, 2006). À l'occasion de sa conférence aux « *Journées d'étude ARFTS-Ponant* » du 4 octobre 2011, Dubar en donne une explication synthétique qui introduit le présent cadre de notre réflexion : « *On peut considérer que les identités professionnelles, les « formes identitaires », ou les combinaisons de formes identitaires sont des dynamiques entre des manières de concevoir son travail et le mettre en œuvre, d'anticiper son parcours professionnel, et d'acquérir des savoirs nécessaires à l'exercice de sa profession* »[27] (2011). Mais plus encore qu'un rapport de l'individu à son travail dans sa globalité (individu, savoirs compétences professionnelles), nous nous inscrivons dans la réflexion que Kaddouri (2007) porte sur les « *Dynamiques identitaires à l'œuvre dans différents champs de pratiques sociales* ». Le chercheur introduit la thématique de la dynamique

[27] Propos recueillis et retranscrits par Catherine IQUEL

identitaire en explicitant l'accolement terminologique des deux mots qui « *vise à déplacer la centration habituelle sur l'identité en tant qu'état stable (ce qui risque de la réifier), pour l'analyser comme processus permanent de construction, déconstruction, reconstruction* » (2007). C'est pourquoi l'identité est un remaniement permanent.

Au cours d'un entretien en 2014 avec Anne-Claude Hinault, Mokhtar Kaddouri aborde les dynamiques identitaires à l'œuvre dans les transitions professionnelles. « *Le concept de dynamique identitaire permet de saisir les tensions à l'œuvre dans le processus de transition* » (Hinault, 2014, p. 16), déclare-t-il. Ce sont justement des tensions, de nature identitaire, dans une mécanique de transformation en marche lors des transitions professionnelles dont il est question dans notre problématique.

Kaddouri dégrossit le contexte en indiquant que des tensions « *intersubjectives* » peuvent résulter de conflits entre l'identité innée et l'identité acquise, entre le désir du sujet et le poids des attentes de son environnement. L'intersubjectivité résulte de la plus ou moins bonne conjugaison des « *intentionnalités* ». Aujourd'hui, les transitions professionnelles sont souvent motivées par l'aspiration de l'individu à une situation meilleure et entraînent des « *dynamiques de gestation identitaires* », car « *Qui dit transition, dit entre-deux et travail identitaire préparatoire à un devenir* » (2014, p. 17).

Le travail identitaire est d'abord et avant tout un travail d'introspection qui cherche à favoriser une mise en harmonie à tout point de vue ; c'est une construction qui met en mouvement et cherche à mettre en cohérence l'ensemble des paramètres de la personnalité au service du « *projet que l'on recherche, mais qu'on n'a pas encore clarifié* » (*ibid*.).

Kaddouri parle alors « *de dynamique identitaire, qui renvoie à un processus et montre que rien n'est figé, que l'identité se remanie en fonction des situations, des interactions sociales* (Hinault, 2014, p. 16).

Nous retenons la définition de la **dynamique identitaire** qu'en donne Kaddouri citant Marc :

> « *Le terme de dynamiques identitaires sera utilisé ici pour signifier que l'identité n'est pas une donnée figée, constituée une fois pour toutes. Elle est à considérer dans son évolution : elle n'est pas qu'un " étant ", mais également un devenir. Sa construction n'est pas le résultat de la somme des expériences personnelles et sociales, mais « de remaniements et de tentatives d'intégration plus ou moins réussies* » (1999, p. 106).

L'intégration, qui est le produit des interactions sociales, est au cœur des dynamiques identitaires qui modèlent l'identité sociale.

Kaddouri associe cette phase dynamique à un « *travail de redéfinition identitaire, de clarification et de repositionnement (...) conduisant à une bifurcation, mais pas nécessairement* » (2014, p. 17). Il s'agit de transformations identitaires qui entrent en dynamique, ainsi que le montre le schéma suivant proposé par Kaddouri (1999, p. 107).

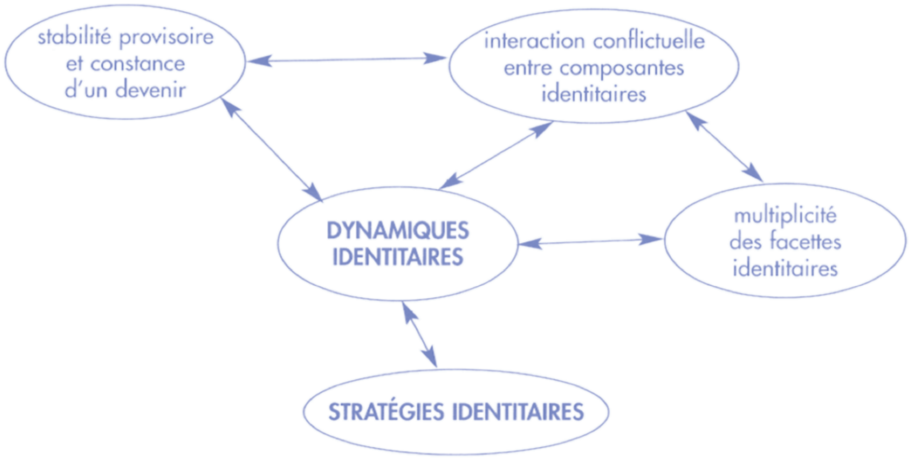


Figure 10. Relation entre les dynamiques identitaires et les stratégies identitaires. Tirée de Kaddouri (1999, p. 107).

Ce schéma est parfaitement illustré par l'étude sur la reconstruction identitaire de leaders syndicaux à la suite d'un conflit social contre la fermeture d'un site, dans laquelle Grima et Beaujolin (2014) sondent les dynamiques identitaires de leaders syndicaux. Les résultats qui s'en dégagent éclairent « *un renouvellement de la compréhension des transitions professionnelles* » et celle « *de la dynamique identitaire dans un contexte de menace* » (p. 371). Les chercheurs définissent le changement identitaire en période de transition professionnelle comme :

> « *l'ensemble des comportements et des attitudes développés consciemment par un individu pour articuler ses identités biographiques et relationnelles qui peuvent être plurielles* (*op. cit.*, p. 373) ; il s'agit d'une « *dynamique de retour à une cohérence identitaire sans cesse menacée par un environnement questionnant son intégrité, mais où il peut trouver aussi des tiers porteurs d'une reconnaissance identitaire* » (*op. cit.*, p. 374).

Bien que le contexte de conflit social en période de fermeture d'entreprise puisse paraître distant de celui de reconversion du militaire, cette superposition mérite néanmoins que l'on s'y arrête. Dans leur étude, Grima et Beaujolin (2014) situent le départ contraint de l'entreprise dans le cadre d'un plan social que nous nous prenons à superposer, toute comparaison opérative gardée, au dispositif de retour à la vie civile que propose l'Agence de la reconversion de la défense (ce dispositif a été présenté au chapitre 1). S'appuyant sur les travaux de Kaufmann (1982) sur la transition professionnelle des cadres, Grima et Beaujolin (2014) indiquent « *qu'il existerait une spécificité de l'ajustement identitaire des ex-leaders syndicaux à la suite d'une perte d'emploi dans un contexte de plan social* ». Surtout, les auteurs concluent que « *se départir d'une identité est un travail beaucoup plus difficile à mener que de se tourner vers une nouvelle* » (p. 403). Cet exemple alimente deux de nos investigations. Tout d'abord, le résultat montre la pertinence attachée à l'emploi de la terminologie de *dynamique identitaire* qui combine la perte et la construction d'une nouvelle identité. Ensuite, les conclusions de Grima et Beaujolin éclairent la complexité de la dynamique identitaire en jeu.

La clarification du concept de dynamique identitaire s'est imposée pour la suite de nos travaux, notamment lorsque nous allons traiter des mécanismes du changement (troisième section de cette revue de littérature). Nous souhaitons en clôturer la présentation en observant que la multiplicité des identités montre qu'elles ne sont pas figées et qu'elles font l'objet d'évolutions permanentes. Elles forment la nature dynamique de la Construction Identitaire de l'individu (CI) selon l'équation qu'en donnent Alvesson et Willmott (2002), que développe Pezé (2012), et que nous présentons maintenant.

1.6.2. Travail Identitaire personnel et Régulation Identitaire d'autrui : une équation mouvante de la Construction Identitaire

La notion de construction identitaire, tout comme la forme plurielle du concept d'identité, relève d'équilibres complexes de la psychologie de l'individu. S'il suffit de répondre à la question *qui suis-je ?* pour relier entre elles les notions de travail identitaire et de régulation identitaire (Pezé, 2012, pp. 59-78) ; les mécanismes, quant eux, sont bien plus alambiqués.

Dans le prolongement des propositions de Sainsaulieu (1988), Dubar (1991), Lipiansky (2008), les recherches de Pezé (2012, 2013) développent la conceptualisation de la construction identitaire notamment sur la base des travaux de Rose (1989), Willmott (1993) ; Alvesson et Willmott (2002) ; Sveningson et Alvesson (2003).

Ce paragraphe rend compte des travaux de Pezé qui font la promotion de la construction identitaire (**CI**) dans une dynamique d'équilibre subtil obtenu par l'agrégation de la régulation identitaire (**RI**) et du travail identitaire (**TI**). Pour mieux comprendre les enjeux qui régissent les liens entre travail identitaire et régulation identitaire dans le processus de construction identitaire, nous présentons successivement ces deux notions.

1.6.2.1 Le Travail Identitaire (TI) : sauf-conduit de l'entrée en action

La notion de travail identitaire est abordée par Snow et Anderson (1987), cités par Kreiner *et al*. (2006), et renforcée par Watson (1994). Elle repose fondamentalement sur une action, selon la définition qu'en donnent Alvesson et de Willmott (2002). Plus ou moins volontaire, l'activité qu'engendre le travail identitaire peut mobiliser de façon variable les émotions et la créativité dans une approche comprise entre intuition et logique discursive (Gendron et Spira, 2010). L'activité liée à ce processus repose sur une base consentie de remise en question conduite dans un esprit d'ouverture minimale de l'individu « *largement tributaire d'un ensemble d'inquiétudes existentielles provenant du contenu des discours auxquels nous sommes exposés et de la rencontre avec les autres – au travers de l'image qu'ils nous (r)envoient de nous-mêmes* » (Pezé, 2012, p. 60). Ce travail identitaire est tantôt réalisé dans les organisations par actions d'ajustements au sein des structures elles-mêmes en mouvements permanents (Clarke, *et al*., 2009), tantôt il peut être déclenché par une évolution plus en profondeur voire radicale de l'environnement de travail déclencheur de tensions identitaires (Langley, *et al*., 2012).

Le ***travail identitaire*** correspond aux dynamiques de transformation de l'individu en jeux, en particulier lors des transitions professionnelles qui imposent l'entrée en action du sujet.

> « *Le travail identitaire est donc l'usage qu'un individu fait des identités sociales lorsqu'il se définit et construit son identité* » (Pezé, 2012, p. 62).

Nous mettons en lumière un peu plus loin le lien entre l'action et l'identité, au cours du travail théorique que nous consacrons au processus de personnalisation en fin de troisième section.

1.6.2.2 La Régulation Identitaire (RI) : curseur d'influence de l'identité personnelle

Les principaux travaux donnent à la régulation identitaire une forme de contrôle social et idéologique (Rose, 1989 ; Willmott, 1993 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Sveningson et Alvesson, 2003).

La ***régulation identitaire*** est un contrôle exercé sur l'individu par le biais du modèle managérial et organisationnel en vue d'influencer l'identité du salarié. Nous retenons que

> « *la régulation identitaire est le mécanisme par lequel les effets plus ou moins intentionnels des pratiques sociales imprègnent les processus d'évolution de l'identité* » (traduction libre faite d'Alvesson et Willmott, 2002, p. 625).

Dans cette approche, les individus sont enclins à construire leur identité en nourrissant leur propre *travail identitaire* des discours promotionnels du modèle socio-organisationnel dans lequel ils évoluent ou auquel ils aspirent. Ainsi, les récits sont-ils « *au cœur de la régulation identitaire en ce qu'ils véhiculent, proposent, prescrivent ou proscrivent des identités sociales comme catégories d'identification* » (Pezé, 2013, p. 15). La représentation discursive et imagée du modèle d'organisation que l'individu est appelé à rejoindre par l'écriture de son identité, traduit le rôle de la *régulation identitaire*, soit que l'assimilation est spontanément recherchée par l'individu lui-même, soit qu'elle s'installe à travers l'interaction sociale, au sein de l'organisation, qui influence la construction identitaire du sujet.

La notion de discours s'entend de façon nuancée, selon que l'on s'intéresse à l'interprète, au contenu ou aux motivations du discours. Rivière (2006) s'interroge sur l'intelligibilité du discours selon son contexte, car « *L'enjeu des discours organisationnels relève en effet soit de la création de sens soit de la maîtrise du pouvoir* » (p. 1). Rivière montre que le discours revêt une force symbolique et agissante. Le discours officiel est d'autant plus fondateur qu'il détermine l'existence même de l'organisation, laquelle repose sur des « *pratiques matérielles de textes et de discussions placés dans des courants d'économie politique et socio-historiques dans le temps et dans l'espace* ». Or, à partir de ce discours standard naissent les discours individuels depuis l'intérieur du groupe. À cet égard, nous sommes avertis par Pezé du fait que « *les interactions sociales sont une autre source notable de régulation par diffusion de catégories identitaires – notamment les images véhiculées par les « autres » (N+1, collègues, subordonnés, etc.)* » (2012, p. 68).

Par leur implication à l'écriture de leur propre identité, les sujets contribuent à l'écriture globale du discours de l'organisation : « *les perspectives de l'environnement salarial au sein de l'organisation entraînent plusieurs régulations identitaires qui génèrent de nouveaux travaux identitaires et qui influent en cascade sur les attentes de rôle et les régulations identitaires d'autrui* » (Sveningson et Alvesson, 2003, traduction p. 1184).

1.6.2.3 L'équation de la Construction Identitaire (CI)

Nous collons à la revue de littérature de Pezé (2012, p. 59), et comme définition de la ***construction identitaire*** nous retenons l'équation qu'il propose à partir d'Alvesson et Willmott (2002), mettant en relation la régulation identitaire (autrui) et le travail identitaire (individuel) :

« ***CI = RI + TI*** »

Dans cette équation détaillée par Pezé (2012, pp. 59-71), **la construction identitaire** (*CI)* est représentée comme la somme d'un travail identitaire individuel (*TI*) exposé à l'influence d'un environnement social qui régule l'identité multiple ; il est appelé régulation identitaire (*RI*).

D'un côté, **le travail identitaire** *TI* se présente comme le processus dynamique plus ou moins conscient qu'entreprend l'individu pour construire, réviser, maintenir ou renforcer son identité personnelle à travers l'image qu'il a de lui-même (Alvesson et Willmott, 2002, p. 626). Ce mécanisme s'inscrit dans une démarche évolutive, tout le moins volontariste, dans laquelle le sujet est soumis aux influences sociales extérieures tandis qu'il cherche à les influencer en retour dans la quête d'un compromis identitaire entre la perception qu'il a de lui-même et l'image que son environnement lui en renvoie (Watson, 2008, p.129, dans Pezé, 2010, p. 60). En miroir, **la régulation identitaire** *RI* s'inscrit dans le prolongement des travaux sur les formes de contrôles socio-idéologiques à visée d'inféoder l'identité professionnelle (Kunda, 1992 ; Rose, 1989 ; Willmott, 1993). Elle participe du *TI* par la promotion des identités sociales à travers des discours organisationnels produisant ainsi « *des constructions qui "entrent en contact" avec les individus au travers de pratiques (orales et écrites) et d'artefacts* » (Pezé, 2012, p. 68).

En nous référant à ce processus qui entremêle *RI* et *TI*, notre exploration terrain nous conduira à évaluer la part de la *régulation identitaire* dans l'équation de la *construction de l'identité* du militaire qui entre en reconversion à travers un *travail identitaire* souvent conséquent.

Pour cela, nous chercherons à apprécier la capacité du sujet à se distancier du processus de régulation identitaire au moment où il doit réviser son identité multiple, individuelle et pour autrui.

Nous évaluerons la nature de freins éventuels au *travail identitaire* pour permettre la transaction vers le nouvel environnement socioprofessionnel.

Conclusion de la section 1 *(P1. Ch.2)*

L'identité est un concept auquel il est largement fait appel dans les recherches en sciences de gestion. C'est un concept un peu fourre-tout, à la croisée des disciplines scientifiques. L'identité est un concept pluriel qui se situe à la charnière entre l'approche fonctionnaliste et l'approche psychosociale d'où se dégage deux grands courants théoriques : la théorie de l'identité (Stryker, 1980) et la théorie de l'identité sociale (Tafjel et Turner, 1986). La théorie de l'identité sociale considère l'individu en tant qu'acteur de soi dans un environnement de logiques de catégorisation. En mettant en avant des dialectiques d'identification, la théorie de l'identité sociale considère l'individu comme membre d'une catégorie.

Nous retenons de l'identité qu'elle est « *un compromis personnel et social* » (Burrelier, 2011, p17). À la suite de Burrelier (2011) et de Nande (2018), nous mobilisons une perception médiane de l'identité dans le prolongement de Stets et Burk (2000, 2009), d'Ashfort (2001), de Kaufmann (2004) et bien avant, de Dubar (1991) qui ouvrait la voie à un concept global d'identité plurielle.

Mais l'identité est aussi multiple, car elle est l'agrégation de plusieurs volets identitaires (Ramarajan, 2014 ; Nande, 2018). L'identité individuelle se développe au sein de l'organisation professionnelle (Sainsaulieu, 1985) selon des jeux d'influences qui conduisent l'individu à entrer en interaction pour ajuster sa place au sein de son groupe (Lipiansky, 1990 ; Wittorski, 2013). Les rôles que joue l'individu sont pourvoyeurs d'identités diverses. Le rôle est également un concept très sollicité et mouvant dont on retiendra qu'il offre à l'individu un théâtre grouillant de sa construction identitaire (Kats et Khan, 1966). De fait, dans chacun de ses rôles, l'individu se construit tout ou partie d'identité (Stryker, 1980), ce qui distingue ses identités de rôle de son identité personnelle (Dubar, 1995 ; Ashforth, 2001), de celles connectées aux groupes sociaux. Car le groupe lui-même possède sa propre identité structurée par des valeurs symboliques et psychologiques (Chanlat, 2011). Il se structure dans une démarcation permanente inter-groupe qui sollicite des marques communes d'appartenance à une catégorie et lui attribue une valeur émotionnelle (Tajfel et Turner, 1986).

L'individu se construit dans cette triangulation identitaire qui met en relation son *identité personnelle*, ses *identités de rôle* et l'*identité de groupe* qui sont complémentaires et peuvent être résumées en « *identité pour soi* » et « *identité pour autrui* » (Dubar 1991).

La construction de l'identité de la personne est en constante évolution. Le processus permanent de « *construction, déconstruction, reconstruction* » entretient une dynamique identitaire (Kaddouri, 2007). Dans ce climat de transformation, la *construction identitaire* (Alvesson, Willmott, 2002 ; Pezé, 2012) repose sur une équation entre un *travail identitaire* qui résulte d'une action consentie de l'individu (Snow et Anderson, 1987), et d'une *régulation identitaire* qui se manifeste sous forme d'un contrôle exercé par les pratiques sociales et managériales (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012, 2013).

En synthèse nous donnons ces deux définitions qui vont structurer notre recherche.

Dans son *acception plurielle*, la notion d'identité individuelle concerne tout autant les approches biographiques que socio-catégorielles. L'identité individuelle y est perçue comme un ensemble d'*identités multiples* où se distendent et se modèlent entre elles les identités de groupe et l'identité personnelle, sous l'action régulatrice des identités de rôle qui stimulent les interactions entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui.

Le mécanisme de *construction identitaire* (CI) sera exprimé pour désigner la dynamique de mise en cohérence de l'individu. Il résulte du Travail d'*Identité pour soi* (TI) dans son environnement multiple, pondéré par les influences socioprofessionnelles qu'exerce la Régulation de l'*Identité pour autrui* (RI) sur le processus de personnalisation lors des changements.

*

Après avoir dressé, en première section, la cartographie de l'identité telle qu'elle sera explorée *in fine* dans ce travail, il importe de fouiller le concept de transition professionnelle qui détermine le contexte de la problématique. *« Dans le cadre de la théorie des stratégies de personnalisation, il resterait, bien sûr, à analyser l'interaction entre les stratégies de coping et les modalités d'affirmation et de continuité de soi (identité), les projets associés aux conduites de reconnaissance et d'intégration sociales* » (Sordes-Ader, Esparbès-Pistre et Tap, 1995, p. 141).

C’est ce que nous nous proposons de faire dans la section qui suit en présentant l’environnement de l’état de transition. Dans quel contexte de sa vie l’individu se retrouve-t-il en phase de situation transitionnelle ? Comment et pourquoi s’opère une transition ? Après avoir répondu à ces questions contextuelles, nous rapporterons l’approche du concept de transition qu’en livre la littérature. Cet examen nous conduira à étudier les différentes formes que revêt la transition professionnelle. Fort de cet apport théorique, nous pourrons mesurer ultérieurement dans quelle mesure la reconversion des militaires s’apparente à une forme de reconversion.

Il s’agit de percevoir à présent les rouages qui mènent du changement professionnel au nouveau départ, à travers l’adoption d’un projet. Observons dans ce passage les étapes successives de doute qui marquent la fin d’un état, et au cours desquelles l’identité individuelle doit s’adapter par un jeu de déconstruction et de reconstruction incessant.

**

Section 2 : La transition vers le nouveau projet

Introduction de la section 2

En formulant la question de savoir pourquoi le travail identitaire se présente comme un gage de performance de la reconversion des militaires, nous avons introduit le concept d'identité, mais plus précisément, nous nous sommes attaché à comprendre les mécanismes identitaires qui interviennent lorsque le militaire quitte le cadre d'exercice professionnel pour envisager son transfert de compétence en secteur civil. Avec la présentation du concept d'identité qui a été réalisé en première section, les bases de l'exploration théorique ont été plantées ; l'étude peut maintenant questionner l'évolution de l'identité personnelle lors des différentes étapes de la transition. Après avoir interrogé le concept de transition, et les dimensions, biologique, processuelle, temporelle et symbolique, attachées aux mécanismes transitionnels (Jung,1933, Erikson, 1950 ; Van Gennep, 1909 ; Bridges, 1980 ; Balleux et Perez-Roux, 2013, McAdams, 1993 ; Lesourd, 2005, 2009), cette seconde section entre dans une étude détaillée des trois étapes de la transition selon Bridges (1980, 2004) : la fin, la zone neutre et le nouveau départ. La compréhension des processus de transition favorise l'interrogation de la littérature au sujet de la notion de projet (Boutinet 1990) qui en cadence les différentes étapes et qui conditionne le nouveau départ. La métaphore de la « *rose des vents du projet* » de Boutinet (1993) illustre la complexité de ces mécanismes. L'établissement d'un lien entre la socialisation et les enjeux identitaires lors des transitions professionnelles permet de clôturer cette deuxième section en mettant en évidence les défis traumatiques de la transition professionnelle selon qu'elle est anticipée ou pas (Balleux et Perez-Roux, 2013), volontaire (Perez-Roux, 2016) ou pas (Villeval et Méhaut, 1986 ; Mazade, 2003, 2005). Nous observons, en outre, certaines limites des dispositifs d'accompagnement (Sardas et Gand, 2009 ; Fleury *et al.*, 2016). De fait, ils ne permettent pas toujours d'atteindre la réalisation d'une *dynamique identitaire globale* (Kaddouri, 1999, 2006, 2014), faute d'une *conversion subjective* individuelle intégralement entreprise (Mazade, 2004).

Nous introduisons cette nouvelle section par l'étude du concept de transition.

2.1 Quel concept de transition ?

Le cœur de notre recherche se concentre sur les concepts d'identité et de transition. Si notre étude est centrée sur la transformation de l'identité, c'est le cadre de la transition

professionnelle qui en délimite le périmètre. La *dynamique identitaire* qui a été développée plus haut témoigne d'un mouvement parcouru dans l'existence, d'un point de départ à un point d'arrivée, d'un état à un autre.

La terminologie évoque un cheminement technique et biographique construit lors des **périodes de transition** selon la définition, communément reprise, qu'en donne Schlossberg :

> *« tout évènement ou absence (d'évènement) qui a pour effet de transformer les relations, les routines, les croyances et les rôles* » (1995, p. 27).

De fait, on n'imagine pas ces transitions sans séquelles, du moins sans complications, sans effort et sans implication de la part de l'individu. Cette partie de nos recherches doit permettre d'objectiver l'état de transition observé dans le cas des mutations professionnelles, et d'en explorer les effets connexes, rapportés au cas d'étude de la reconversion du militaire. En adoptant une démarche circonstancielle nous présentons une vision pragmatique du concept de transition dépeint dans la littérature : ses causes, ses buts et conséquences. Tout naturellement après avoir mis à jour les mécanismes qui sous-tendent les transitions ce deuxième chapitre permet d'aborder ensuite les démarches stratégiques qui accompagnent la sortie de transition vers le nouveau projet.

2.1.1 Dimension organique de la transition et de la crise

Jung structure la notion de transition développementale à travers le processus d'individuation qu'il explique comme « *processus par lequel un être devient un individu psychologique, c'est-à-dire une unité autonome et indivisible, une totalité* » (Jung, 1953, p. 255). Il explique les transitions développementales et la construction de *l'individu* à travers des états de crises provoquées par l'obligation de l'individu à se mettre en harmonie avec lui-même lors de changement qui marquent des étapes au cours desquelles il se développe. On attribue à Jung l'origine de la structuration de l'idée de cycles de vie composés d'une succession d'étapes.

À travers la dimension organique du concept de transition se dessine la notion de crise qui est attachée à celle de transition, tel qu'Erikson en porte le concept (1950). Déjà Jung identifiait un malaise, comme « *un signal d'alarme qui nous avertit que quelque chose d'essentiel est en désaccord ou insuffisant dans l'attitude consciente et que par conséquent il conviendrait d'élargir le champ du conscient* » (Jacobi, 1964, p. 67). Erikson développe l'idée de tranche de vie et de période de transition en élaborant le modèle développemental et la théorie du développement psychosocial.

Dans ce contexte, l'individu mis à mal entre en confrontation avec lui-même et remet en jeu ses propres représentations, face à un environnement changeant, une situation mouvante, désorganisée, qui impacte de façon consciente ou inconsciente, ses comportements et positionnements (1972). Erikson voit en ces périodes de transition des « *provocations* » qui expliquent, justifient et imposent que « *dans chaque étape successive, il faut voir une crise potentielle à cause du radical changement de perspective qu'elle entraîne* » (1972, p. 92). Levinson développe le concept de crise en expliquant cette période comme une nécessité justifiée de la part de l'individu à bousculer ses repères afin de permettre à des parties inhibées de lui-même (*moi*) de s'exprimer à travers une succession de conflits internes dans le but de renégocier des compromis à même d'offrir un cadre plus acceptable à l'expression de sa personnalité (1978, p. 61).

Plus proche de nous, dans une reflexion consacrée aux identités professionnelles à l'épreuve des transitions, Mazade et Hinault (2014) indiquent que « *la transition fait partie de la même famille conceptuelle que les notions de cycle de vie, de parcours, de trajectoire, d'événement biographique, etc* » (*ib. id.*, p. 3). Les auteurs mettent en relief la problématique des seuils et de l'imbrication des sphères de vie – familiale, professionnelle, résidentielle... – qui composent un « *parcours biographique* » (*op.cit.*). Déjà, en 2011 Mazade identifiait qu'en circonstances de chaos professionnel, par exemple lors d'un licenciement économique, la transition de vie s'apparente à une *crise biographique*.

De son côté, Balleux et Perez-Roux qualifient ce temps de **crise lors des transitions** de :

> «*composante indissociable du développement humain y compris depuis l'enfance, et de ce fait, comme un passage inévitable dans la construction de l'identité* » (2013, p. 104).

Ce regard traduit l'idée que l'identité se construit sur des temps de crise au cours desquels l'individu est bousculé dans ses habitus et les certitudes acquises, dans sa zone de confort.

Ces périodes de trouble permettent l'évolution des représentations biographiques et environnementales. Bédard (1983) entreprenant l'analyse des travaux d'Erikson insiste sur le fait que la *crise* n'est pas synonyme de *catastrophe,* et que l'individu ne s'oriente pas fatalement dans une spirale infernale dont l'issue serait l'échec, pire, un déséquilibre irréversible. S'il n'y a pas lieu d'assombrir une situation menaçante, « *il n'en demeure pas moins que le risque de confusion et celui de la perte du sens, de direction sont bel et bien présents tout au long de ce processus de croissance* » (p.110). Nous revenons plus loin sur la notion de cap et d'orientation en présentant la *Rose des vents du projet* (Boutinet, 1993, 2002).

Poursuivant notre recherche nous comprenons chez Morin (1980) que les mécanismes de crise sont liés au sentiment plus ou moins accru d'incompréhension qui accompagne le *radical changement de perspective* qu'Erikson relie à la crise (*supra*). La crise provient d'abord du fait que le sujet ne comprend pas les changements qui se présentent à lui, car « *comprendre c'est embrasser par la pensée, donner un sens clair à déchiffrer, interpréter* » (Morin, 1980, p. 98). Les réponses que le sujet apportera à ses questionnements donneront du sens à ses actions, et en cela, elles permettront « *la synthèse intérieure qui organise l'expérience et dirige l'action* » (Erikson, 1972, p. 152).

Mais avant d'apporter des réponses, le sujet devra sortir de l'aveuglement dans lequel l'a plongé son entrée en crise. Caplan (1976), de son côté, montre que la nature bigarrée et complexe des circonstances d'entrée en crise est parfois dangereusement propice à menacer l'équilibre de l'individu. La désorganisation intérieure qui en résulte peut s'emballer vers une absence de solution, malgré la persistance de l'individu lui-même à trouver une issue favorable (Erikson, 1950 ; Bridges, 1980). Caplan conclut alors à l'apparition de signes pathologiques d'anxiété qui font que « *la fonction se désorganise au point d'entraîner une période prolongée de perturbation émotionnelle* » (1976, p. 220).

2.1.2 Dimension développementale et psychosociale de l'identité

Nous avons vu qu'Erikson (1963) structure le concept d'identité en le centrant sur le développement psychosocial qui s'opère au cours des huit étapes menant de l'enfance à la vieillesse. Selon lui, chacune des crises spécifiques qu'entraîne le passage d'une étape à l'autre nécessite d'être négociée avec succès, au cours d'une phase transitoire, avant de passer au stade de développement ultérieur. On doit alors à Erikson l'identification de la dimension temporelle du concept de transition comme processus dynamique. Il développe l'idée de tranche de vie et de période de transition en élaborant le modèle développemental et la théorie du développement psychosocial (1963).

Nous retenons de la ***transition*** cette définition que Balleux, et Perez-Roux (2013), donnent en se référant à Erikson :

> « **le temps de la transition** est « *un temps de crise (...) passage inévitable dans la construction de l'identité, composante indissociable du développement humain* » (p. 101).

L'identité se construit sur des temps de crise engendrés par – et vécus lors – des transitions, et qui permettent l'évolution des représentations biographiques, d'un chapitre de vie vers un

autre. Parmi ces phases organiques, nous identifions différents stades du vécu qui **complètent la définition que nous retenons de la transition** :

> « *de l'enfance à l'adolescence (Lavoie, 1994), de l'école au travail (Cohen-Scali, 2001), de changement de rôle (Zittoun, 2004), de l'entrée sur le marché du travail (Robson, 2000), d'un changement de carrière (Deschenaux & Roussel, 2010) ou de la fin de vie professionnelle à la retraite (Schlossberg, 2004)* » (Balleux et Perez-Roux, 2013, p. 101).

2.1.3 Dimension symbolique et idéologique : introduction au mythe personnel.

Dans sa théorie du « *mythe personnel* », McAdams (1993), adossé aux travaux d'Erikson étudie les phénomènes de déconstruction-reconstruction identitaire. Il défend l'idée que l'identité procède d'une histoire complète avec un cadre, des scènes, des personnages, des intrigues et des thèmes. McAdams soutient qu'à partir de sa vie d'adulte, l'individu traverse des phases de transition qui génèrent des crises au cours desquelles il se reconstruit, en fonction de son *« passé tout en réinterprétant les expériences vécues, afin d'anticiper l'avenir à partir d'une histoire personnelle en élaboration* » (Solti, 2015, p. 5).

Nous avons échangé avec Richard Solti au sujet de ses articles (2016 et 2017) rédigés sur le thème des stratégies d'ajustement biographiques par la ré-écriture du mythe personnel au cours de la reconversion du militaire. Il y aborde la problématique identitaire à travers la notion du mythe personnel. Solti tente d'ouvrir des pistes de réponses en considérant des questions entrant dans l'étude de notre problématique : « *Sur quelles ressources internes s'appuyer pour changer de statut symbolique ? (...) Quel impact aura cette reconversion sur la cohérence globale d'un parcours de vie et sur l'image de soi ? Quelle légitimité donner à une orientation professionnelle consécutive à un départ qui ne serait pas désiré ?* » (2017, p. 97). Son analyse met en avant un phénomène « *intégrateur* [de] *"rejet" d'éléments qui ne seraient pas compatibles avec une image antérieure de soi, procédant en cela comme un "système immunitaire" qui discriminerait le "soi" du "non-soi"*» (*ibid*., p. 104). Solti marque le rapprochement entre le système immunitaire de l'organisme humain et la faculté des militaires en reconversion à sélectionner des évènements biographiques à même de « *donner du sens à leur reconversion en l'inscrivant sur un continuum cohérent, même lorsque celle-ci ne relève pas d'un véritable choix* » (*ibid*. p. 100). La notion de mythe est approfondie en 3e section de ce chapitre, dans le prolongement de l'approche d'identité narrative.

2.1.4 Temporalités de la transition : une gradation de la crise.

Van Gennep (1909, 1960) lie les transitions à des « *rites de passage* ». Il tire de l'observation des peuplades traditionnelles trois étapes sociétales qui procèdent du changement et de la transformation : séparation, errance (ou transition) et incorporation. Bridges (1980, 1995) prolonge ce concept en le qualifiant « *d'écho subjectif des situations et des évènements subjectifs* » (1995, p. 195).

Il le décrit à son tour comme un passage qui se décompose en trois stades : la fin, la zone neutre et le nouveau départ.

Figure 11. Chronologie de la transition selon Bridges (1980).

La nouveauté qu'il propose tient précisément dans l'analyse de la fin qui est caractérisée par cinq aspects : désengagement, démantèlement, désidentification, désenchantement et désorientation. La zone intermédiaire est caractérisée par un changement de direction (une ré-orientation) ; elle se caractérise par une quête de sens. La sortie de zone neutre s'opère lorsque l'individu affirme ses choix et leur donne du sens, quand il se ré-identifie et se réengage ; en l'occurrence, pour le militaire, elle signe le succès de la reconversion. Nous faisons de cette approche théorique un postulat central dans l'étude du cas présent.

Dans son ouvrage, à la section « *Au début il y a les fins* », Bridges propose une interprétation du processus de détachement lors de la fin d'un cycle (2006, p. 101). En mettant en évidence que pour l'essentiel des individus, les fins de cycle sont mal gérées, l'auteur attribue la faillite au fait que « *c'est en partie parce que nous les comprenons mal et que nous les prenons trop au sérieux, ou pas assez* » (Bridges, 2014 p. 103). Il donne alors deux explications à ce phénomène de désintérêt : d'une part une fin est trop régulièrement perçue comme un état sans suite, un point final à une histoire, d'autre part le désamour se manifeste par un détachement qui traduit en réalité la peur du lendemain et l'incapacité à tourner une page pour en écrire une autre ! Pourtant les rites de passage tels qu'observés par Van Gennep avaient « *le mérite d'illustrer le processus naturel de fin* » (*ibid.*). Si ces transitions s'opèrent fatalement et nécessairement selon le rythme biologique de la vie pour permettre à l'individu de se construire (Van Gennep, 1909 ; Jung, 1933 ; Cunha *et al.*, 2010), elles peuvent être

déclenchées aussi, communément, par un élément extérieur de plus ou moins grande importance apparente.

Le départ de l'institution militaire sera un déclencheur qui va entraîner le déroulement du processus infus de fin d'une étape de vie : désengagement, démantèlement, désidentification, désenchantement, désorientation.

Ce processus que nous nommerons les « *5 Dé-* » sera d'autant marqué que la vision de l'avenir, qui apparaît soudainement comme incertaine à l'individu, sera noircie par la croyance qu'il a en son incapacité à entamer l'écriture d'une nouvelle page de sa vie en cohérence avec l'histoire déjà écrite.

Observons chronologiquement chacune de ces étapes pour prendre en considération dans notre étude les explications et le sens que Bridges leur attribue (*ibid.*, pp. 104-116).

2.2 La fin d'un état

2.2.1 Le désengagement

Les exemples sont légion dans les sociétés traditionnelles qui relatent la mise en isolement de la personne qui va évoluer de contexte. Que ce soit sous le coup de rites initiatiques – cas de pratiques tribales évoquées plus haut, soustrayant le jeune initié à son cercle habituel pour l'isoler dans la nature – ou pour faire écho à un changement de statut social – autrefois en France, le départ au service militaire était introduit par les fêtes des conscrits, ou encore le mariage pour lequel on a conservé, dans une moindre mesure, le rite d'enterrement de vie de jeune fille ou de vie de garçon – ces transitions étaient vécues de la même manière, comme des désengagements annonciateurs d'un renouveau.

Dans tous les cas, le caractère inéluctable du changement autorise « *d'imaginer un autre mode de vie ou une autre identité* » jusque-là difficilement envisageable. C'est alors que s'opère le désengagement et qu'il « *déclenche un processus inexorable de changement* » (Bridges, 2014, pp. 104-107). C'est la première étape d'une longue mécanique identitaire qui a pour effet de sortir le sujet de son environnement affectif et social habituel.

2.2.2 Le démantèlement

La prise de recul n'en est pas pour autant maîtrisée. Cette rupture témoigne juste d'une mise en mouvement du processus de changement qui commence avec la perte de l'ancien référentiel

de valeurs auquel aucun nouveau repère ne s'est encore substitué. Autant le désengagement est une opération succincte qui se matérialise par un nouveau positionnement social et par la prise de distance consécutive avec les habitus du modèle quitté, autant le démantèlement est une phase d'éviction lente des anciens repères, ceux qui constituaient l'ancien vécu.

Bridges (2014) utilise l'image du démantèlement pour illustrer le retrait « *pièce à pièce* » de ces jalons. Ce travail évoque celui du processus de deuil (Kübler-Ross, 1969) qui est esquissé en fin de ce chapitre. À l'occasion de cette deuxième étape, Bridges met en garde contre la tentation facile qui consiste à grossir le trait de cette comparaison qui met en jeu un mécanisme émotionnel allant du refus à l'acceptation. Selon lui le défi relève moins de l'ordre de l'affect que d'ordre cognitif, et s'apparente à un processus de réappropriation. En fait, « *il s'agit du processus au cours duquel quelqu'un cesse de penser en termes de "nous" pour penser en termes de "je"* » (*ibid*., p. 107). Les émotions sont présentes, mais ne constituent pas l'essentiel du processus ; elles en découlent. Le démantèlement mène à la réappropriation de la vie nouvelle. Nous notons qu'il sera incontournable de chercher de quelle manière se traduit dans la reconversion des militaires, ce passage du *nous* au *je*, et comment s'effectue cette appropriation personnelle d'une nouvelle vie dans laquelle le *nous* change significativement de forme.

2.2.3 La désidentification

Le désengagement et le démantèlement conjugués, l'individu perd l'ancrage de ce qu'il était. Il perd les références de lui-même, le sens qu'il donne à ses actions, voire le sens de lui-même. À ce moment précis, son identité est remise en question puisqu'elle perd une à une les attaches qui la reliaient de façon cohérente à son ancienne existence et à la perception qu'il avait de son image. « *Ce processus de désidentification est généralement le pendant interne du processus de désengagement. Il est souvent particulièrement perturbant dans le cadre des réorientations professionnelles, ou chez les personnes très attachées à leur ancien rôle ou leur ancien titre » (ibid*., 2014, p. 109). Le présent manque alors de clarté, et tout naturellement, les mots pour le décrire ne viennent pas aisément, si ce n'est en le définissant par rapport au passé, voire en les inventant. On n'est pas *ceci* ou *cela,* mais on est, en ceci et en cela, différent de ce que l'on était ! « *L'impact de ces changements peut être bien plus important qu'on ne se l'imagine* » (*ibid*., p. 109). Au cœur de cette étape de désidentification Bridges renvoie pour toute illustration à l'anecdote de l'écriteau qu'Erikson rapporte avoir lu dans un bar de l'Ouest américain lors d'un périple : « *Je ne suis plus ce que je devais être et je ne suis pas ce que je vais être, mais je ne suis plus ce que j'étais* » (*ibid*.).

Cette phase nous amènera à étudier l'enthousiasme et le réalisme par lesquels s'exerce (ou pas) la volonté de se désidentifier du modèle professionnel militaire.

2.2.4 Le désenchantement - ou la désillusion

Nous venons de voir que la désidentification implique une distanciation consentie avec la définition de ce que l'on était. C'est ainsi qu'au terme de ce processus apparaît l'individu désenchanté. C'est le moment auquel l'individu prend conscience que son histoire ne peut plus se référer à son passé, « *l'ancien monde* » ayant cessé d'exister. Une métaphore puissante illustre cette situation, sous forme d'une profonde désillusion, il s'agit du moment où l'enfant découvre que le Père Noël n'existe pas ! Le désenchantement revêt le plus souvent la forme d'un sentiment de trahison : trahison des autres envers l'individu, trahison de l'individu avec lui-même. En ce sens il facilite et accélère l'accession au processus de reconstruction. D'ailleurs le désenchantement peut à la fois être la cause et la conséquence du processus de changement. Bridges montre que le désenchantement est d'autant plus difficile à admettre comme élément de construction, que les sociétés enseignent et valorisent le succès comme facteur de construction et non l'échec, l'apprentissage et non le désapprentissage. Pourtant savoir se nourrir des échecs et des désapprentissages favorise les logiques de dynamiques identitaires en jeu dans ces moments de crise identitaire (*ibid.*, p. 112).

Littéralement le désenchantement consiste à sortir d'une période d'enchantement, d'équilibre maîtrisé, c'est-à-dire à « *admettre un sort que le passé a jeté sur le présent* (...) *pour nous empêcher de voir plus clair en nous-même ou en les autres* » (*ibid.*, p. 113). Bridges compare en cela la notion de désenchantement à celle de désillusion qui procèdent toutes deux d'un mécanisme quasi identique, si ce n'est que la désillusion serait amputée de la compréhension des choses : « *un être désillusionné reste fidèle à son ancienne vision des choses...* ». La désillusion enferre l'être dans ce qu'il persiste à imaginer de bon et d'inéluctable pour lui, « *il tourne en rond et se prive ainsi de toute réelle perspective d'évolution* » (*ibid.*, p. 114). Pour illustrer ce stade, Bridges évoque le cas d'individus qui persistent dans la vision qu'ils se sont construite d'eux-mêmes au sein du cadre professionnel qu'ils quittent, plus ou moins volontairement, de façon variablement acceptée ou subie, que ce départ soit plus ou moins prévisible et anticipable. L'exploration terrain étudiera dans quelles proportions et pour quelles raisons on retrouve dans la population des militaires en reconversion, des individus tantôt en posture de désenchantement, tantôt en posture de désillusion. Soit que le militaire en reconversion est effectivement désenchanté, c'est-à-dire littéralement tiré de son

enchantement et *disposé à voir et comprendre plus de choses*, soit que de rester *fidèle à son ancienne vision des choses* le prive de se tourner de façon lucide et utile vers l'avenir.

2.2.5 La désorientation

La désidentification implique une distanciation consentie avec la définition existentielle de ce que l'on était ou plutôt de la perception de ce que l'on en avait, ou cherchions à en avoir. Cette étape engendre de la part de l'individu la prise de distances avec ses anciens repères pour qu'il arrive à se situer dans sa (nouvelle) réalité du moment. Car, c'est la perception de la réalité qui agit comme une boussole dans les processus de construction et de préservation des équilibres personnels en esquissant le nouveau projet dans l'environnement socioprofessionnel en changement (*ibid*., p. 114). Notons d'ailleurs que dans cette phase de repérage, l'*être* a le plus souvent tendance à parler de vérité, plutôt que de réalité ; pour dire à quel point cette perception de la réalité est structurante ! La *métaphore de la rose des vents du projet*, qui sera détaillée plus loin, établit concrètement un parallèle avec le besoin d'orientation dans cette phase de construction (Boutinet, 1993, 2014). Elle indique la voie de sortie de cette période de remise en question en fin d'une tranche de vie, par la capacité à s'orienter vers un nouveau projet. Bridges souligne à cet égard l'analogie permanente avec les rites de passage (Van Gennep, 1909, 1960 ; Cunha *et al*., 2010). À ces occasions la transition de l'individu d'un état à un autre prenait symboliquement forme par son éloignement de sa communauté pour l'isoler dans un lieu inconnu afin de le placer dans les conditions d'une introspection, dans laquelle il est « *suffisamment perdu pour se retrouver* » (Bridges évoquant le poète Robert Frost, 2014 p. 114). Ce qui nous semble intéressant dans ce regard porté par Bridges, c'est qu'il désigne le projet comme principale cible de cette ultime étape de fin. À ses yeux, lorsqu'«*une personne est licenciée* » et qu'elle entre dans la phase de désengagement, « *elle a de fortes chances de se désintéresser de ses anciens projets et objectifs* » (*ibid*., p. 115). Dans le cas des militaires en reconversion, cela vaudra pour un nombre de cas qu'il conviendra d'évaluer, notamment lorsque le départ est conflictuel, ou d'une façon générale, lorsque le désenchantement n'a pu opérer et que le sujet reste sous le coup de la désillusion (*supra*). Dans ces conditions, le détachement est fragilisé par la perte de motivation. Ce cercle vicieux entraîne le sentiment de désorientation puisqu'il touche à l'ensemble de la vie de l'individu, son environnement, ses projets, au-delà du seul objet qui est facteur déclenchant de la désorientation : perte ou changement d'emploi par exemple.

En conclusion de l'étude du processus de *fin* que nous mobilisons dans la construction de notre modèle de recherche, nous retenons que « *la fin est le premier et non le dernier acte de la pièce* » (*ibid*., p. 123) et qu'« *en réalité le processus de fin dans son ensemble entre en conflit avec l'idée trop largement répandue selon laquelle toute évolution doit se traduire par un gain, et jamais par une perte* » (*ibid*., p. 112). Les pertes consenties au cours de cette tempête amènent l'individu à se reconstruire en déterminant un nouveau projet de vie. À travers chacune des cinq étapes que nous venons de décrire se présentent autant de phases au cours desquelles, pour des raisons à identifier, le militaire en reconversion pourra exprimer des difficultés variables à envisager les perspectives d'un nouveau projet.

La notion de projet mérite que nous nous y arrêtions. Nous proposons de préciser le sens que nous lui donnons dans le cadre de cette étude.

2.3 Le nouveau projet au cœur de la zone neutre

Nous venons de le voir, le projet s'invite comme enjeu majeur de la transition professionnelle, de la reconversion militaire en particulier. Le monde de l'emploi et celui de la formation professionnelle ont d'ailleurs parfaitement traduit ce défi en faisant la promotion dans le début des années 2000 de la notion de flexisécurité et de sécurisation des trajectoires professionnelles (Commission européenne, 2007)[28]. La motivation de l'individu à s'impliquer dans ses projets est proportionnelle à sa capacité à satisfaire ses propres besoins. Or cette capacité inscrit les besoins entre eux dans une relation hiérarchique pyramidale qui fait que les besoins secondaires dépendent de la réalisation des besoins primaires (Maslow, 1954). Mais, nous venons de le voir, il se trouve que la traversée des cinq étapes caractérisant la fin d'une situation (Bridges, 1990, 2004) peut être enrayée par le grippage de l'une d'entre elles. Et c'est précisément l'étape de désidentification qui interroge notre réflexion. Dans ce cas, l'individu dont la désidentification n'est pas effectivement achevée se retrouve en situation confuse, même conflictuelle, car privé de poursuivre sans accroc son processus personnel de détachement (la *fin* selon Bridges, figure 11). S'installant dans une impasse, le sujet se retrouve, de fait, en difficulté pour négocier avec lui-même des choix de nature à répondre à la satisfaction de nouveaux besoins.

[28] Commission européenne, 2007, « *Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité* » - Bruxelles, Com 359 final

Nous invitons maintenant à entrer dans la compréhension de la notion de projet. Les paragraphes qui suivent présentent le concept-paradigme, ses fondements et la mise en œuvre des points-clés du projet (Boutinet, 1996, 2012).

2.3.1 Le concept-paradigme de projet

Le projet est une large notion qui mérite le temps d'une compréhension avant de traiter, dans une prochaine section, les stratégies de réponses au changement. Nous portons dans ce paragraphe un éclairage sur la nature du projet qui mobilise notre attention, la définition que nous en retenons, et ses caractéristiques constitutives de temporalité et d'altérité. Boutinet distingue quatre types de projets qui forment les projets de vie d'adulte actif : *le projet familial*, *le projet personnel de l'adulte*, *le projet latéral*, et *le projet professionnel* (2007, pp. 39-40, 2012). Le projet professionnel qui nous intéresse n'est pas à décorréler des autres formes de projet qui le plus souvent s'agrègent lors du départ du militaire en reconversion. Cette remarque est confirmée par le fait que le sujet en transition peut affirmer sa volonté de profiter du changement pour se mettre en harmonie avec d'autres pans de sa personnalité pouvant croiser des objectifs divers, d'ordre familial, personnel ou social (Boutinet, 2012).

Le projet est au cœur de la transition de vie. Sur le plan étymologique le projet est *« l'action de jeter en avant, de projicere »* ; le mot désigne ce que l'on a l'intention de faire dans un avenir plus ou moins éloigné (dictionnaire Littré). Pour Bru et Not, « *le projet concrétise une intention ; il pose un but et prévoit un certain nombre de moyens pour l'atteindre ; il se précise sous forme de programme d'activités successives à travers lesquelles ces moyens seront mis en œuvre* » (1991, p. 327). Les travaux qui nous semblent les plus complets et sur lesquels nous nous appuyons ont été conduits par Boutinet (1990, 2002, 2012). L'auteur d'«*Anthropologie du projet* » (1990) défend que le concept de projet est différemment partagé. Sa place dans le développement social est tantôt moindrement considérée, tantôt centrale. En fait, déclinée abusivement, « *la notion de projet professionnel a connu son heure de gloire à travers une utilisation inflationniste qui l'a souvent vidée de son sens* » (Glée, 2009, p. 408 se référant à Boutinet, 1994, 1996). Boutinet constate une association usuelle du mot « *projet* » avec le mot « identité » qui fait du premier un véritable « *compagnon de route* » du second (2002, p. 222). L'emploi du substantif a été à ce point malmené que le terme est devenu une notion fourre-tout qui impose que nous précisions l'utilisation que nous en faisons dans notre étude présente.

Le concept de projet est différemment présent, voire imbriqué, dans les mécanismes de construction psychosociologique, c'est-à-dire « *ces préoccupations autour de l'acteur, du sens, de la complexité, de l'innovation, du changement, de la crise, de l'identité, du lien social ou de la sublimation* » (Boutinet, 2012, p. 222). C'est un concept « *nomade* » pour lequel Boutinet se hasarde à délimiter trois périmètres d'utilisation : « *les usages empiriques variés, les usages opératoires, les usages réflexifs et scientifiques (existentiels)* ». Le volet d'usages empiriques variés s'étend « des projets individuels aux projets organisationnels en passant par les projets techniques de fabrication et les projets d'action » ; il comprend notamment « *les projets individuels liés aux âges de la vie, des projets adolescents et post-adolescents jusqu'aux projets des personnes âgées en passant par la variété des projets adultes, projets de carrière, professionnels, de formation, personnels* » (ibid., p. 223). Le domaine d'emploi opératoire vise « *à développer la maîtrise au moins partielle d'une action gouvernée par un souci d'efficacité », action d'anticipation ou de conduite qui caractérise l'exécution très technique de professions spécialisées dans le domaine du bâtiment, de l'ingénierie ou de la recherche « continuellement aux prises avec leur propre projet* ». Enfin dans le registre d'usages réflexifs et scientifiques on regroupe les approches qui ont « *recours aux concepts d'intentionnalité et de sens pour penser la condition humain*e ». C'est dans cette logique que l'on place les démarches philosophiques existentielles et les sciences – humaines ou exactes (ibid., p. 223). La lecture de Boutinet permet de saisir l'amplitude tout autant que l'ambiguïté du caractère nomade de la notion de projet, notion qui balance entre paradigme et concept (ibid., p. 377) :

> « *le projet serait alors l'avatar individuel et collectif d'un désir primitif d'appropriation* » (Boutinet, 2012, p. 7).

Aussi, faisons-nous le choix d'adopter un repérage médian pour l'emploi d'un concept/paradigme de « *projet* », situé entre usages empiriques variés et usages existentiels, les transitions des temps de vies et des temps d'activités professionnelles nous apparaissant comme des mises au point existentielles par excellence. Nous retenons que le projet se situe à la frontière entre un temps suranné et une période à venir ; et lorsque cette période devient réalité, le projet s'efface. Il n'est plus alors que la représentation éthérée de ce qu'il fut, c'est-à-dire la « *destruction de la figure qu'il incarne* » (*op. cit.*).

La **notion de projet** dont nous parlons ici est une notion schizophrène qui « *renvoie toujours à une double absence : celle d'un ordre à évincer, celle d'un ordre à faire advenir, l'un et l'autre fruit de cette absence fondatrice que tout désir exprime* » (Boutinet, 2012, p. 7). Les dimensions existentielles et empiriques emplissent le concept que nous mobilisons.

2.3.2 Intentionnalité et création de sens au coeur du projet

Le concept de projet représente un volet essentiel de la transition professionnelle. Son mécanisme repose sur trois notions clés que sont les objectifs, les actions et les acteurs (César et d'Herbemont, 2004). Nous développons ici deux aspects qui nous semblent garantir la structuration du projet : l'intentionnalité et la création de sens. La combinaison de ces deux paramètres sera reprise dans nos résultats.

Quelle que soit la situation, le changement au temps présent est une opportunité porteuse de promesses et, par conséquent, de multiples projets. La fin d'une tranche de vie (Bridges, 1991, 2014) est l'occasion de réaliser un point de situation précis et détaillé sur le cadre contextuel, car il recèle « *l'ensemble des paramètres qui momentanément agissent sur l'auteur en train de décider de son projet : les contraintes et ressources de l'environnement, les dysfonctionnements et problèmes observés, l'auteur, son histoire, ses désirs, ses aspirations, ses inclinations* » (Boutinet, 2012, p. 278). Dans cette phase, le sujet doit opérer un travail intérieur exhaustif lui permettant de se mettre en harmonie avec lui-même (Jung, 1953 ; Kaddouri, 2014). Cette démarche à la fois réflexive (*soi*) et interactive (*l'autre*) devra s'entourer de conseil et de regards extérieurs (Schlossberg, 1995 ; Boutinet, 2014). Elle pourra s'appuyer sur des dispositifs techniques d'audits ou de bilans permettant le recours à des grilles d'analyse objectives et facilitant une réflexion structurée. Souvenons-nous que simultanément, le sujet traverse une zone de fortes turbulences personnelles qui le mène du désengagement à la désorientation, en passant par son démantèlement, sa désidentification puis une phase de désenchantement !

Lorsque le contexte espace-temps est tracé, l'enjeu de l'analyse est de poser les repères d'une réorientation qui l'aidera à sortir du processus de fin pour traverser la zone neutre vers un nouveau départ (Bridges, 1991, 2014) par l'esquisse de la trame du projet (Boutinet, 2012, 2014). Le fruit du travail tiendra compte des « *manques, carences, zones d'incertitude, insuffisances, dysfonctionnements observés, obstacles... »* (Boutinet, 2012, p. 279).

C'est dans cette phase que le projet doit se positionner en termes de réponses au plus près des attentes de l'acteur en conciliant ses visées professionnelles et ses objectifs personnels de vie. Quand la démarche interne permet de jauger l'intentionnalité du sujet, l'évaluation assidue de l'impact causé par les éléments externes doit en moduler le degré (Boutinet recommande de s'appuyer sur les méthodes d'analyse telles que le SWOT)[29].

De ce travail de médiation composite, l'acteur pourra envisager l'action à conduire, c'est-à-dire le plan d'action et sa réalisation. Par médiation nous entendons la posture que l'acteur doit adopter, selon la définition qu'en livre Boutinet et qui « *consiste en une explicitation des intentions qui puisse servir de référence à l'action, et permettre dans sa matérialité un regard critique sur le projet* » (1990, p. 210).

Nous introduisons ici un lien essentiel entre l'entrée en action de l'acteur et le sens qu'il donne à sa prise d'engagement – c'est-à-dire l'explication intelligible de son intention. Dans la suite de notre revue de littérature, nous cherchons à comprendre la nature de ce lien entre *sens* et *action* dans la conduite du changement.

Avant d'explorer plus en amont les mécanismes stratégiques de réponse au changement qui sont développés dans la troisième section, nous souhaitons réaliser un focus sur la *métaphore de la rose des vents du projet* de Boutinet (1993).

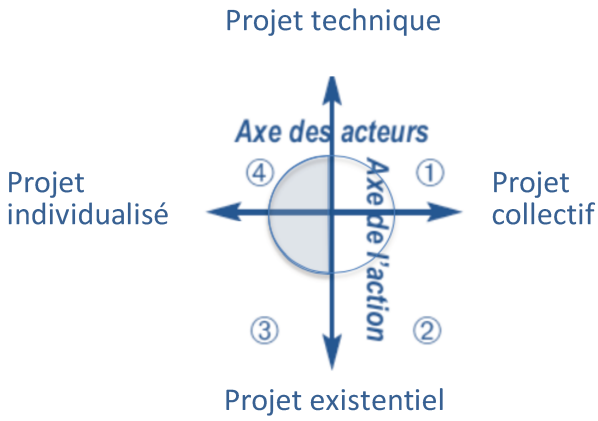
2.3.4 Vers le projet : influences imbriquées de l'identité pour soi et de l'identité pour autrui

La matrice que propose Boutinet (1993, 2002) s'appuie sur une démarche anthropologique au sujet du concept-paradigme de projet (*supra*). Elle s'équilibre sur deux axes qui se croisent perpendiculairement et qui matérialisent des dimensions en opposition.

Horizontalement l'axe des acteurs oppose la dimension d'ordre individuel à celle de nature sociétale. Verticalement, l'axe de l'action met en miroir les registres techniques et existentiels.

Ce repère orthogonal forme un ensemble représentant quatre points cardinaux opposés, interdépendants, que Boutinet baptise « *rose des vents du projet* ».

[29] Matrice SWOT d'évaluation dans le changement : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)



« 1. Le maillage du secteur technique-collectif spécifie la production

2. Le maillage du secteur collectif-existentiel définit la participation

3. Le maillage du secteur existentiel individuel renvoie à la construction identitaire

4. Le maillage du secteur individuel et du secteur technique concerne la création »

Figure 12. La rose des vents du projet. D'après Boutinet (2014, p. 225).

À cette matrice Boutinet superpose un découpage du projet en quatre quarts-de-cercles regroupant chacun deux secteurs de natures approchantes :

1) secteur de l'innovation technique ;
2) secteur de la participation sociale ;
3) secteur de la recherche de sens ;
4) Secteur de la créativité individuelle.

Le cadran de la circonférence ainsi obtenue est divisé en quatre secteurs représentant des caractéristiques de projet :

a) les projets procéduraux - maîtrise de moyens adaptés ;
b) les projets organisationnels – adéquation entre impératifs techniques et contraintes participatives ;
c) les projets identitaires – objectif existentiel individuel ou collectif ;
d) les projets personnels existentiels ou techniques.

Tout projet, de quelque nature qu'il soit, évolue sous l'influence combinée de cet ensemble qui, simultanément, dans une de ces deux dimensions qui se croisent, d'une part relie l'acteur à son environnement social, et d'autre part relie la production au processus. Le pôle individuel qui nous concerne prend son ancrage historique dans la recherche de sens (3) et de créativité (4), en même temps qu'il s'équilibre entre les réalisations techniques et existentielles, et qu'il chevauche les projets à caractères procéduraux (a) et identitaires (c).

Un projet repose sur trois caractéristiques principales. Par « *son exemplarité* », le projet permet à l'acteur de sortir de son enfermement devant l'imminence des évènements et en regard de l'aspect routinier de son existence remis en cause ; cet état traduit la marque de l'intellectualisation du projet. Par « *son opérativité* », le projet permet à son auteur de passer

de l'état de l'imaginaire à celui du réel, de franchir le pas de l'intention vers celui de la concrétisation, par la prise de décisions, en faisant la démonstration pragmatique du sens donné à ses choix à travers l'action à engager et déjà en cours. Enfin, par « *sa pronominalisation* » le projet est rattaché à un décideur, *je*, qui s'en est approprié la conception. Le projet fait sien, l'individu sort d'autant de l'obscurité que s'offre à lui la possibilité de verbaliser son intention d'un avenir enviable en passant de l'état d'acteur de sa vie à celui d'auteur de ses projets (Boutinet, 2014). Convaincu du bien-fondé des choix qu'il a prononcés, du sens qu'ils revêtent à ses yeux, et dans lesquels il engage son avenir, le sujet en s'assurant du caractère réaliste et réalisable des objectifs qui en découlent, s'approprie d'autant mieux la nouvelle orientation qu'il va donner à sa vie.

Donner sens à un projet dans une période de transition de vie d'adulte consiste à débattre de la sortie du temps de crise provoqué par la perte d'un cadre de référence qu'il soit social, familial, professionnel... La reconversion du militaire entre dans ce cadre circonstanciel complexe, dans lequel l'homme, en tant « *qu'être intentionnel cherchant à donner un sens à sa vie* » (Boutinet, 2012, p. 89) se retrouve plongé, de façon variablement subie ou acceptée, volontairement ou pas, dans l'obligation de traverser un « *processus d'instabilité au terme duquel dans le meilleur des cas se constitue une maturité* » (Boutinet, 2014, p. 40).

2.4 La menace identitaire lors du nouveau projet

Dans le contexte chaotique (Erikson, 1950 ; Linhart, 2012), nous nous interrogeons autour de la vision que Perez-Roux (2016) donne de la crise qu'entraîne la transition professionnelle, à la fois comme : *un moment de perte, une épreuve plurielle et un espace de développement potentiel dans lequel de puissants enjeux identitaires sont à l'œuvre* » (2016, p. 81).

Pour Balleux et Pérez-Roux (2013), durant la transition professionnelle, l'individu devient le théâtre de remaniements identitaires profonds. La vision anthropologique de la transition s'inscrit dans le processus d'évolution des contextes sociétaux (Godelier, 1987 ; Rose *et al*. 1989). Dans ce cadre, la stabilité d'un emploi se caractérise par la pérennité de la relation salarié-employeur. Elle met en évidence, sur une période donnée, deux catégories de salariés, *stables* ou *instables*, selon qu'ils restent au sein de l'entreprise ou la quittent (Lizé et Bruyère, 2012). Lorsque la rupture contractuelle est annoncée, deux regards qui touchent deux temporalités différentes sont portés sur la transition. Selon Balleux, Perez-Roux (2013), le premier espace qu'induit la transition professionnelle est d'ordre pratique, purement technique : « *recherche d'emploi/recrutement, début/fin de formation professionnelle, etc.* »

alors que la seconde conséquence « *reste liée aux processus vécus par les sujets et aux remaniements identitaires inscrits dans des durées variables selon les individus et les contextes* » (p. 74).

Pour ce qui est de leur aspect matériel, les transitions professionnelles qui conduisent à quitter l'entreprise sont souvent abordées par le prisme de l'analyse du marché du travail, en termes de risques professionnels (Céreq, XXIII[e] journées d'étude, 2006[30]).

Une nouvelle forme de changement désiré « *dans le sens où ce sont les acteurs eux-mêmes qui ont décidé de s'engager dans un processus de transformation* » (Perez-Roux, 2016, p. 82) vient s'ajouter aux formes traditionnelles de contraintes engendrées par les transitions professionnelles. Dés 2005, Négroni observe dans la *rupture* de trajectoire l'expression d'un choix volontaire, puisque l'individu qui est acteur de son avenir cherche à entrer en « *bifurcation biographique* ». Dans son étude sur la reconversion professionnelle volontaire, Négroni rapporte que « *Les bifurcations engagent diversement l'acteur selon qu'elles se présentent comme un projet, comme une crise, comme un choix, comme un évènement extérieur* » (2005, p. 312). Cette notion de bifurcation sous-tend les conditions d'un changement prévisible et anticipable. Dans ce cas, le volontariat qui déclenche l'entrée en bifurcation permet l'anticipation du changement et place l'acteur dans une posture d'appropriation plutôt confortable du nouveau choix vers lequel il « *décide de réorienter sa vie professionnelle, soit spontanément, soit à la suite d'un licenciement économique qu'il a anticipé* » (*ibid*.). Le volontariat se révèle être une notion clé pour juger du caractère prévisible et anticipable de la reconversion.

Or, les transitions « *ne sont pas nécessairement désirées, et sont vécues différemment si elles sont anticipées ou non* » (Balleux et Perez-Roux, 2013). De leur côté, Villeval et Méhaut (1986), et Mazade (2003, 2005) assimilent les reclassements à des reconversions professionnelles involontaires *« qui s'inscrivent dans une logique du subi* » (Négroni, 2005). Car, en marge de l'intervalle organisationnel, le sujet qui subit son départ est entraîné vers un espace de désordre personnel dont il lui faut trouver l'issue par la recomposition identitaire (Balleux et Perez-Roux, 2013, p. 107). Cette imbrication des enjeux est rapportée par Mègemont et Baubion-Broye (2001). Nous retenons la définition que les auteurs donnent de la situation de **transition professionnelle** :

[30] XXIIIe journées d'étude : « Transitions professionnelles et risques », 2006 – CEREQ – Relief.15 Echanges du Céreq, juin 2006, Aix-en-Provence

« *Dans les contextes où de fortes incertitudes traversent les conditions d'accomplissement de soi, les transitions professionnelles et personnelles constituent dès lors des moments particulièrement cruciaux de la socialisation des activités individuelles et des restructurations institutionnelles* » (Mègemont et Baubion-Broye, 2001, p. 16).

Pour Mègemont et Baubion-Broye la dimension socio-organisationnelle est essentielle dans l'expression du concept de transition professionnelle, en même temps qu'elle est le théâtre d'«*une réorganisation des rapports que les sujets entretiennent avec eux-mêmes, avec autrui, avec leurs milieux de socialisation* » (Baubion-Broye et Le Blanc, 2001, p. 4).

Mazade et Hinault (2014) identifient précisément un volet des transitions professionnelles qui « *concerne le "vécu", terme vague qui englobe les diverses dimensions subjectives constitutives des situations de transition professionnelle* » (p. 5). S'agissant des conséquences psychologiques de la transition professionnelle sur l'individu en changement, Dubar (1991) décrit la transition professionnelle comme un passage de l'identité virtuelle à l'identité possible. Dans cette période tourmentée, le changement met en jeu la sécurité des trajectoires professionnelles (Bruyère et Lizé, 2010), bouscule l'identité individuelle (Mègemont et Baubion, 2001, Grima et Beaujolin, 2014 ; Perez-Roux, 2016), et souvent la traumatise (Sardas, 2011), notamment chez les « *personnes victimes de stigmates* » (Grima, Abord de Chatillon, De Becdelièvre, 2016). Car l'identité professionnelle quittée peut exercer un effet contagieux et se répandre aux autres sphères de la vie du sujet jusqu'à toucher l'identité multiple dans sa complexité (Dubar, 1991 ; Ashforth, 2001 ; Ramarajan, 2004 ; Thoits, 2012 ; Nande, 2018). Il en résulte ce qu'Abbott (2011) nomme un turning point, « *c'est-à-dire une réorientation d'ensemble du parcours de vie* » (Mazade et Hinault, 2014, p. 6). Ce cas d'analyse semble particulièrement coller au cas d'étude de la reconversion des militaires.

La vision traumatique du départ de l'entreprise est renforcée par Conroy et O'leary-Kelly (2014), et Pérez-Roux, (2016) qui montrent qu'en dépit des origines de la transition professionnelle, elle représente toujours une menace pour l'équilibre de l'identité de l'individu et pour sa socialisation. Nous nous rangeons derrière Grima *et al*. (2014) pour adopter cette définition de la ***menace identitaire*** donnée par Petriglieri (2011) pour notre recherche :

« *l'appréciation par l'individu d'une menace potentielle sur le sens, les valeurs et la réalisation de son identité* » (ibid., p. 644).

Quoi qu'il en soit, selon Nicholson (1990), la transition professionnelle qui est un «*changement majeur qui se produit dans le contexte de travail* » (p182), implique pour en sortir que le sujet concerné entreprenne toujours une démarche proactive d'adaptation – selon une typologie que nous examinons maintenant.

2.5 Nouveau projet : nouveau rôle. Dimension psychologique des ajustements de rôle

Dans les situations de transition professionnelle, la capacité d'adaptation de l'individu est fortement sollicitée pour faire face et s'adapter au changement (Lazarus, Launier, 1978 ; Lazarus, Folkman, 1984 ; Pearlin et Schlooler, 1978 ; Maddi et Kosaba, 1991 ; Ouellette, 1993).

La réflexion que nous conduisons dans ce paragraphe s'appuie initialement sur le concept de rôle que Katz et Kahn situent au cœur de leur théorie des organisations (Kahn *et al*., 1964 ; Katz et Kahn, 1978). Elle considère en particulier sur la posture ambivalente du rôle, sur laquelle nous nous sommes penché au paragraphe 1.3.1.

À cet égard, nous citons le modèle d'épisode de Katz et Khan (1978, p. 196) qui fait la démonstration de relations complexes et dynamiques entre l'émetteur de rôle «*l'assignataire*», et le récepteur de rôle « *le destinataire* ». Dans l'étude des transformations de rôles, ce modèle fait référence aux enjeux qui menacent l'individu à travers ses relations interpersonnelles et organisationnelles. En phase de changement de rôle, les interactions entre les « *assignataires* », les «*destinataires*» et leur environnement sont complexes et sont en ajustement permanent (Nicholson, 1984 ; Ashfoth, 2001 ; Burrelier 2012). Cette approche fonctionnaliste met en lumière des mécanismes de tensions de rôle. Les tensions peuvent s'intensifier lorsque les attentes des différents acteurs n'entrent pas ou difficilement en concordance (Loubès, 1997). Les tensions s'exercent tantôt dans le cas des rôles cumulés – plusieurs rôles sont joués en même temps (Nande, 2018), tantôt lors de rôles qui se succèdent – il peut s'agir d'évolution de carrière, de transition professionnelle interne ou de changement d'emploi (Burrelier, 2012). Pour cette dernière situation relative au changement d'emploi nous mobilisons la vision qu'Ashfoth (2001) donne de la transition de rôle qu'il décrit comme :

> « *un mouvement psychologique, voire physique, qu'effectue un individu lorsqu'il passe d'une position à une autre* » (Ashforth, 2001, p. 7).

La littérature montre que le processus de socialisation permet à l'individu d'acquérir les dispositions lui permettant d'évoluer et de se mettre en conformité avec son nouveau rôle (Ashforth, 2001 ; Fisher, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1979). De là se dégagent des formes différentes de socialisation, dont l'apprentissage de l'individu à son rôle sous l'impulsion socio-professionnelle (Bauer *et al*., 1998 ; Saks et Ashforth, 1997).

Les travaux de Nicholson (1984) ont permis d'observer que la conscientisation des décalages créés par la transition de rôle favorise l'adoption de postures positives visant la mise en œuvre de stratégies proactives de socialisation par l'insertion professionnelle (West et Rushton, 1989 ; Depolo, Fraccaroli et Sarchielli, 1994 ; Ashforth et Saks, 1995). Plus récemment, dans le sillage de cette école, la recherche a promu l'intérêt de rendre l'apprentissage de rôle interactif et proactif (Ashford et Black, 1996 ; Major et Koslowski, 1997). La littérature rapporte communément deux courants de transition de rôle comme processus d'ajustement. Ils opposent une posture contraignante d'adaptation de l'individu au rôle, à une perspective dans laquelle le rôle se fond aux caractéristiques de l'individu.

À la suite de Burellier (2012) et parce que nous mettons en avant la dimension humaine (psychologique et physique) de la transition de rôle en contexte de mutation professionnelle (Ashforth,2001, p. 7), nous mobilisons l'approche de Nicholson qui regroupe ces deux écoles.

C'est en effet dans la théorie de transition de rôle de Nicholson (1984) que nous trouvons la réponse au cadre d'ajustement transitionnel de rôle que nous souhaitons mobiliser. Le chercheur montre que les transitions ne s'opèrent pas systématiquement par une mise en concordance. Dans sa théorie, l'harmonie s'obtient plutôt par une mise en adéquation de l'une vis-à-vis de l'autre des parties, plutôt que par le biais d'une transaction contraignante réciproque entre l'individu et le rôle.

Ce mode d'adaptation identifie deux types d'ajustements. D'une part, l'individu peut s'adapter au rôle en faisant évoluer sa personnalité, ses habitudes, son référentiel comportemental et réflexif ; d'autre part, c'est par l'ajustement du rôle que se réalise l'adaptation individuelle obtenue dans une attitude proactive à travers des médiations fonctionnelles et sociales qui concernent une évolution contingentée et proportionnée du cadre d'emploi et relationnel (Ashforth et Sakes, 1995 ; Munton et West, 1995 ; Nicholson, 1984).

À travers ces deux voies processuelles, Nicholson (1984) identifie 4 modes d'ajustement ***réplication***, l'***absorption***, la ***détermination*** et l'***exploration***.

		Ajustement par l'individu	
		Faible	Fort
Ajustement par le rôle	Faible	**Réplication**	**Absorption**
	Fort	**Détermination**	**Exploration**

Figure 13. Les modes d'ajustements aux transitions de rôle d'après Nicholson (1984).

La grille d'analyse *supra* rapporte les caractéristiques principales que nous résumons à la lecture de l'analyse qu'en fait Burrelier (2012) :

- la ***réplication*** ne fait le constat d'aucun ajustement. Ni l'individu ni le rôle n'évolue, aucune des deux parties ne cherchant à évoluer ou à influencer l'évolution de l'autre ;
- l'état d'***absorption*** est obtenu par l'évolution seule de l'individu qui cherche à s'adapter aux exigences du rôle, lequel ne suit aucun changement.

Dans ce cas, l'équilibre entre le sujet et le rôle passe par une attitude proactive d'apprentissage du sujet au changement requis ;

- en posture de ***détermination***, c'est au contraire uniquement le rôle qui évolue. Bien souvent cet ajustement est le fruit d'une négociation qui concède une moindre adaptation de l'individu, lequel continue à évoluer dans sa zone de confort, selon son référentiel opérationnel ;
- l'***exploration***, enfin, s'obtient par un compromis d'ajustement entre le rôle et l'individu qui se font évoluer mutuellement. Dans ce cas, l'adaptation est obtenue sous une forme consensuelle qui peut être appelée à suivre de futurs ajustements, autant que le nécessitera l'évolution des circonstances de l'activité professionnelle.

Aucune de ses postures n'est mise en œuvre ni obtenue définitivement ; la stratégie adoptée pouvant nécessiter de nouveaux ajustements, en fonction du cadre conjoncturel d'évolution de l'individu et/ou du rôle.

Pour l'étude de notre terrain, nous adoptons cette grille de lecture afin de procéder à l'établissement d'une typologie de profils d'adaptation de rôle du militaire en reconversion. De cette manière, nous chercherons à interpréter la capacité d'évolution identitaire de l'individu en transition de rôle lors de la reconversion.

2.6 Conversion subjective et dispositifs de reclassement

Comme nous l'avons annoncé en introduction de ce document, en choisissant de traiter notre problématique de transition professionnelle depuis un environnement à forte identité de groupe par l'approche des processus identitaires en jeu, nous nous sommes volontairement écarté de l'étude des dispositifs d'accompagnement lors des reconversions. Le temps nous a montré que ce choix pouvait être interprété comme un écueil si nous ne nous attachions pas à le justifier, mais aussi si nous nous privions d'y faire référence *a minima*. Dans ce paragraphe succinct, au regard d'une littérature dense sur la thématique des dispositifs d'accompagnement en GRH lors des transitions professionnelles, nous limitons nos références aux auteurs principaux qui nous ont conduit à nous interroger sur l'importance de l'*accompagnement de type "soutien psychologique"* (Fleury, Laval et Martin, 2016), et par extension, sur l'accompagnement identitaire

Dans une réflexion consacrée aux *identités professionnelles à l'épreuve des transitions*, Mazade et Hinault (2014) citent Rose *et al.* (1989) qui comparent les transitions professionnelles à « *un enchevêtrement complexe de formation, d'emploi, de chômage, de mobilité, vécu par les individus et géré par un certain nombre d'institutions sociales* » (2014, p. 3).

Au sujet des dispositifs d'accompagnement en transition professionnelle, Mazade et Hinault font référence au distinguo établi par Kaddouri (2014) entre dispositifs « *compréhensifs* » et dispositifs « *gestionnaires* ». C'est ainsi que nous nous rapprochons des travaux d'Allek (2014) qui mettent en avant l'usage des « *sas de remobilisation* » initialement à visée gestionnaire en vue de « *reclasser des agents dont le maintien en inaptitude coûte cher* », et qui se révèle finalement être d'excellents atouts pour comprendre et accompagner le travail identitaire des individus. Or, de son côté, Jourdain (2014), étudiant le cas de cadres en reconversion vers l'artisanat d'art montre que les dispositifs d'accompagnement doivent dépasser le seul stade des savoirs professionnels pour revêtir la vocation de véritable «*laboratoire de transformation identitaire* ».

Car l'expérience vécue par l'agent en transition professionnelle peut impacter ses capacités d'évolution identitaires individuelles. Déjà, en 2004 Mazade écrivait qu'il n'y a « *pas de reconversion possible pour des individus pourtant reclassés, dans la mesure ou il n'y a pas eu de " conversion subjective" »*. En effet, certains individus « *reclassés* » conservent une forme d'amertume à l'évocation d'un passé à l'égard duquel ils expriment regret et/ou nostalgie (Linhart *et al*, 2002). Pour Mazade, l'efficacité d'un accompagnement construit sur le couple accompagné-accompagnant (salarié-entreprise) doit conduire à trouver des savoirs et des compétences dans le vécu de la personne. Ces pistes de succès doivent être activables

et en cohérence avec le caractère intrinsèque de la personne en reconversion. En contexte de changement de milieu professionnel, dès lors que le sentiment d'invalidation des compétences n'a pas pu être compensé, en dépit de l'acquisition d'un nouvel emploi, l'individu n'a pas réalisé sa *conversion subjective*. Mais, au-delà, cette notion de « *conversion subjective* » ne trouverait-elle pas une autre justification dans le sentiment d'impasse parfois prononcé dans laquelle se retrouve la construction identitaire lors du changement ?

Dans leur étude au sujet de l'amélioration du retour à l'emploi à partir de l'expérience de demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle (CSP), Fleury, Laval et Martin (2016) indiquent quatre natures d'accompagnements. Dans l'*accompagnement de type intermédiation, « le conseiller joue un rôle essentiel de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi* » (*ib.id., p. 8*). Avec l'*accompagnement de type expertise* les sujets en transitions bénéficient *« d'une aide de leur conseiller pour se situer, d'un point de vue professionnel, dans le temps et dans l'espace (...) par exemple, par l'outillage du bénéficiaire [CV et lettre de motivation]* » (*op.cit.*). « *L'accompagnement procédural* » qui « *indique une prépondérance de la partie administrative de l'accompagnement* » place prioritairement le conseiller dans une logique d'accélération des démarches (*op.cit.*). Enfin, « *l'accompagnement de type "soutien psychologique", vise plutôt à redynamiser, remotiver une personne vivant de façon particulièrement négative son licenciement économique* ».

Dans les trois premiers types d'accompagnement, la *conversion subjective* de l'agent s'obtient par son assimilation effective d'adaptation technique lors du changement de milieu professionnel. Dans ce cas, le sujet ne ressent pas de spoliation majeure dans son transfert de compétences et de savoir après son passage d'une situation de travail à une autre.

Cependant, le cas de l'accompagnement de type « *soutien psychologique »,* mérite d'être observé pour renforcer la probabilité de réalisation de la conversion subjective. Cette nature d'accompagnement se présente pour Sardas et Gand (2009) comme le fil de vie de la reconversion : un accompagnement qui impose « *des compétences pour les conseillers associant capacités d'accompagnement psychologique et capacités d'orientation professionnelle* » (ib. id., p. 28). Sardas et Gand s'en représentent un accompagnement élargi valorisant une « *posture de tiers* » située entre l'individu et l'entreprise et un principe de « *temporalité propre au salarié* » (*op. cit.*). Dans leur analyse, « *le fait d'élargir la notion de reclassement à celle de transition professionnelle contrainte offre alors l'opportunité d'appréhender les restructurations, non pas uniquement dans leur dimension quantitative*

d'emploi, mais en y intégrant la prise en compte de dimensions qualitatives du processus... » (*op. cit.*). C'est un point essentiel qui enrichit les objectifs quantitatifs du reclassement par une approche qualité centrée sur la personne, à l'instard de celle que Mazade entrevoyait dans une complétude de reconversion obtenue par la « *conversion subjective* » (2004).

Et nous pensons qu'au coeur d'un dispositif d'accompagnement visant l'harmonie des objectifs quantitatifs de reclassement dans l'emploi et des objectifs qualitatifs d'assimilation des processus de personnalisation, le paramètre du soutien humain mérite d'être scrupuleusement pris en compte afin de faciliter le sevrage identitaire socio-professionnel qui participe de la dynamique identitaire globale (Kaddouri, 1999, 2006 ; Kaddoury dans Hinault, 2014).

Conclusion de la section 2 (*P1. Ch.2)*

En fouillant le concept de transition, nous avons mis en évidence qu'il trouve son origine dans les manifestations temporelles (ou leurs absences) qui ont pour effet de bousculer les repères sociaux, habitus et corpus de signifiants qui cadrent la vie de l'individu (Schlossberg, 1995).

Actionnant les leviers biologiques, symboliques et idéologiques qui règlent la vie de l'individu dans son environnement social, familial, professionnel..., le temps de la transition se présente comme un mécanisme cyclique inéluctable qui participe du développement de l'individu (Jung, 1953). Ce temps marque un processus naturel de la *fin* d'une tranche de vie, et une dynamique d'évolution vers un *nouveau départ* qui s'élabore lors de la traversée d'une *zone neutre* (Van Gennep, 1909, ré-éd. 1981 ; Bridges, 1980). La *fin* est caractérisée par une succession de stades constitutifs de l'entrée en transition : désengagement, démantèlement, désidentification, désenchantement, désorientation (Bridges 1980, 2014). Au cours de cette transformation, le sujet traverse une crise existentielle d'importance, voire radicale (Erikson, 1972). Mais la crise n'est pas rédhibitoire, même si elle menace la perte du sens que l'individu donne à sa vie (Bédard, 1983). Ce sens pourra-t-il être retrouvé ? C'est bien-là tout l'enjeu de la construction d'un nouveau projet.

Le projet est une notion très large, faussée par trop d'acceptions abusives et de mobilisations immodérées dans la littérature. Mais Boutinet (1993, 2014) en donne une définition médiane d'un concept aux frontières du paradigme.

En le situant à l'équilibre entre *usages empiriques variés* et *usages existentiels*, il propose une approche qui colle au cas d'étude de la reconversion des militaires. Aux ultimes étapes de *fin*, Boutinet explique la désorientation de l'individu par la *métaphore de la rose des vents du projet*. Cette matrice a vocation à mettre en relation l'objectif, l'action et l'acteur au cœur de la construction du projet, selon le recoupement de considérations techniques et existentielles d'une part, individuelles et sociétales d'autre part. La dynamique qui s'en dégage permet au sujet, acteur de sa vie, d'apprécier l'exemplarité du projet et de valider son opérationnalisation pour finalement faire corps avec lui et le promouvoir (Boutinet, 2012). Elle s'inscrit dans une recherche de créativité et de sens, dans un cadre mêlé de lien social et d'innovation où l'action technique permet à l'acteur de passer de la conception à la création, du processus au produit (Boutinet, 2014).

C'est ainsi qu'il apparaît que la transition professionnelle s'apparente à un passage inévitable et tourmenté de la construction identitaire (Balleux et Perez-Roux, 2013) au cours duquel l'individu se trouve en ordre d'accomplissement de *soi* et de négociation de sa socialisation (Mègemont et Baubion-Broye, 2001). C'est une période au cours de laquelle les trajectoires professionnelles sont interrogées et tourmentées (Bruyère et Lizé, 2010) et pendant laquelle l'identité individuelle est sujet à traumatismes et stigmates (Mègemont et Baubion, 2001 ; Sardas, 2011 ; Grima et Beaujolin, 2014 ; Perez-Roux, 2016, Grima, Abord de Chatillon, De Becdelièvre, 2016).

La transition de rôle renforce cette période d'incertitude liée à la transition professionnelle (Nicholson, 1984 ; Depolo, Fraccaroli et Sarchielli, 1994 ; Ashforth et Saks, 1995 ; Loubès, 1997 ; Bauer *et al*. 1998 ; Ashforth, 2001 ; Burrelier, 2012). L'enjeu professionnel interroge la personnalité et suscite des modes d'ajustement plus ou moins variables entre l'individu en changement et le nouveau rôle (Nicholson, 1984 ; Burrelier, 2012).

Enfin, à l'usage, les dispositifs classiques de reclassement montrent leurs limites lorsqu'ils atteignent leurs objectifs de retour à l'emploi sans pour autant garantir la sécurisation professionnelle par l'accomplissement d'une conversion subjective (Mazade, 2004). Dans l'observation des pratiques d'accompagnement (Sardas et Gand, 2009 ; Fleury *et al*., 2016), la question se pose alors du sevrage identitaire professionnel qui participe de la dynamique identitaire globale (Kaddouri, 1999, 2006, 2014).

Ces deux définitions que nous donnons *in fine* ont vocation à prolonger notre recherche.

La *transition* est une temporalité du changement liée à une conjoncture nouvelle qui menace l'équilibre individuel de la personne, provoquant chez elle un temps de crise essentiel dans sa construction identitaire.

La *transition professionnelle* est le théâtre d'incertitudes provoquées par la nécessité d'un projet de métier à déterminer à travers un nouveau rôle à s'approprier, techniquement et psychologiquement ; dans le même temps, l'individu doit régler l'équation de sa socialisation et le maintien en cohérence de son identité personnelle.

*

À la lumière de ces observations, entre acceptation, volontariat et prévisibilité, nous nous posons la question de savoir dans quel contexte s'inscrit une reconversion de militaire ? Est-elle plutôt acceptée ou subie, prévisible ou soudaine ? Si elle est acceptée, est-elle volontaire ? Autant de questions auxquelles nous chercherons à répondre dans notre exploration.

Pour poursuivre l'avancement dans la construction du modèle de recherche, il reste à interroger les mécanismes d'adaptation qui mènent au nouveau départ, au terme du processus de transition qui ouvre la voie au projet.

**

Section 3 : Les mécanismes du changement lors des transitions

Introduction de la section 3

Les éclairages que la théorie a apportés à propos du concept de transition et des manifestations existentielles qu'entraîne le changement de vie professionnelle ont rendu compte d'une vision d'ensemble de la transition lors de la reconversion. Relions à présent ce processus aux mécanismes de transformation qu'il sous-tend. Cette troisième section a vocation à comprendre les logiques de coping et à choisir les modèles d'adaptation que la littérature propose dans le but de réaliser la modélisation spécifique de la recherche qui guidera l'exploration du terrain. Enfin, il sera question de s'imprégner de l'approche narrative de la transition professionnelle qui fait une place de choix dans les processus discursifs à la construction et à l'évolution du mythe personnel.

Dans cette section nous souhaitons sonder le périmètre des stratégies d'adaptation lors des changements. Quels phénomènes sont en présence ? De quelle manière l'individu les reçoit-il et traverse-t-il les situations de changement ?

Puisque nous venons de traiter l'état de transition professionnelle sur fond de crise, une comparaison entre la situation de doute (Bridges, 1980, 2014 ; Schlossberg, 1995 ; Coaching John Fisher[31], 2000) et le processus de deuil (Kübler-Ross, 1969) nous a semblé pertinente pour introduire cette troisième section. Pour entrer au cœur du changement nous nous imprégnons ensuite de l'approche transactionnelle qu'illustre le concept de coping (Lazarus, Launier, 1978 ; Lazarus, Folkman, 1984 ; Mariage, 2001). Dans le sillage des transactions personnelles lors des changements, nous observerons la notion d'affect (Lazarus, 1991 ; Damasio, 1994) et le cas particulier du résidu émotionnel qui pèse sur l'individu lors de ses transitions professionnelles (Conroy, O'Leary-Kelly, 2014 ; de Becdelièvre, 2017).

Ces trois premiers paragraphes donnent une vision plus élargie des enjeux de la transition professionnelle et offrent une lecture plus intelligible des trois modèles de conduite du changement personnel que nous choisissons pour mettre en lumière les mécanismes de la construction identitaire.

[31] Fisher J., 2000, BuisinessBalls coaching - https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/fisher-transition-curve-2012bb.pdf

D'abord, le modèle de la double transaction biographique et relationnelle (Dubar, 1992 ; Demazière et Dubar, 1997) conjugue les négociations biographiques et relationnelles dans la construction de l'identité en transition.

Ensuite, le modèle d'adaptation au changement de Schlossberg, Waters et Goodmann propose un travail pratique d'adaptation transactionnelle qui met en résonnance l'individu, ses relations, la situation et les stratégies de coping. Enfin, la matrice des processus de personnalisation de Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader (1995) place l'identité en tête d'une dynamique complexe de socialisation qui lie le positionnement socioprofessionnel et les stratégies de coping vers l'adoption du nouveau projet, par le sens et l'action.

Dans ce mécanisme sera présentée la relation sens-action que Tap *et al*. introduisent dans les transitions, ce qui amènera l'interrogation des notions d'*enaction* (Varela, 1994) et de *sensmaking* (Weick, 1995).

L'étude des mécanismes de changement en transition s'ouvrira sur une présentation de l'identité narrative (Ricœur, 1990 ; Michel, 2003). La littérature sur le sujet de la narration nous propose des pistes de réflexion tant pour la compréhension de notre terrain que pour susciter nos futurs choix méthodologiques en vue de l'exploration puis de l'exploitation des résultats. L'étude de l'approche narrative permet d'éclairer l'intérêt du discours dans son rôle stimulateur de sens, promoteur d'action et médiateur d'identité.

L'approche narrative conduit, pour terminer, à interroger la littérature au sujet de la notion de mythe (McAdams,1993 ; Lesourd, 2005), dans le contexte de transition professionnelle et de socialisation (Moreau, 2009 ; Brémond, 2011), notamment par l'observation de son rôle central chez le militaire en reconversion (Solti, 2019).

3.1 Processus de deuil et processus de doute

En 1969, Kübler-Ross présente son modèle sous la forme de la courbe du deuil en cinq étapes : le déni, la colère, le marchandage, la dépression et l'acceptation. Très tôt, la psychiatre-psychologue met en garde contre l'image qu'on pourrait se faire du modèle comme d'une succession chronologique de strates qui s'empileraient.

Elle précise que selon les individus, ces étapes sont vécues de façons différentes, à des moments variablement distincts.

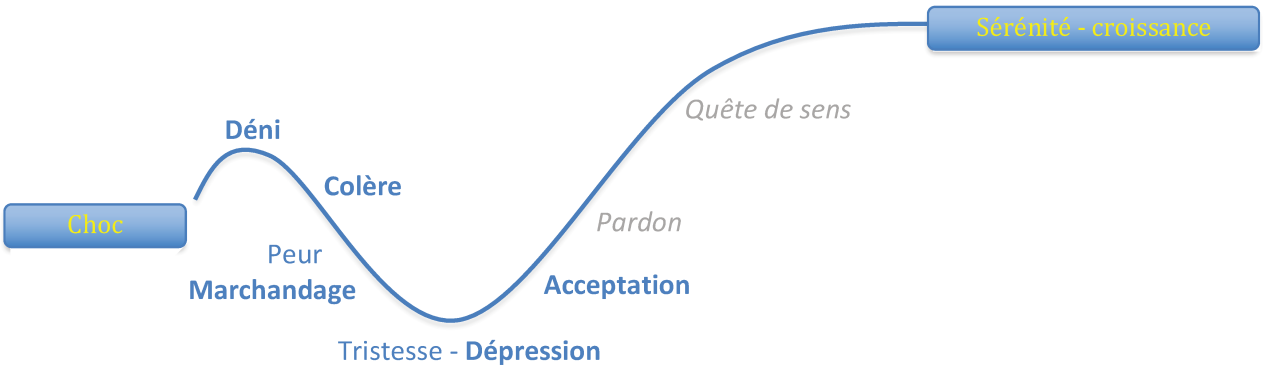


Figure 14. La courbe du deuil – Selon Kübler-Ross (1969).

En outre, les troubles sont ressentis en fonction d'un parcours émotionnel très personnel. Kübler-Ross signale qu'il ne convient donc pas de retirer à la situation de deuil la complexité du processus que le modèle a vocation à rendre plus intelligible. Cette progression qui conduit du *choc* à la *sérénité* s'articule en postures existentielles autour de l'état abyssal de dépression.

La précédente figure représente ces différents stades qui ont été à l'origine de l'observation de Kübler-Ross chez la personne face à sa mort annoncée. Cette précision nous semble importante pour comprendre qu'en évoluant en tant que modèle de référence du deuil de l'individu qui a perdu un être cher, le modèle en l'état peut perdre de son sens et de sa complétude. En effet, dans sa forme originale, la courbe du deuil ne prenait pas en compte le vide laissé par la mort, puisqu'elle illustrait le processus de deuil de l'individu face à sa propre mort annoncée. Pour autant, Gaillard et Rey (2001) observent que « *les divergences sont minimes et ne soulignent guère que l'insistance portée par les auteurs sur tel ou tel détail* » (p. 262). Cette souplesse d'utilisation accordée à la très usitée *courbe du deuil* de Kübler-Ross, a très vite fait l'objet d'interprétations et d'ajouts pour servir la cause des cas observés lors de la perte d'un être cher bien sûr, mais aussi en cas de séparation et de transitions de vie diverses : privation de liberté, maladie, handicap, divorce, perte d'emploi, reconversion... La figure 15 propose une de ces représentations qui témoignent de l'engouement pour l'exploitation de cette courbe dans des conditions d'acceptabilité notoire.

Nous mettons en relief des diagrammes construits à partir de la courbe du modèle de référence de Kübler-Ross (1969). Ils associent tous les processus du changement aux étapes du deuil. Bridges (1991) introduit un modèle de transition décrivant différents états de l'individu en situation de doute. Schlossberg (1995) s'appuie sur une courbe très similaire pour mettre en évidence le lien entre les paramètres de productivité et l'état de santé morale de l'individu.

L'univers professionnel du coaching reprend cette courbe à son compte sous diverses appellations afin d'illustrer le processus de transition (« *Fisher's personal transition curve* » de Fisher, 201232 ; « *The change curve in action* » d'Arash Arabi, 201533).

Au sujet des similitudes observées entre le deuil et le mal-être des personnels soignants, Gaillard et Rey (2001) notent que dans « ... *la courbe de Kübler-Ross, qui ne prétend décrire que le processus d'endeuillement de soi, il est facile de constater sa ressemblance avec les autres suites*... » (p, 262).

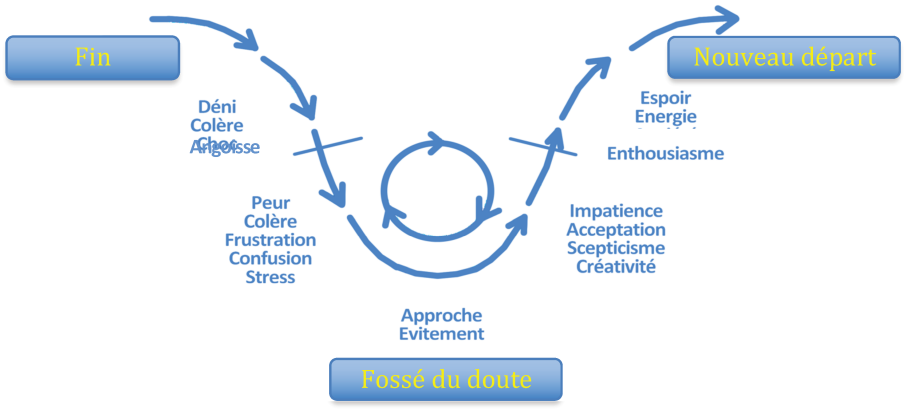


Figure 15. Modèle de la transition : « Le fossé du doute » – d'après Bridges (1991).

Dans le cadre de ce parallèle, nous pouvons observer les analogies qui rapprochent la courbe du deuil de Kübler-Ross de celles proposées dans le cas du doute survenu à la suite des situations de transitions. L'analogie entre les représentations graphiques du deuil et celles du doute lors des transitions nous amène à étudier les mécanismes de crises lors des changements. La connaissance des stratégies de positionnement social et de coping va permettre de fixer un cadre pour faciliter par la suite l'étude des mécanismes transactionnels qui procèdent de la construction identitaire de la personne.

3.2 Les stratégies de coping

3.2.1 Une approche transactionnelle

Pour introduire ce passage consacré aux mécanismes du coping, nous apportons d'abord un éclairage sur les notions d'ajustement et d'adaptation. La notion de coping remonte aux études des processus de défense entreprises en psychanalyse depuis la fin du XIXe siècle (Bruchon-Schweitzer, 2001).

[32] https://wisewaysconsulting.com/leading-teams-through-change/screen-shot-2012-09-11-at-17-04-14/
[33] https://agileaustraliablog.com/2015/08/10/the-change-curve-in-action/ ; https://www.linkedin.com/in/arasharabi/?originalSubdomain=au

Plus particulièrement davantage connu dans la littérature francophone sous la terminologie de « *stratégie d'ajustement* », le concept de coping a été introduit en 1978 par Lazarus et Launier puis s'est développé dans le cadre de recherches visant à comprendre le stress et les souffrances psychologiques qui en résultent (Pearlin et Schlooler, 1978 ; Maddi et Kosaba, 1991 ; Ouellette, 1993). Il diffère des processus d'adaptation ; nous abordons ici les nuances que la littérature rapporte à propos des différentes notions relatives aux stratégies individuelles d'accompagnement et d'assimilation du changement.

Citant Lazarus et Folkman (1984), nous prenons en compte la définition qu'ils donnent **du coping,** et que Mariage (2001) signale comme étant celle qui est la plus communément reprise.

Le coping est une « *transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être »* (Lazarus et Folkman, 1984, p. 19). Par voie de conséquence, le coping met en œuvre *« l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu* » (Lazarus et Folkman, 1984, p. 141).

La notion de stress qui participe du processus réactif est le détonateur de la réaction protectrice de l'individu. En effet, cette notion de stress n'est plus aujourd'hui attachée aux évènements qui le causent chez l'individu (« *les stresseurs* »), mais aux postures adoptées par le sujet qui se met en protection. Ainsi, selon Mariage, citant Lazarus et Folkman, 1988, « *le coping a été conçu comme un modérateur de la relation évènement stressant – détresse émotionnelle* » (2001, p. 47). Les deux concepts de coping et de stress ne se présentent donc pas comme des paramètres d'ajustement, mais comme des postures d'adaptation, des processus impliquant « *des actions réciproques entre sujet et environnement (l'individu pouvant modifier - et être modifié par - la situation)* » (Bruchon-Schweitzer, 2001, p. 70). Le coping se présente, par conséquent, comme un outil processuel mobilisé dans une posture d'adaptation tandis que l'issue du processus – sa plus ou moins bonne réussite – traduit les effets issus de la mise en œuvre des ajustements (*op. cit.*).

In fine, le concept de coping a évolué en un modérateur de la relation évènement stressant – détresse émotionnelle (Lazarus & Folkman, 1988). La figure ci-après rapporte les liens entre les différentes composantes du modèle reliant les concepts de coping, de stress et d'anxiété (Rolland, 1998 - Traduction de Coping Inventory For Stressful Situations d'Endler et Parker, 1990).

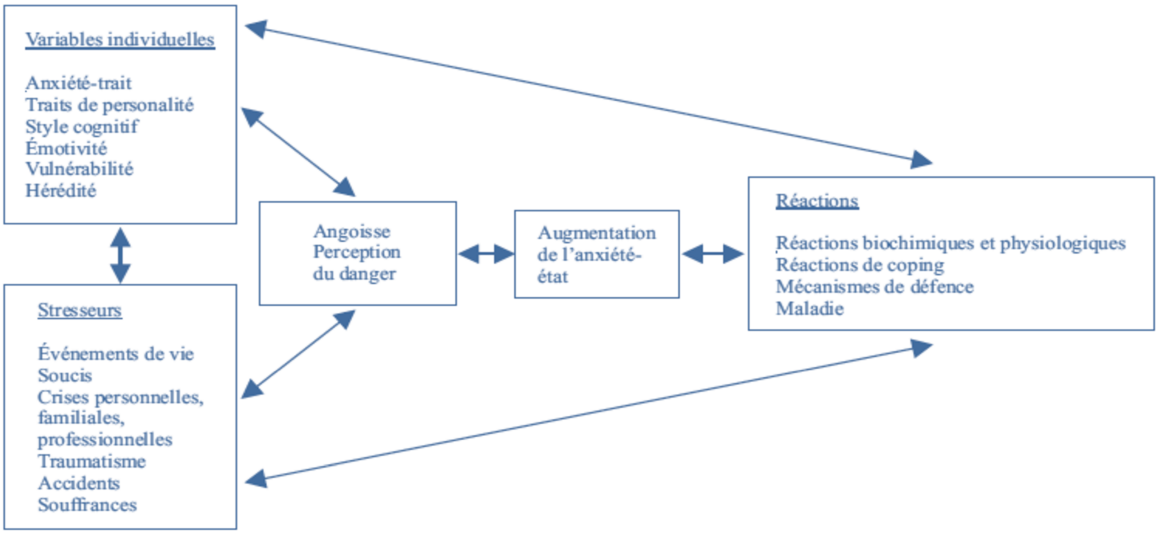


Figure 16. Schéma du modèle interactionniste de l'anxiété, du stress et du coping d'après Rolland, 1998.

Mariage (2001, p. 48) précise que ce modèle interactionniste de l'anxiété, du stress et du coping « *permet de mieux comprendre et d'expliciter les comportements de coping et les répercussions de l'anxiété et du stress sur la santé mentale et physique* ». Selon lui, l'activité cognitive du sujet est fonction de sa situation et elle stimule une évaluation interprétative du danger qui est génératrice d'angoisse « *entraînant ainsi des variations de l'anxiété-état qui à son tour mène à des réactions physiologiques, comportementales, psychologiques* » (*ibid.*). Pour le chercheur, les différents paramètres s'impactent entre eux au point de « *modifier de ce fait les variables concernant la personne ou les stresseurs dans un processus dynamique en feed-back* » (*ibid.*). La complexité des interactions en jeu entre l'anxiété, le stress, le coping, le caractère inné et acquis de l'individu, et les réactions de son organisme montrent l'intérêt que nous aurons à observer précisément ces mécanismes interactionnels (Rolland, 1998) dans le cadre de l'étude de notre problématique.

Plus en amont, les travaux de Pearlin et Schooler (1978) décrivent trois étapes que nous notons pour l'intérêt universel qu'elles représentent dans le cadre de l'étude d'un modèle d'adaptation du militaire en reconversion. Les auteurs font état de trois types de postures en réponse aux évènements perturbateurs générateurs de difficultés. La première posture assure le maintien du contrôle de la situation ; la deuxième vise la conservation, voire la modification du sens de la situation ; la troisième renforce le contrôle du stress.

Dans le premier type de réaction, le sujet entre en médiation personnelle avec sa propre situation. Pour y faire face, il peut avoir recours à la négociation, l'accompagnement d'un tiers ou d'un groupe de tiers, l'impulsion novatrice comme alternative au changement.

La deuxième attitude requiert que le sujet opère intérieurement les négociations nécessaires à l'évolution du référentiel de ses propres perceptions, afin de justifier son engagement dans l'action, par le sens nouveau qu'il devient capable de lui attribuer. Donner sens à la nouvelle situation s'inscrit dans un but de maintenir une pratique de soi cohérente dans un environnement changeant. C'est en quelque sorte la justification du changement par le sens qui passe par un travail de réflexion personnelle, la pratique de thérapie cognitive ou de la « *pensée positive* ».

La troisième réponse fait appel à des techniques de relaxation, de méditation et de développement personnel (Rogers, 1961) dont l'abondance de formes aujourd'hui témoigne d'un intérêt particulier pour ce champ d'application.

Nous retenons le caractère complexe des mécanismes en jeu lors de la recherche de stratégies d'adaptation variablement maîtrisées, du fait qu'elles dépendent pour l'essentiel de vecteurs aléatoirement marqués : réactions émotionnelles telles que l'angoisse, réponses psychologiques et psychosomatiques au danger ressenti, par le stress... Le rôle de la notion de stress est clarifié par l'approche transactionnelle (Lazarus et Fokman,1984) qui permet aux chercheurs de mettre en œuvre l'évaluation de la situation et le coping. C'est en faisant face (*to cope* en anglais) que « *l'individu ne subit pas passivement les évènements de vie aigus et chroniques* » (Bruchon-Schweitzer, 2001, p. 70).

En faisant face à sa situation de changement, le système émotionnel de l'individu est en tension. Il se protège et tente de se reconstruire, alternant des réactions positives et négatives, conscientes ou pas, et plus ou moins construites.

3.2.2 Éclairage sur la notion de résidu émotionnel

L'évocation du souvenir des services sous les armes par les anciens militaires est particulièrement chargée d'émotion. Le facteur émotionnel est mis en avant comme un état affectif que génèrent les croyances et les valeurs qu'elles drainent (Lazarus (1991). La notion de résidu émotionnel qui s'appuie sur cette base théorique est relativement récente (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Les manifestations tantôt positives, tantôt négatives s'expriment en réponse à de nouvelles situations (Basch, Fisher, 2000 ; Boudens, 2005). À l'origine du résidu émotionnel, le concept de résidu affectif issu de la théorie des marqueurs somatiques de Damasio (1994) postule qu'un résidu affectif influence la prise de décision de l'individu.

Ce dernier ne pouvant compter sur ses seules capacités de mémoire personnelles nécessairement limitées, ses propres souvenirs émotionnels compensent cette carence en élargissant son champ d'informations. Éprouver une émotion négative ou positive à l'évocation d'une perspective d'avenir contribue alors, respectivement, à plus ou moins repousser ou retenir l'adoption du futur projet en examen, et à en moduler la validité en fonction des connaissances mobilisées. Lors des changements, la dynamique émotionnelle qui impacte le degré de validité ou d'invalidité du projet « *oriente les actions futures, sans pour autant être déterministe ni définitif : il peut à nouveau fluctuer dans des contextes différents* » (Ria, Chalies, 2003, p. 15). En outre, le résidu émotionnel procède également de la théorie de l'inertie émotionnelle qui identifie l'aptitude à évoluer dans le changement en fonction de la capacité de résistance émotionnelle dans les états de transformation (Kuppens, Allen, Sheeber, 2010). Enfin les travaux de Savani *et al*. (2001) ont élargi la portée de l'émotion résiduelle à l'idée de « *contagion émotionnelle pour y inclure l'espace physique comme moyen de contagion des expériences de l'individu* » (2011, p. 70034). Ainsi, des traces émotionnelles laissées en un lieu par un individu peuvent ensuite impacter l'émotion d'autres individus (*ibid.,* p. 684).

Dans le cas précis des transitions professionnelles « *quand l'individu est entre deux identités, le résidu émotionnel oriente la reconstruction identitaire. Les émotions positives permettent à l'individu de se penser différemment. À l'opposé, les émotions négatives limitent les possibilités pour l'individu de se penser autrement* » (de Becdelièvre, 2017, p. 65, *citant Conroy et O'Leary-Kelly, 2014*). La consultation au sujet de l'impact des émotions croise les travaux de Pauline de Becdelièvre (2017) portant sur la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux, qui englobent un écosystème regroupant l'individu, le syndicat et l'entreprise. Dans ce contexte transitionnel, « *le départ provoque une émotion forte persistante (le résidu émotionnel) ayant un rôle-clé dans la reconstruction identitaire et déterminant l'état d'esprit de l'individu* » (*ibid* ., p. 390). A ce titre, dans la conclusion de sa thèse, de Becdelièvre observe que « *la transition professionnelle est vue sous différents angles* ». Elle articule plusieurs concepts, notamment : « *l'individu est pensé comme un agent disposant d'une marge d'autonomie* » (...), « *l'entreprise est responsable de l'émotion créée*

[34] Traduction libre tirée de : "The present research expands the scope of contagion to include physical space as a medium for the contagion of human experiences" (2011, p. 700)

et l'accompagnement de l'ex-permanent... » (2017, p. 335). Dans son cas d'étude, l'auteur soulève la question de la répercussion du « *résidu émotionnel* » des ex-permanents syndicaux sur leur capacité à réussir leur transition professionnelle. Selon l'auteur, l'intégration de l'individu dans une nouvelle organisation « *risque d'être complexifiée par ce résidu émotionnel* » (*ibid.*, p. 337). Il importe que le partant opère une bonne gestion de son résidu émotionnel lors du travail identitaire qu'il entreprend (*ibid.*, pp. 264-276). Quatre états d'esprit sont identifiés dans le cas des ex-permanents syndicaux en transition : *bloqué, nostalgique, intégré ou allié*, selon l'appropriation qu'il se fait du changement en fonction du caractère variablement positif ou négatif de ses émotions résiduelles.

Nous prendrons en compte la dimension émotionnelle au cours de l'exploration de notre terrain comme une caractéristique pouvant placer le partant dans un état d'esprit qui participe de son travail identitaire (paragraphe 1.6.2).

Le tableau ci-dessous résume la littérature mobilisée sur la notion de résidu émotionnel.

Vers le concept de résidu émotionnel et son enrichissement	
Le facteur émotionnel est mis en avant comme un état affectif que génèrent les croyances et les valeurs quelles drainent	Lazarus (1991).
Le résidu affectif correspond aux informations évaluées et stockées à partir des résultats passés qui sont potentiellement utiles pour guider les comportements futurs	Damasio (1994)
L'inertie émotionnelle se réfère au degré de résistance d'un état émotionnel face au changement	Kuppens, Allen, Sheeber (2010)
Le résidu émotionnel correspond aux traces émotionnelles laissées par des individus dans un lieu, qui peuvent influencer ou être perçues par d'autres individus pénétrant ultérieurement dans ce lieu	Savani *et al*. (2011)
L'émotion ressentie dans un contexte professionnel qui influence l'identité professionnelle dans un autre contexte	Conroy et O'Leary-Kelly (2014)
Quand l'individu est entre deux identités, le résidu émotionnel oriente la reconstruction identitaire. Les émotions positives permettent à l'individu de se reconstruire, tandis que les émotions négatives freinent sa reconstruction	de Becdelièvre (2017)

Figure 17. Concept de résidu émotionnel et son enrichissement à partir de de Becdelièvre (2017).

Les notions de stratégie et de transaction identitaire nous amènent maintenant à étudier la place qu'elles prennent dans l'expression des mécanismes d'adaptation de l'individu aux changements de sa propre vie. Nous proposons de présenter dans le paragraphe suivant les modélisations du processus de changement qui ont retenu notre attention pour la construction de notre modèle de recherche.

3.3 Modélisations du processus d'adaptation lors des transitions

À ce stade d'investigation de la littérature à propos de l'identité et des mécanismes d'adaptation au changement, après avoir présenté les concepts d'identité, de dynamique identitaire, de transition, de projet et d'identification, nous cherchons à construire notre modèle de recherche. Trois références théoriques marquent chronologiquement notre investigation de la littérature dans une démarche d'allers-retours avec le terrain.

Tout d'abord, le modèle de la construction identitaire de Dubar (1992) qui repose sur une théorie de la *double transaction biographique et relationnelle* retient notre attention. Il met en relation la transition de vie et la construction identitaire de l'individu dans une approche socialisante « *par le recours à des théories venues d'autres disciplines* ». Il explique que c'est par la pluridisciplinarité « *que l'on a le plus de chances de construire des approches opératoires de l'identité sociale...* » (1992, p. 508). Une proposition éclectique dans une démarche opératoire nous séduit parce qu'elle répond à nos objectifs méthodologiques de recherche.

Ensuite, de son côté, la sociologue Schlossberg (1981-1995) s'inscrit dans cette optique de penser l'adaptation au changement bien au-delà de la seule conceptualisation de l'idée. Schlossberg postule que l'individu tient son identité de son contenu évènementiel plutôt que temporel. Les transitions qu'imposent les changements sont sources de stress et nécessitent des stratégies d'ajustement (Lazarus et Folkman, 1984). D'une part, son apport théorique est fondateur puisqu'il propose un travail d'adaptation transactionnelle qui met en résonnance l'individu, ses relations, la situation et les stratégies de coping à travers un modèle d'interactions entre ces quatre dimensions. D'autre part, le *modèle « 4S »* de Schlossberg, Watters et Goodman (1995) – le *Soi*, la *Situation*, le *Soutien* et les *Stratégies de coping* – propose un schéma global de la construction sociale de l'individu et veut avant tout ouvrir des voies opérationnelles aux techniques d'accompagnement des individus en transition ; l'apport se veut pragmatique et pratique. Il offre un cadre de mise en œuvre technique tout désigné. Schlossberg y invite le monde des consultants à emprunter ces champs d'applications pratiques (Guichard et Huteau, 2007, p. 430).

Cette proposition offre des perspectives idéales à notre étude et à ses perspectives de mise en œuvre dans les domaines de gestion ; par conséquent le *4S system* retient notre attention.

Enfin, « *pour penser la complexité d'un processus qui relève du fait humain* » (Larroze - Marracq *et al*., 2013, p. 124), il est essentiel de centrer l'étude des transitions sur la personne et ses ancrages existentiels dans son environnement. C'est pourquoi nous avons souhaité explorer la notion de personnalité attachée à celle d'individu (Jung, 1953), qui fait que l'être est unique par le contenu évènementiel de son existence. En étendant notre étude à la description des processus de construction de la personne, nous avons cherché à nous appuyer sur une approche qui se recentre le plus finement possible sur l'aspect humain du changement et qui prend en compte les arcanes de l'identité. Nous trouvons une réponse dans les travaux de Tap *et al*. (1991) sur les *processus de personnalisation.* Par conséquent, c'est ce cadre que nous retenons. Nous explorons le modèle proposé par Esparbès, Sordès-Ader, Tap (1995), qui articule les quatre stratégies d'*identitification*, de *positions sociales*, de *coping* et de *projet* autour de la notion de *sens*, elle-même déclinée à travers celles de *reconnaissance*, d'*action* et d'*anticipation* (1995). Parce que pour Tap « *la socialisation ne peut pas s'expliquer indépendamment des processus de personnalisation* » (1991, p. 53), nous souhaitons tout particulièrement approfondir la connaissance de son modèle de personnalisation (1995) sur lequel nous nous attardons plus en détail maintenant.

3.4 Le processus de personnalisation (Tap *et al*.) : la clé de voute du sens et de l'action

Quand Dubar offre une compréhension des processus identitaires de l'individu, Schlossberg éclaire les mécanismes transactionnels du *soi* dans son environnement en changement. L'originalité de l'approche de Demazière et Dubar (1995) repose sur la modélisation de l'identité en deux corpus : l'identité pour soi, qui génère une transaction subjective, et l'identité pour autrui, qui impose une transaction objective (figure 8). Le modèle de Schlossberg *et al*., de son côté, propose une méthodologie des mécanismes transactionnels et identifie les étapes du processus transitionnel ; il a vocation à faciliter l'accompagnement des individus fragilisés. Tap, Esparbès et Sordes-Ader (1995) agrègent ces perceptions en une combinaison de stratégies qui fait de la construction identitaire un préalable à la réussite des processus de personnalisation, et placent la création de sens au cœur de la transaction.

3.4.1 La personne en ordre de socialisation : l'identité en construction

La multiplicité des visions des processus d'adaptation de l'individu est le reflet de la complexité des perturbations qu'entraîne le changement. Larroze-Marracq *et al.* (2013)

affirment que la pluralité de « *ces conceptions du développement traduisent l'effort de leurs inventeurs pour penser la complexité d'un processus qui relève du fait humain, de son mystère et qui se distingue radicalement de la simple répétition cumulative de l'explication et de la démonstration objectivante* » (p. 14).

Dans cette dynamique, Tap *et al*. (1995) accordent à la notion de sens une place clé dans le cheminement de l'individu vers la validation d'un nouveau projet. Cette construction traduit l'importance du volet affectif humain dans les mécanismes d'adaptation. L'étude des travaux de Tap *et al*. nous semble particulièrement intéressante pour relier entre eux les concepts et les notions mobilisés dans le cadre de notre recherche. Identité, transition, adaptation, coping, projet participent de la construction de la personne. Ce processus complexe qui résulte de l'histoire de chacun témoigne ainsi de la façon unique dont l'individu se forge une place au sein de son environnement social et fait face aux conflits internes et externes qu'il doit régler pour y parvenir (Freud). Selon Larroze-Marracq *et al.* citant Malrieu (2003, p. 14) «*la construction de la personne ou personnalisation relève ainsi d'un processus tout autant défensif que créatif : "C'est dans l'acte de se défendre pour ne pas se perdre qu'on atteint ce qui peut apparaître comme un sommet de la réalisation de l'homme "* » (2013, p. 113). Malrieu délivre une vision de la notion de personne dans une réflexion globale, au centre de laquelle se trouve l'histoire du développement psychologique de l'individu acteur de sa propre histoire et de sa socialisation.

Pour Tap (1991), l'individu, en ordre de socialisation, aspire à s'accomplir en tant que personne. Selon lui, « *la socialisation ne peut pas s'expliquer indépendamment des processus de personnalisation* » (1991, p. 53). L'individu, « *acteur social* », ne peut s'intégrer à son environnement que parce qu'il perçoit simultanément l'intérêt de son équilibre personnel et le sens qu'il souhaite et peut donner à l'engagement dans son projet. Tap réaffirme que la personne en construction est d'abord caractérisée par sa capacité d'action et d'engagement dans l'espace-temps qui lui est propre, qui se décide ici et maintenant à partir d'une histoire qui rattache son présent à son passé. La personne se constitue à partir de calculs et d'ancrages, de « *stratégies d'enracinement et de continuité identitaire, de possessions et d'appartenances à partir desquelles se développent la conscientisation, la prise en compte des ressemblances et des différences, et le questionnement critique* » (*ibid.*, p. 54)

Dans la vision qu'en livre Tap, la personne doit être considérée comme un vecteur, trait d'union potentiel entre l'état et l'action, entre la capacité et le sens. L'individu est force

d'analyse, de négociation et de décision pour s'incorporer au milieu social qui se présente à lui et qu'il est en capacité de faire évoluer par ses choix et les nouveaux enjeux qu'il décide de lui attribuer. Car, « *l'image que le sujet a de lui-même, l'évaluation qu'il développe à propos de lui-même, le sentiment qu'il a de son identité jouent un rôle essentiel dans l'évolution de soi-même avec autrui* » (*ibid.*, p. 55).

Au cours de ce mécanisme de transaction, l'individu est tributaire de son image, celle de ses représentations et celle des représentations qu'elle en perçoit en retour de la part de son environnement relationnel. Larroze-Marracq *et al*. (2013) travaillant sur les liens entre personne et histoire proposent une issue par l'image dans la « *construction du sens* » et la « *création de soi* ». Les auteures montrent un lien de proportionnalité entre la création de sens et la qualité perçue de son image qui est le reflet de la capacité de l'individu à structurer sa personne en se racontant et en organisant le récit biographique de son histoire de vie, de façon plus ou moins fidèle.

Nous partageons cette approche de la personnalisation qui « *concerne, dans l'histoire de vie d'une personne, l'ensemble des stratégies mises en place par un individu pour survivre, se promouvoir, se socialiser, se comporter comme une "personne", et construire ainsi un itinéraire qui porte sa marque, à ses propres yeux et aux yeux de l'entourage* » (Tap *et al*. 1995).

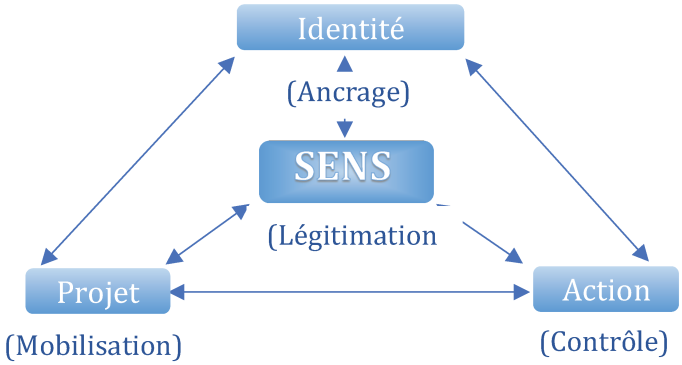
3.4.2 Le sens et l'action au cœur du processus de personnalisation

3.4.2.1 Vers la désirabilité sociale. L'échelle Toulousaine de coping

Lors des changements de la vie, quelle que soit leur nature et quels que soient les facteurs déclenchants, l'individu se retrouvant en situation de fort stress est amené à élaborer un projet de sortie de crise. Pour affronter les pressions de toute part, il mobilise sa capacité d'analyse en vue d'atténuer leurs effets, tout en cherchant à adopter des dispositions compensatoires et correctrices (Esparbès-Pistre et Tap, 2001).

Nous avons vu que pour la construction du futur projet, le sujet devra regorger de ressources, de souplesse et d'objectivité pour se réorienter et sortir de sa désorientation (Bridges, 1990). Il s'agira pour le sujet de se rende apte à conduire des stratégies de coping (Schlossberg, 1995). Mais surtout, ces ajustements doivent intervenir dans le cadre global d'une dynamique d'ensemble qui concerne plus largement la reconstruction de la personne amputée de tout ou partie de son référentiel socioculturel et affectif habituel.

Par référentiel, nous entendons l'ensemble des repères individuels qui avaient cours jusqu'au moment où le facteur déclenchant a amorcé l'état de transition. Dans un premier modèle, Tap, Esparbès et Sordès-Ader (1995b) mettent en avant les relations entre les trois processus d'*identité*, de *coping*, de *projet* qui ont été présentés séparément dans les paragraphes précédents. Dans cette configuration du processus de personnalisation, la place du sens est centrale, tout en étant associée spécifiquement à aucune des trois dimensions. « *Il facilite, par contre l'articulation entre les trois processus stratégiques* » (*ibid.* p. 10).



Avec ce schéma, la recherche en psychologie propose une nouvelle échelle de coping, (l'Échelle Toulousaine de Coping – ETC) qui s'articule autour de trois champs :

- *le champ comportemental* est associé aux processus de « *mise en action* » du sujet ; il englobe les phases de « *préparation, de gestion et effets de l'action* » (*ibid*, p. 15) ;
- *le champ informationnel* dans lequel se déroule l'ensemble des processus cognitifs ; sur ce champ, le sujet collecte les informations, les agrège, les traite et en dispose ensuite pour faire des choix sur le plan comportemental ;
- *le champ émotionnel*, enfin, est « *l'ensemble des processus non cognitifs et non actifs, allant des réactions émotionnelles à la légitimation normative des sentiments* » (*ibid.*, p. 15) ; ce segment relève des réactions affectives.

Puisqu'« *Un conflit intervient donc, pour le sujet, entre faire ce qu'il faut pour lutter contre le stress, ou faire ce que l'on doit pour ne pas perdre l'affection ou la reconnaissance des autres* » (*ibid.,* p. 17), notre exploration prendra en compte la part affective et émotionnelle liée aux représentations de soi renvoyées par autrui, ce que Tap *et al.* (1995) nomment « *la désirabilité sociale ».* Par conséquent, nous mobilisons cette approche pour observer les stratégies dominantes chez les militaires en reconversion. Bien que l'ETC marque désormais un distinguo lexical entre la *personnalisation marketing* et la *personnalisation comme*

développement individuel en introduisant la notion de « *personnation* », nous conserverons l'emploi de la dénomination « *personnalisation* » dans son acception initiale aujourd'hui précisée par la notion de « *personnation*[35]» (Tap, Roudès et Antunes en 2013).

3.4.2.2 Les quatre stratégies de personnalisation

À partir de la matrice de personnalisation qui vient d'être présentée, Tap *et al*. développent le modèle des quatre stratégies de personnalisation.

Dans cette nouvelle modélisation (figure 18), les auteurs introduisent la représentation du processus de positionnement social qui traduit le besoin de reconnaissance sociale impulsé par le phénomène de désirabilité sociale, présenté précédemment (paragraphe 3.6.2.1). L'effet de sens facilite l'articulation des quatre processus entre eux : *identité, positions sociales, coping, projet* (Esparbès-Pistre et Tap, 2001).

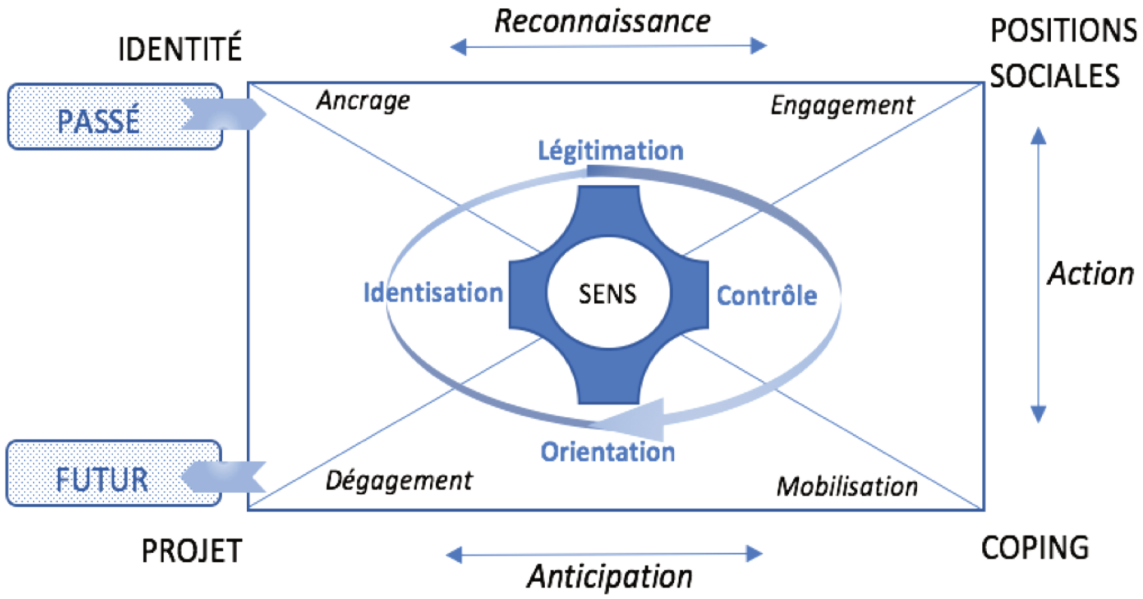


Figure 18. Les quatre stratégies de personnalisation. D'après Tap, Esparbès et Sordes-Ader, 1995b, p. 3).

Le lien entre les deux paramètres de sens et d'action nous semble singulier pour coller à l'étude du cas des militaires en reconversion, quand on se souvient de l'attachement du soldat aux maximes comme symbole vecteur de sens.

[35] « *On comprendra qu'il ne soit plus possible de confondre la « personnalisation - marketing », avec la personnalisation, définie comme développement de la personne…* » (…) « *Pour les raisons ainsi évoquées, nous abandonnerons le concept de personnalisation, pourtant utilisé par l'un de nous depuis plus de 40 ans. Partout où Pierre Tap et les toulousains parlent de « personnalisation », il faudrait désormais parler de « personnation* » (Tap, Roudès et Antunes en 2013, pp. 394-395)

La devise du Maréchal Lyautey reprise traditionnellement au sein de l'armée de terre est là pour le rappeler : « *La joie de l'âme est dans l'action !* ». Superposer cet aphorisme à la pensée du philosophe Bergson : « *Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action* » conforte l'idée selon laquelle le lien entre l'intellectualisation des choix (*le sens*) et leur mise en œuvre (*l'action*) est le moteur du processus d'évolution de la personne lors des transitions de vie.

La personnalisation se présente comme un travail contraint pour « *dépasser un conflit, conflit central, porteur de la dynamique subjective à travers des choix et des actes de personne* » (2001, p. 134). Ce modèle de la personnalisation est construit à partir du constat d'une *interstructuration* entre les individus et l'environnement institutionnel (Baubion-Broye, Malrieu, et Tap, 1987). La mise en œuvre du mécanisme stratégique est le produit de trois conditions réunies : des acteurs et leurs particularismes (individu ou collectivité), une situation nouvelle qui rompt avec les perspectives en cours, des objectifs visés (Esparbes et Tap, 2001, citant Camilleri, 1990).

Quatre phases d'une durée variable, allant de quelques jours à quelques années, permettent d'envisager « *dans son temps de vie, l'évolution conflictuelle et les stratégies de la personne* » (Esparbès-Pistre, Tap, 2001, pp. 134-135) :

- la phase *d'ancrage plural et d'emprise socioculturelle* est consacrée à la recherche d'un équilibre relationnel interpersonnel dans un ensemble de rapports complexes à autrui, par la construction de représentations et d'un référentiel de valeurs qui impulse les comportements et installe les représentations ;
- la phase de *déprise conflictuelle* est la période pendant laquelle l'individu entre en situation de tensions conflictuelles et de perte d'équilibre ; l'adoption de nouveaux codes et de nouveaux comportements s'avère nécessaire pour envisager la sortie de crise ;
- au cours de la phase de *reprise mobilisatrice,* le sujet informé est conscient de l'impasse situationnelle dans laquelle il se situe, et *tente de faire face* en révisant son tissu social relationnel et en y cherchant de nouveaux appuis ;
- enfin, la situation d'*entreprise créatrice* est l'aboutissement de l'ensemble du processus qui traduit un équilibre réinventé tant sur le plan individuel que social. C'est pendant cette ultime étape que de nouveaux repères vont servir de point d'ancrage pour stabiliser le nouvel équilibre et définir un cadre opérationnel reconnu et admis.

3.4.2.3 Donner du sens au projet

Pour Esparbès-Pistre et Tap (2001), le fait de chercher à donner du sens lors des transitions permet à l'individu de se rassurer et de prendre confiance en l'accessibilité au changement. «*Donner sens, signifier, permet aux individus et aux groupes, non seulement de maîtriser l'environnement dans lequel ils évoluent, mais aussi de comprendre les évènements qui les concernent, afin d'agir et d'être socialement visibles et reconnus* » (*ibid.,* p. 135). Pourtant, Mary (2012) met en garde quant à « *la complexité des transactions qui concourent à la construction du sens et de manières d'être et d'agir au sein de la dynamique identitaire* » (p. 3).

Le processus de personnalisation, selon Tap *et al*., est le creuset d'attribution de sens, qui se déroule selon les quatre phases précédemment décrites – l'*ancrage plural et emprise socioculturelle,* la *déprise conflictuelle,* la *reprise mobilisatrice,* l'*entreprise créatrice* – et qui déploie les quatre stratégies vectrices de la personnalité : l'*identité*, le *positionnement social*, le *coping* et le *projet*. Le modèle présenté en figure 18 prend sa justification dans une situation de rupture avec l'ancien projet qui marque l'entrée du sujet dans la première des 3 étapes de la transition décrites par Bridges (1980) : « *la fin* ». Dans son travail vers l'adoption du nouveau projet, le sujet en plein déséquilibre est confronté à la traversée successive des étapes qui jalonnent la phase de fin d'un état familier -les « *5 Dé-* » – avant d'entrer en zone neutre (Bridges, 1980) - période d'errance pour Van Gennep (rééd. 1981). Par le sens qu'il va trouver à de nouveaux objectifs, l'individu se reconstruira une motivation pour cheminer vers l'adoption d'un nouveau projet. Cette mécanique combine quatre pôles stratégiques de personnalisation : les stratégies identitaires, les stratégies de reconnaissance sociale, les stratégies coping et les stratégies d'adoption de projet. Au cœur de ce processus, la création de sens permet la mise en mouvement et l'équilibre de transactions par la mise en œuvre de différentes stratégies (Tap et al. 1995).

3.4.2.4 La construction de l'identité par le projet

Dans un article sur la médiation identitaire par l'action et le projet, Mary et Costalat-Founeau (2011) rapportent qu'en psychologie sociale « *on a souvent délaissé le pouvoir de l'action dans la dynamique identitaire* » (p. 29). Les deux chercheurs se sont attelés à montrer que l'action tient un rôle majeur dans la mise en place d'une dynamique identitaire pour deux raisons. Tout d'abord, « *L'action donne du sens au projet et vice versa »,* parce qu'elle intervient dans la « *mise en acte des représentations identitaires, valeurs, attitudes personnelles et capacités des individus* ». Les chercheurs mettent ici en relief la mobilisation

qui s'opère par l'action dans la réalisation et l'élaboration du projet. (*ibid.,* p. 29). Ensuite, « *L'action donne du sens à l'identité et vice versa* », puisque l'action offre le cadre d'un vécu qui permet, sous l'effet de l'intentionnalité, d'engager tout l'être dans l'ensemble de ses dimensions, existentielles et capacitaires (pragmatiques), en vue de résoudre ses propres conflits identitaires avec la perception qu'il a de sa réalité sociale (*ibid.,* p. 30). Mary et Costalat-Founeau (2011) en tirent la conclusion que la « *mise en actes de représentations identitaires et de capacités* » déclenchée par l'action est nécessairement liée à l'identité par les ajustements qu'elle y opère (*ibid.*, p. 30). Pour les auteurs, l'intérêt de cette conclusion associée à la définition que Tap (2005) donne du paradoxe de l'identité[36], est d'expliquer le besoin inhérent et holistique des êtres à s'engager simultanément dans « *de nouvelles actions, de redéfinir leurs objectifs et de construire de nouveaux projets* » (*ibid.*).

3.4.3 Des processus identitaires stratégiques

Le lien qu'Esparbès-Pistre et Tap (2001) établissent avec le modèle de la *rose des vents du projet* de Boutinet (1993) est singulier et mérite d'être explicité. Les auteurs se saisissent du modèle de la *rose des vents du projet* (présenté en deuxième section de ce document) d'une part pour établir un parallèle entre le processus de construction du projet et celui de la construction identitaire, d'autre part pour montrer l'intérêt de lier le projet, l'identité, le positionnement social et le coping (p. 138). En établissant cette relation avec la « *rose des vents de l'identité* », les auteurs en donnent explications en prolongeant les travaux de Camilleri (1990) pour renforcer l'idée de tensions identitaires sur deux axes qui s'opposent et composent : « *l'existentiel et le pragmatique, l'individuel et le collectif* » (Esparbès-Pistre et Tap, 2001, p. 139). Dans la rose des vents proposée par Esparbès-Pistre et Tap, l'identité se détermine variablement en fonction des quatre pôles, oscillant sur deux axes : l'axe de la nature de l'identité – entre ontologie et pragmatisme – et l'axe de l'expression de l'identité – collective et individuelle. L'identité individuelle *je* s'oppose aux identités collectives *nous* et leurs natures existentielles *être* à leurs natures pragmatiques *faire.* À partir de cette appropriation, Esparbès-Pistre et Tap (2001) proposent la *boussole stratégique de l'identité,* représentée par la figure qui suit, en vue de préciser le processus de personnalisation. Les auteurs introduisent la présupposition d'une relation fondatrice entre le *sens* (signification) et l'*action,* et renforcent le lien entre le *je* et le *nous* dans un rapport au temps et à l'espace, entre

[36] « *Le "je" ne peut être que par la médiation du souhait de devenir "autre", en vue de combler un manque. Cet autre – idéal du moi à son tour rejoint – se projettera dans un autre projet et cela dans un renvoi sans fin* ». (Tap, 2005, p. 57)

trois paramètres constitutifs du changement :

- l'*ici et maintenant* de la situation de tension à régler dans l'espace-temps du moment ;
- l'*histoire personnelle* et ses représentations du passé, à maintenir en cohérence ;
- le *projet* à définir qui s'inscrit dans l'espace-temps futur.

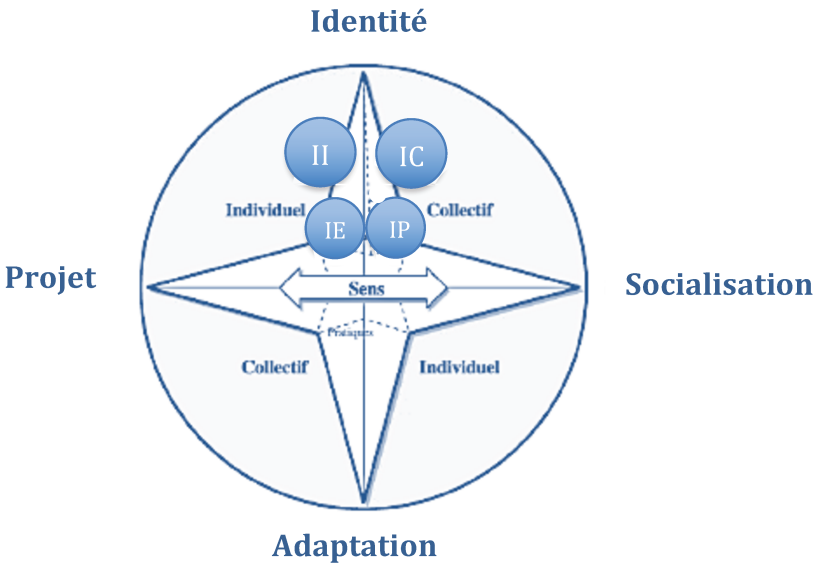


Figure 19. La boussole stratégique de l'identité. Esparbès-Pistre, Tap (2001, p. 139).

Cette métaphore montre que c'est à partir des quatre pôles de la boussole que s'agrège le processus de personnalisation équilibré entre quatre directions analogues aux quatre points du quadrilatère de la figure :

- 1. l'***identité***, ancrée et écrite ;
- 2. la ***socialisation (position sociale)*** avec ses enjeux de positionnement ;
- 3. le ***coping*** comme stratégie d'adaptation ;
- 4. le ***projet*** combinant l'intention et la mise en œuvre.

Dans la recherche d'un équilibre entre toutes les dimensions de l'Identité Individuelle (II), et de l'Identité Collective (IC), entre Identité Existentielle (IE) qui cherche à valoriser le sens, et Identité Pragmatique (IP) qui procède de l'action, le sujet oriente sa construction identitaire en même temps que s'équilibrent les quatre pôles du processus de personnalisation (Esparbès-Pistre et Tap, 2001, p. 142). Nous voyons en ce modèle un intérêt particulier pour l'explication de la structuration des liens entre les différentes composantes de la construction de l'identité personnelle lors de la reconversion, dans le rapport de l'identité pour soi à l'identité pour autrui (Dubar, 1991).

3.4.4 Enaction et sensmaking : la complexité de la création de sens dans le processus de décision

Le processus de personnalisation est sous-tendu à la mise en action et à la création de sens. À partir des travaux de Weick (1988, 1993a-b, 1995) le processus de création de sens peut être défini « *comme une activité mentale des individus leur permettant de structurer ce qu'ils perçoivent, ce qu'ils observent, dans leur environnement* » (Averseng, 2011, p. 46). La fabrication de sens est complexe, car elle est liée à la mise en action.

Tout d'abord, c'est l'action en elle-même qui permet de juger de sa propre valeur en ce qu'elle est plus ou moins porteuse de sens. Dans un premier temps, lorsque l'action entre en dissonance avec les attentes initiales qui motivaient sa concrétisation, le sujet le ressent. À partir du constat qu'il fait des écarts aux résultats attendus, il identifie les variations vécues et peut leur attribuer un sens afin de les justifier par rapport aux résultats initialement escomptés. C'est à partir de cette seconde étape que le sujet se crée des « *réservoirs de sens* » qui agissent comme des référentiels d'actions expérientielles qui seront mobilisables par la suite afin de poursuivre l'alimentation de ce processus de mise en action.

De ce construit, émerge la théorie du *Sensmaking* (Weick, 1995) qui consiste littéralement à donner du sens au vécu, en lui allouant une chronologie légitime. Weick fait précéder l'attribution de sens du principe d'énaction qui consiste à faire émerger, par les aptitudes cognitives du sujet décideur, des questions forces qu'il sélectionne (Varela, 1994). Le schéma suivant représente la théorie de l'énaction dans son processus de *Variation/action, Délection/Sensmaking, Rétention/stockage*.

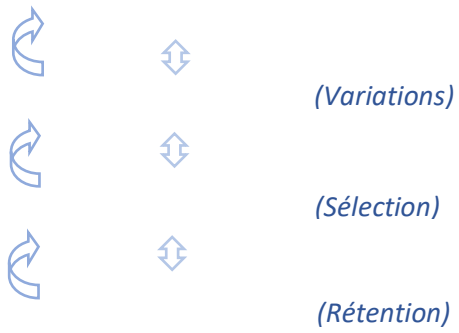


Figure 20. Théorie de l'Énaction : le Sensmaking, la décision par construction de sens d'après Weick (1993).

Particulièrement lors des changements, le volume d'informations rend complexe l'activité cognitive, alors que l'individu cherche à mettre de l'ordre dans sa vie : « *le travail du donneur de sens consiste à transformer un monde d'expérience en monde intelligible* " (Weick, 2001, p. 9). Face à la menace de désordre, l'individu entre en interaction avec ses émotions, ses sentiments, ses intuitions, son imagination. Or, dans la création de sens, l'activité mentale de l'individu se manifeste en interaction avec autrui. Le processus de création de sens est tout particulièrement constitutif de l'identité narrative. Dans ce sens, Tap *et al*. (2013) relèvent l'importance des récits de vie qui harmonisent la « *mêmeté - être le même, et l'ipséité - être soi-même* ». Parce que « *la narration confère à l'identité personnelle un ancrage et une épaisseur historiques, orientant l'éthique vers un idéal substantiel de vie bonne* » (p. 400), nous en rapportons maintenant une lecture.

3.5 L'approche narrative : le sens par l'écriture du mythe

La question que l'on se pose là est celle de savoir la nature des liens qui existent entre les évènements de la vie et l'identité de l'individu. À partir de la question philosophique « *existe-t-il une permanence du sujet à travers la multiplicité de ses expériences ?* », Michel (2003) représente la notion d'identité narrative dans sa complexité existentielle en soulignant qu'on ne saurait la rattacher à des origines métaphysiques « *dès lors qu'une telle substance, qu'on la qualifie en termes d'âme, de Cogito ou de moi, ne saurait être prouvée par l'expérience* » (p. 126). Nous nous proposons de sonder cette notion qui retient notre attention par la portée pragmatique qu'elle revêt pour notre étude qui pourra avantageusement s'appuyer sur la narration pour remonter les mécanismes identitaires du militaire en transition vers le monde civil.

3.5.1 Le concept d'identité narrative

L'identité narrative selon le philosophe Ricœur (1990) est la troisième composante d'une trilogie qui fonde la continuation de l'identité personnelle. Le premier élément constitutif, *l'identité-idem (la mêmeté),* fait référence à la notion commune de la personnalité en ce qu'elle est représentative du caractère de la personne. La deuxième composante d'ordre éthique, *l'identité-ipse* (*l'ipséité*) se décline autour de la notion de cohérence et de préservation de la personne pour se garantir *« le maintien de soi »* au nom du respect de l'engagement pris dans l'écriture du récit (p. 149). Enfin, l'*identité narrative* est le volet capacitaire de l'individu à assurer le récit harmonieux des évènements de sa vie.

Le concept d'identité narrative comprend d'une part la capacité du sujet à raconter de façon ordonnée une histoire intelligible - *opération de concordance* - et d'autre part, la faculté à opérer les médiations nécessaires - *réaction de discordance* - c'est-à-dire gérer « *les renversements de fortune qui font de l'intrigue une transformation réglée, depuis une situation initiale jusqu'à une situation terminale* » (p. 168)[37].

L'identité narrative repose sur l'expression discursive de l'évènement qui doit conduire à la mise en cohérence du récit (figure 21). Cette dialectique - *la configuration* ou *mise en intrigue* – consiste en une écriture cohérente de l'intrigue lorsque l'évènement, source de discordance, vient la perturber, ne laissant pas d'autre choix à la personne que celui de la mise en concordance par l'action de médiation narrative. C'est cette opération de transformation qui garantit l'harmonie de l'histoire. La *mise en intrigue* (*muthos* d'Aristote)[38] ne vaut que parce qu'elle est le produit de la combinaison « *concordance-discordance* » et qu'en cela elle permet à l'identité des personnages du récit de prendre sens en donnant « *une unité de signification à toutes les péripéties et à tous les évènements qui surviennent dans son histoire et affectent son identité* » (Michel, 2003, p. 128).

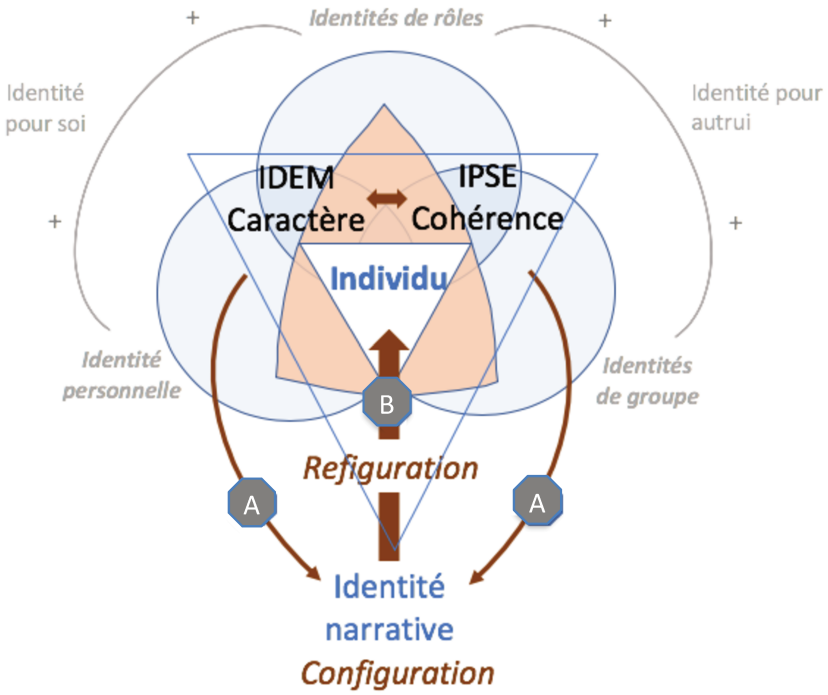


Figure 21. Représentation de l'identité narrative. Réalisée à partir de Ricoeur (1990), en superposition de la matrice des identités multiples (figure 8).

[37] Reprise par Ricoeur (1990) du paradigme de la mise en intrigue d'Aristote
[38] Aristote La Poétique

S'opère ensuite un mécanisme d'assimilation par l'identité personnelle de l'identité du personnage construit dans la narration. Paul Ricœur décrit cet autre transfert en introduisant le concept de « *refiguration* » qui est la fonction qui permet l'appropriation du récit et l'assimilation identitaire au personnage par la lecture.

Le récit, en invitant son auteur à mobiliser ses propres ressources de variation narrative, permet l'écriture de l'identité du personnage ; par l'action de lire son récit, l'auteur finalise sa démarche d'identité narrative. Au travers de l'action de lecture, l'évènement narratif qui infléchit le cours de l'histoire personnelle est alors rendu compréhensible dans l'environnement dialectique du personnage de récit, et toute l'histoire ajustée en devient intelligible et assimilable au titre de l'identité personnelle.

La lecture graphique du processus narratif de construction identitaire que nous en proposons dans le graphique ci-dessus introduit le paragraphe suivant consacré à la notion de dynamique de l'identité narrative de la personne.

3.5.2 La dynamique de l'identité narrative individuelle

Ce qui reste intangible chez l'individu, et l'identifie en dépit des changements, ne saurait être une forme complète et définitive de l'identité, car la constance de ce que *je suis* ne permet pas de répondre à la question *qui suis-je ?*, mais apporte des réponses à la question *que suis-je ?* (Arrien, 2017). Alors que la mêmeté (racine étymologique latine : idem) désigne l'unicité d'une chose dans l'espace-temps, l'ipséité complète l'expression de l'existence de la personne dont la singularité propre repose sur un arbitrage personnel topique et réflexif des représentations qu'elle donne d'elle-même à autrui et qui fait qu'autrui peut compter sur elle (Arrien, 2007, 2017). Cette médiation conduit l'individu-mêmeté à un engagement qui repose sur le respect de la promesse du maintien de soi ; c'est l'*identité-ipséité* qui agit en complément de *l'identité-idem (mêmeté)*. La combinaison de la mêmeté et de l'ipséité met en scène l'identité narrative en mobilisant le récit (Ricœur 1983, pp. 167-170).

L'individu se construit dans une relation dialectale dans laquelle il exprime sa mêmeté et engage sa parole pour rester « *qui il est* » et non « *ce qu'il est* ». Il construit un discours nécessairement subjectif, et essentiellement évolutif par lequel « *le « je » se transforme à travers ses récits propres, mais aussi à travers ceux qui sont transmis par la tradition ou la littérature qui s'y greffent, ne cessant de restructurer l'ensemble de l'histoire personnelle* » (Arrien, 2017).

L'identité narrative est donc avant tout une dynamique, c'est-à-dire une transformation en mouvement permanent, en ajustements constants. Et cette dynamique a vocation à maintenir la cohérence de l'identité de la personne du fait de ses engagements ; il s'agit donc d'une dynamique de sens et d'action qui donne cohérence à l'individu.

« *À la différence de l'identité abstraite du Même, l'identité narrative, constitutive de l'ipséité, peut inclure le changement, la mutabilité, dans la cohésion d'une vie* » selon Mongin *et al.* (1986, p. 226).

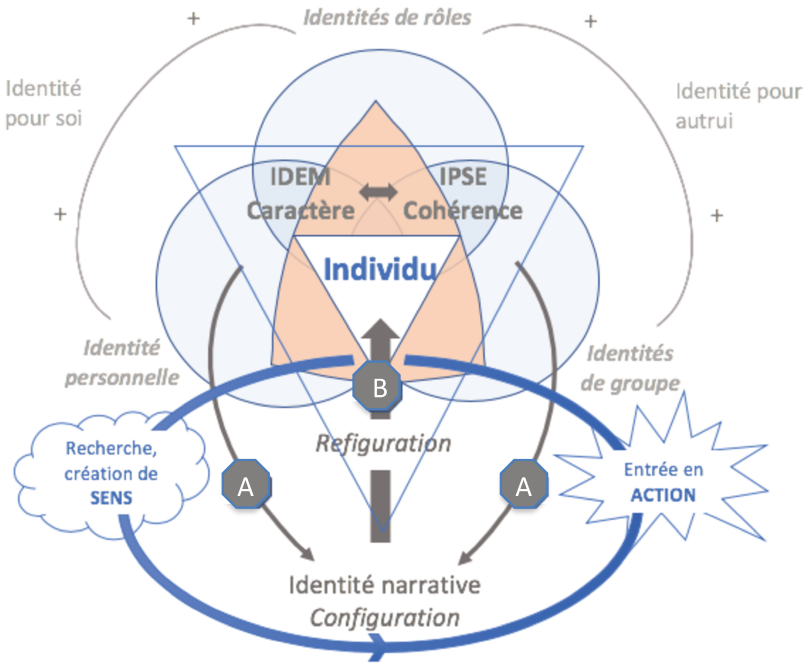


Figure 22. Maintien de l'identité par la création de sens et la mise en action dans le processus d'identité narrative. À partir de Ricœur (1990). En superposition de la matrice des identités multiples (figure 8).

Ainsi peut-on dire que l'identité narrative représente une dynamique existentielle constante dans laquelle s'exerce une action d'équilibre permanente de l'individu. Nous aimons l'illustrer par l'image du funambule qui progresse dans le vide et qui ne cesse de faire les choix d'équilibre qui s'imposent, pour franchir les vides les uns après les autres et tenir les promesses faites à son public, dans un exercice qu'il renouvelle en permanence.

3.5.3 La parole au secours de l'identité

Les entreprises biographiques dans le genre littéraire vont bien au-delà du témoignage de faits historiques. Herlant-Hémar (2018) dans une réflexion en ligne destinée au site du Fonds Ricœur, fait remarquer que la notion d'identité personnelle chez Ricœur persiste et se

perpétue. C'est l'engagement de se maintenir qui permet à l'identité individuelle de se construire tout en perdurant à travers la déclaration de l'affirmation de soi. Lorsque « *je* » s'engage à rester lui-même, nous l'avons vu, le sujet entre en *configuration* – processus de mise en intrigue par la confrontation concordance-discordance – en engageant sa parole à *se maintenir*. Or, vouloir se maintenir n'est pas précisément une action fondatrice de l'être, c'est une réaction qui s'inscrit à l'échelle du temps, ce temps qui « *est facteur de dissemblance, d'écart, de différence »* pour Herlant-Hémar (2018, p. 2) citant Ricœur (1990, p. 142).

La réaction cependant n'est pas anarchique, elle répond à la volonté de cohérence de l'individu dans les représentations qu'il a de lui-même et qu'il pense donner de lui à son environnement. En particulier elle dépend de son patrimoine génétique (*ibid*, p. 3). C'est ce processus de *configuration* que Tap (2013) identifie comme la volonté de « *devenir moi-même (quête d'altérité et de personnation)* » (pp. 395-396). Cette observation nous permet de faire le lien avec le processus des quatre stratégies de personnalisation de Tap *et al*. (1995) que nous avons présenté dans la sous-section précédente. L'identité personnelle, au sens où l'approche narrative ricoeurienne la conceptualise, place la parole de l'être au centre de sa propre définition pour justifier de son unicité.

Nous devons comprendre « *parole* » dans ses deux principales acceptions. D'abord, communément, la parole introduit le récit oral par la faculté de communiquer. En linguistique, la parole représente l'usage qui est fait d'une langue ; on parle ainsi de paroles que l'on écrit, en évoquant le poids de paroles, comme on peut évoquer celui des mots. Mais la parole est aussi l'action de prise d'engagement, de donner et de tenir parole. Dans le cadre de l'identité narrative personnelle, c'est la parole qui permet à l'individu de se mettre en intrigue à travers l'expression de son « *je* » lorsque son identité entre en *discordance* et doit parfaire son ipséité. Le « *"je" représenterait donc le point de convergence entre identité-idem et identité-ipse, au creux d'une identité narrative où le sujet s'invente et se construit* », en dépit du flux temporel (Herlant-Hémar, 2018, p. 1). Dans le processus d'ipséité, écrit Boutin (2008), le travail narratif de mise en configuration du « *je* » y prend la forme d'une mise en conformité ; l'histoire qui s'y raconte est celle que s'invente l'identité pour ne pas se trahir elle-même (dût-elle s'accommoder d'une forme dévoyée de vérité) en investissant les parties non connues d'elle-même. De cette manière, l'identité-*ipse* permet au récit de se renouveler sans itération tout en garantissant à l'être la possibilité « *de ne pas se recourber sur lui-même, mais de devenir autre ou, à tout le moins, de garder en lui cette possibilité devenue sa propre essence* » (*ibid.*, p. 372).

En résumé, les travaux de Ricoeur (1983) nous enseignent que lorsque le sujet prend connaissance de l'évènement qui bouscule sa situation, d'emblée il cherche à évaluer le changement qui s'impose en termes situationnels. En se posant la question « *quoi ?* », pour y faire face, son *identité-idem* cherche des réponses à travers des solutions lui permettant de rester en conformité avec ses propres représentations, ce qui l'amène à se poser dans un deuxième temps la question « *qui ?* ». La réponse à la question « *qui ?* » marque le temps de la configuration qui s'appuie initialement à la question « *quoi ?* ». La mêmeté de l'individu (qu'est-ce que je dis, qu'est-ce que je fais ?) place le sujet en situation de discordance. Son *ipséité* est alors déjà en action pour répondre aux turbulences évènementielles qui mettent son *idem* en disharmonie. Et dans ce travail d'instantanéité identitaire, le *je-propre*, singulier, se construit sur ce que l'*être* ne sait pas encore *qui* il est, mais *qui* est en lui cependant, sous l'action de la temporalité (Ricœur, 1985, p. 441).

Lors de notre exploration terrain, nous souhaitons observer les manifestations de ce processus de maintien de la personne en cohérence dans son identité propre en transformation, grâce au travail de *configuration refiguration* qui permet au *je-propre* de se réaffirmer à travers l'interaction entre son i*dentité-idem* et son *identité-ipsé.* Nous évaluerons d'une part la façon dont s'opère l'enchaînement du premier temps du travail identitaire dans son rôle attributaire de sens, et d'autre part comment s'effectue l'entrée en action du sujet vers le nouveau projet sous l'opération de cohérence conduite par son *identité-ipse*.

Je-propre (Ricoeur, 1985), ou *je-identitaire* (Boutin, 2008), situe cette mise en conformité de l'individu entre toutes ses formes identitaires dans une éternelle dynamique de l'identité personnelle dont le cycle est un recommencement permanent. Il nous restera à considérer l'avertissement de Boutin au sujet de l'issue de ce travail identitaire salutaire pour la validation que le sujet cherche à donner à ses représentations, averti du fait : *« que cette image se brise, et il est totalement et irrémédiablement perdu »* (2008, p. 372).

3.5.4 La narration en groupe : interaction des récits de l'individu et du groupe

Le récit de sa vie permet à l'individu de comprendre « *qu'il est le produit de l'histoire des autres qui le précèdent* » selon Coopman et Janssen (2010). Ce qui est vrai dans l'histoire familiale des individus se vérifie dans l'histoire des groupes sociaux.

L'étude de Coopman et Janssen (2010) a pour objectif de globaliser les éléments du discours en vue d'en clarifier l'expression et de le mettre plus en harmonie avec le sujet qui en est son

auteur. Elle met en scène plusieurs individus un sein de groupes de récit de vie en vue d'étudier l'identité narrative en tant que « *processus qui se déploie pour l'individu au fil du récit de sa propre histoire de vie* » permettant d'harmoniser les parcours biographiques par des « *effets de sens* » (p. 120). Les auteurs montrent les vertus des récits de vie en groupe pour le développement du lien social qu'ils tissent et renforcent.

Nous nous interrogeons sur le fait que lorsque ces jalons historiques individuels sont partagés au sein d'un groupe social, ils réalisent une imprégnation identitaire des membres de ce groupe, *narrateurs-narrataires*. Or, cette imprégnation est d'autant perceptible que le narrateur « *se rend compte qu'il en est de même pour tous les participants du groupe* » (Coopman et Janssen, 2010, p. 131). Mieux, plus l'histoire du groupe « *trouve des résonnances dans le récit des autres* », et plus l'individu s'y identifie (*ibid.,* p. 131). Par le récit individuel opéré en groupe se construit l'idée d'une « *façon d'être ensemble* » (Gaulejac, 2008, p. 318) et s'élabore « *un mouvement de réciprocité, de prise de conscience mutualisée, de reconnaissance croisée, de va-et-vient entre le personnel et le collectif, le singulier et le semblable, l'intime et le public...* » (*op. cit*., p. 318). Alors le groupe devient un espace de construction identitaire individuel et collectif, « *lieu d'une expérimentation du lien à l'autre* » et de la possibilité même de l'existence de ce lien, éminemment *intersubjectif* (Coopman et Janssen, 2010, p. 131).

Du processus de construction de l'identité narrative du groupe et de l'individu, à la structuration du mythe, il n'y a qu'un pas, que nous invitons à examiner dans le paragraphe qui suit.

3.5.5 Mythe et identité : le récit entre évènements historiques, légendes et mythes

3.5.5.1 Le mythe : compromis au service de l'intérêt collectif et de l'intérêt individuel

Le développement intersubjectif du lien social créé par la narration du groupe repose d'abord et essentiellement sur le partage de thèmes communs de discussion. Dans le cadre de l'expérimentation conduite par Coopman et Janssen (2010), un thème de narration qui est proposé par le modérateur *rend possible l'émergence d'un "nous"* » où « *" chaque un" se sent pris par l'illusion d'un "comme un"* » (*ibid.,* p. 131). Les « *je* » qui s'expriment dans cet espace relationnel d'échanges biographiques amènent les narrateurs à prendre du recul par rapport à leur propre histoire personnelle et permettent à l'individu de « *trouver-créer* » du

sens et de rendre cohérent son parcours (Winnicott, 1975). Mais aussi et surtout, la démarche permet au narrateur de nouer un lien communautaire avec le groupe auquel il se raconte (*ibid.,* p. 132). En amenant le sujet à verbaliser son histoire dans un espace de collaboration narrative, l'exercice le pousse à réaliser une dialectisation intelligible et cohérente de nature à lui faire opérer des ajustements discursifs « *des éléments hétérogènes qui composent son existence* », et de ce fait à s'en réapproprier partiellement le récit. À la suite de la présentation du concept d'identité narrative réalisée dans les paragraphes précédents, nous comprenons comment l'individu en situation narrative au sein du groupe se nourrit du groupe lui-même pour se construire (Coopman et Janssen, 2010). Dans le même temps, nos recherches sur la pluralité narrative de l'être et de ses expressions biographiques nous ont conduits à Michel (2003) et en particulier au regard qu'il porte sur le patrimoine identitaire qui se rattache à « *des mythes, des légendes, mais aussi à des évènements historiques fondateurs* » (p. 135).

Nous nous proposons maintenant d'approfondir l'existence des liens entre l'identité narrative individuelle et la narration identitaire collective, et ce faisant, de sonder les mécanismes qui participent de l'écriture du mythe personnel à partir du mythe collectif. *Stricto sensu*, mythes et légendes sont deux termes souvent confondus. Si tous deux sont des récits à caractère merveilleux dont l'intrigue met en scène des personnages surnaturels autour d'un ou quelques héros, il convient de distinguer le premier du second par son attachement extra-historique à expliquer l'origine des phénomènes (naturels ou surnaturels). Le mythe, quant à lui, possède cette caractéristique qu'il n'est jamais accompli, mais qu'il est en constante démonstration de ce qu'il représente à travers les métaphores et les allégories qu'il véhicule quotidiennement.

3.5.5.2 Le mythe fondateur du groupe au mythe personnel : le mythe rationnel

Moreau (2009) distingue 3 catégories de mythes associés au groupe. *Le mythe fondateur* qui s'installe non intentionnellement dans le groupe par son ou ses fondateurs ; il est originel, « *la légende de la parole perdue* » (pp. 20-21). Le *mythe d'identification* est *« l'incarnation du mythe fondateur dans le fonctionnement »* ; c'est lui qui règle l'imaginaire collectif et « *oriente la culture de groupe* ». *Le mythe d'espoir* représente l'énergie mobilisatrice qui permet d'accéder au rêve et qui fait consensus dans le groupe (*op. cit.*).

Le schéma ci-contre résume les catégorisations que Moreau propose (2019) et souligne que le mythe fondateur est la clé de voute du groupe, car il en assure la cohérence, la survie de la structure, et la cohésion des membres malgré leurs visions différentes (p. 21).

Type de mythe	Définition	Exemple
Fondateur	-1. Intention initiale -2. Structure groupale -3. Positionnement	Le groupe industriel « en constellation »
D'identification	La mise en œuvre du scénario au travers de comportements répétitifs dont certains sont nuisibles à la pérennité du groupe et aux personnes qui y travaillent	Favoriser l'image au détriment de la réalité interne (les cadres les plus compétents quittent l'entreprise sans jamais dire la véritable raison) Archétype du défenseur du clan et de celui qui « rachète » les erreurs du père qui de plus avait « trahi » la croyance religieuse du clan par ses comportements.
D'espoir	L'utopie mobilisatrice La vision	Cette entreprise développe un « produit révolutionnaire » qui, s'il réussit, sera la fierté de son pays pendant 100 ans….

Figure 23. Les trois catégories du mythe du groupe. Extrait de Moreau (2009, p. 21).

Le *mythe de groupe* selon Moreau (2009) est « *un appareil de changement qui a pour but de tenter de résoudre une contradiction logique entre deux grandes questions, dans ce cas : celles des intérêts individuels et des intérêts du groupe* » (p. 25). Le mythe de groupe se présente par conséquent comme un creuset dans lequel l'individu se construit et verbalise sa biographie. Il s'y construit son propre mythe à partir du mythe fondateur (figure 24, ci-après). Moreau assimile le mythe fondateur à la culture de groupe qui en représente l'aspect principal auquel il convient d'associer « *la personnalité des fondateurs ; la culture régionale, nationale et religieuse ; la culture professionnelle (il y a un monde d'écart entre la culture des organisations HLM et celle d'une banque d'affaires) ; les évènements vécus et ayant marqué l'histoire, évènements qui peuvent devenir des légendes* » (2009, p. 30).

Tous ces aspects semblent parfaitement coller au mythe de l'institution militaire. En résumé, le mythe fondateur est la clé de voute du mythe du groupe.

Type de mythe	Définition	Exemple
Fondateur Le mythe fondateur peut être établi par une personne, une famille ou un groupe	*C'est ce qui fonde (la genèse) en trois points :* -1. L'intention initiale (le souffle créateur, lé désir)	-1. Réparer la faillite du père, redonner son honneur à la famille.
	-2. L'incorporation du désir dans une structure groupale (comme façon optimale de réaliser son désir avec les autres)	-2. Création d'un groupe industriel en constellation de telle sorte que les difficultés d'une entité ne puissent jamais mettre en danger l'équilibre général (protection contre le risque de faillite)
	-3. Le positionnement dans l'environnement (c'est le cadeau fait au monde en même temps que la position que le groupe occupe)	-3. Souci permanent de l'image du groupe (ne pas être sali dans son honneur et dans sa réputation). Politique du « pas de vagues », évitement systématique des conflits sociaux (jusqu'à payer cher une paix sociale illusoire et détériorer la mobilisation interne des leaders effectifs)

Figure 24. Le mythe fondateur. Extrait de Moreau, 2009, p. 21.

Le *mythe fondateur* se constitue dans une logique de construit d'entreprise. À partir de lui, le collectif se met en dynamique de rationalisation pour réviser en permanence le mythe fondateur : c'est ce processus que l'on nomme le *mythe rationnel* (Hatchuel et Molet 1986 ; Hatchuel 1996 ; Hatchuel et Weil 1992, Jouison-Laffitte, 2009). Il ne peut donc pas y avoir d'action commune sans qu'il n'y ait de *mythe rationnel* collectivement et individuellement éprouvé qui renforce par ailleurs le caractère collectif de l'action.

Brémond (2011) situe le *mythe rationnel* par rapport au mythe fondateur. Alors que les mythes fondateurs résultent d'un construit institutionnel qui se manifeste par des actions communes et nouent l'existence du collectif dans un discours qui fait naturellement autorité, le mythe rationnel est légitimé par un construit d'entreprise où « *les rationalisations qui forgent l'action collective sont reconnues comme une conceptualisation relative et provisoire* ». « *La révision de la rationalisation est donc une condition formelle de l'action collective* » qui conduit à la réalisation du mythe rationnel (Brémond, 2011)[39].

Moreau (2009) relie le processus dynamique du mythe du groupe dans un vaste ensemble qui mêle la construction du mythe individuel en affirmant que « *le groupe social est un lieu de dépôt des angoisses archaïques, mais aussi de la construction de nos mythes personnels* » (Moreau, 2009, p. 25). Le *mythe fondateur* participe du *mythe rationnel* duquel émane le *mythe personnel* (Moreau, 2009).

Dans la figure ci-après, nous schématisons cette proposition par la représentation de l'articulation des mythes entre eux.

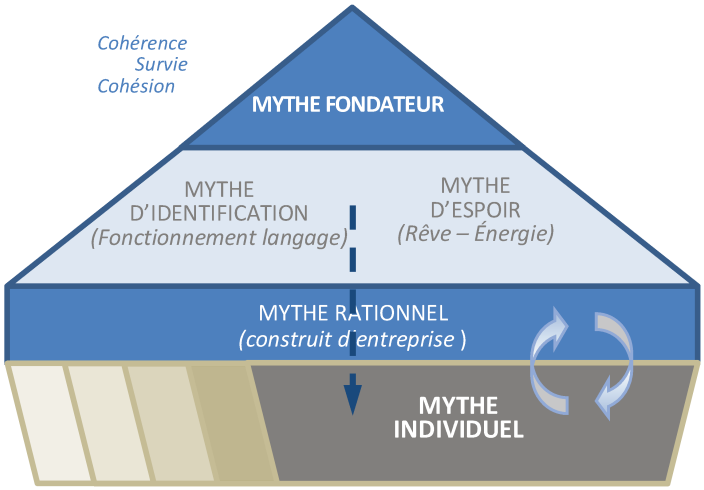


Figure 25. Processus du mythe. Inspiré de Moreau (2009, p. 25).

[39] Marc Brémond est professeur associé à l'IFROSS. Thèmes de recherches : instrumentation de gestion, dynamique professionnelle

Dans le cas étudié, la question se posera de savoir si un mythe fondateur omniprésent peut priver l'individu de tout ou partie de sa capacité à réviser son mythe personnel, en réinterrogeant l'interprétation rationnelle qui le lie au mythe du groupe dont il se sépare pour intégrer un autre groupe (cas de la transition professionnelle extra-institutionnelle) ?

La notion de mythe personnel nécessite maintenant d'être développée.

3.5.5.3 Le mythe personnel

McAdams (1993) décrit le concept du mythe personnel comme un récit internalisé réalisé par l'individu à propos de lui-même. La démarche est introspective et repose sur une approche existentielle dont le but est de répondre à la question *qui suis-je intrinsèquement ? – quelles sont les fondations de mon histoire ? – comment et pourquoi suis-je devenu ce que je suis ?* La notion du mythe personnel selon McAdams dépasse la seule question du *qui ?* pour interroger le *pourquoi ?* et le *comment ?* Le mythe personnel en pur produit de l'identité narrative est un agrégat d'intrigues, de personnages, de scènes, de thèmes, d'évènements ; c'est un mixte de notre propre histoire et de la fiction qui la côtoie. Mais le mythe personnel est surtout une succession de choix narratifs qui permettent de traduire et surtout de faire partager les émotions qui ont jalonné le parcours. McAdams a fondé sa recherche sur le recueil et l'analyse d'histoires de vie invitant ses interlocuteurs à se raconter à travers une analyse permettant de trier les bons moments des mauvais, les phases décisives des périodes linéaires... À partir de ce premier classement, il impulse une analyse réflexive sur le sens de leur vie ; il leur demande de décrire leurs convictions personnelles, puis de verbaliser le thème dominant de leur histoire de vie. Dans ce travail, McAdams met en relief des processus individuels d'interprétation et d'appropriation des parcours de vie en exprimant deux propositions qui contribuent à notre choix d'appréhension ***du mythe personnel*** (Binz, 2000).

La première affirmation repose sur le fait que l'identité personnelle s'exprime « *sous la forme d'une configuration narrative* », c'est-à-dire qu'elle se comprend dans « *un récit qui déploie dans une structure temporelle le sens que chacun a de soi-même* » (Binz, 2000, p. 203).

La seconde proposition montre que le récit n'est pas une restitution fade et laconique de faits et d'évènements passés, mais qu'il est au contraire « *rehaussé par les figures culturelles* auxquelles il emprunte pour dire la signification que chacun confère à son existence... » (ibid.).

Le recours à l'imprégnation de figures culturelles représentatives comme à des guides est le signe que l'individu ne se construit pas seulement en répondant platement à la question « *qui suis-je* ? ». Simultanément cette démarche est la marque interprétable de choix personnels que l'individu prononce lorsqu'il construit son propre mythe pour développer son identité personnelle (*op. cit.*).

Pour se faire comprendre, l'individu sélectionne des séquences démonstratives de sa vie : il crée son mythe à partir de son récit. L'évènement est le déclencheur de ce processus. Par exemple, lorsque la rupture professionnelle arrive, l'individu doit procéder à la réécriture de son mythe personnel en vue de maintenir un sentiment d'unité et un prolongement cohérent de son histoire ; il doit ainsi chercher à donner sens à ses choix, non seulement pour une mise en harmonie réflexive cohérente, mais aussi pour faire partager ce sentiment d'équilibre dans son environnement. Les travaux de McAdams s'appliquent à la construction de l'identité tout au long de la vie. C'est dans les transitions que la notion d'identité tout au long de la vie prend un sens particulier et que Solti y associe le regard qu'il pose sur le mythe personnel du militaire lors de son départ de l'armée (2015, 2016a-b-c, 2017).

3.5.5.4 Regard sur le mythe du militaire. « Du héros au quidam ».

Pour cette incursion dans la compréhension du mythe personnel du militaire, nous empruntons à Richard Solti (2019) la formule qui caractérise la transition du militaire au civil à l'identique « *Du héros au quidam* ». Ancien soldat de l'armée de terre (fantassin), Solti quitte l'armée après une carrière courte de 15 années dans l'infanterie et se destine à la recherche anthropologique en sciences humaines, sur le thème de la dynamique du mythe lors de la reconversion du militaire.

Sa thèse questionne les processus de construction de *soi* lors des transitions professionnelles des soldats, et les modalités de subjectivation mises en œuvre par les individus.

Elle observe des relations entre narration et *biographisation*, et rend compte de la fonction du récit de vie lors de la construction du processus d'appropriation d'une identité professionnelle dans le changement. Solti note qu'à l'instar de la mythologie grecque qui traite l'aventure humaine, les légendes s'imposent comme des histoires fabuleuses qui sont les miroirs du passé des groupes sociaux, et qui renforcent la cohésion.

En ce sens, les légendes sont des socles communs qui ont pour effet de consolider une structure, et pour vocation de consolider le groupe dans son entité et son existence. Solti

rapporte que Lesourd (2005 b, p. 7) interrogeant « *la morphologie des vécus temporels singuliers* » établit un lien entre l'histoire de vie et le mythe personnel au sens donné par McAdams (1993). Cette perspective considère que le récit n'est pas une restitution *in extenso* du passé, mais qu'il offre au sujet l'occasion d'harmoniser l'image qu'il a de lui. C'est d'ailleurs en cela que le récit de l'histoire ne peut pas être un reflet fidèle du passé puisque l'individu en idéalise, en un temps et en un moment donnés, le contenu pour en dégager « *une " légende de soi " qui, compte tenu de ce que peut livrer la mémoire, permet au sujet de refigurer son devenir singulier* » (Lesourd, 2005b, p. 7). À la lumière de ce contexte biographique en dynamique, Solti (2016 a-b-c, 2019) propose deux moyens complémentaires pour opérer une sortie de crise de la représentation de soi, dans le cadre de la reconversion du militaire. Tout d'abord, sur le champ de la sociologie, il mobilise le modèle de la construction identitaire (double transaction relationnelle et biographique) de Dubar (1997) ; d'autre part en psychologie développementale, il saisit le concept du mythe personnel (McAdams, 1993).

Citant Dubar, Solti invite les militaires en reconversion « *à devoir s'émanciper d'un cadre auquel ils adhéraient, souvent par conviction, pour entrer dans un monde fait de liens et de modèles d'identification différents (sociétaires) qui les invitent notamment à se réaliser individuellement* » (Solti, 2016 c, p. 104). Le chercheur identifie la nécessité qu'a le soldat en reconversion d'amorcer et de conduire une dynamique de détachement du système militaire qui peut être de nature à générer une forme d'aliénation culturelle (*op. cit.).* Solti précise à cet égard que la sortie du modèle institutionnel militaro-centré « *implique des conversions identitaires faisant passer les individus de membres assujettis (mais aussi plus ou moins protégés) à des sujets acteurs, mais beaucoup plus exposés et incertains. C'est la raison pour laquelle il ne peut se produire sans crises et que celles-ci prennent aussi la forme de crises existentielles et subjectives (Dubar 2012, p. 224)* » (Solti 2017, p. 6). Surtout, Solti saisit la théorie du mythe personnel (McAdams, 1993), pour promouvoir un cadre interprétatif de mobilisation des ressources du militaire en vue de traverser le temps de la reconversion. « *Selon McAdams, les individus se donnent de cette manière la possibilité, à partir de la relecture de leur parcours, d'un sentiment d'unité et de cohérence de soi* » (Solti, 2017, p. 5-6).

Nous rallions la conclusion de Solti à propos de la capacité de reconversion professionnelle par **la réécriture du mythe personnel** :

« *la réussite de la traversée existentielle que constitue la reconversion professionnelle est corrélée à la capacité qu'ont les individus de transformer et de réécrire leur mythe personnel* » (2016c, p. 104).

Nous cherchons à consolider cette approche en mettant en lumière les raisons qui privent les individus en reconversion de cette *capacité de transformer et de réécrire leur mythe personnel*. Nous limiterons là volontairement notre exploration sur le thème de l'identité narrative. Nous en retiendrons la prééminence du récit de vie qui conduira ultérieurement les travaux d'étude de notre terrain sur le champ de la transformation identitaire lors des changements percutant les parcours de vie de l'individu. Nous notons l'importance du cadre collectif qui a constitué son cercle socioprofessionnel, et dont l'identité personnelle peut être fortement empreinte. Nous conservons à l'esprit qu'elle s'est reconstituée sur les traces de son passé, dont le récit peut dévoiler des traumatismes masqués ou compensés, pour autant que l'identité narrative de l'ex-militaire ait pu et su se reconstruire une histoire prolongeant son mythe personnel.

Il nous apparaît dès lors intéressant de chercher du côté de l'ethnologie des réponses aux questions que soulève la nature du cadre socioprofessionnel militaire lui-même.

3.6 Éclairage sur la notion d'habitus

L'Encyclopédie Universalis rapporte que : « *Dans son sens initial, l'habitus désigne une disposition acquise et stable relevant de l'éthique ou de la noétique. Dans le domaine éthique, l'habitus fait signe vers la vertu morale* ». Par extension, l'habitus est associé à la morphologie générale et permet de singulariser une espèce (Diderot et d'Alembert, 1765). La notion d'habitus évolue avec Durkheim qui lui attribue une dimension principalement sociologique. À travers l'étude de l'enfance, Durkeim (1911), l'associe à un ensemble d'apprentissages et l'inscrit dans un processus de socialisation individuelle. Mais c'est à Bourdieu (1980) que nous devons le concept d'habitus tel que nous l'entendons aujourd'hui et l'observons dans ce travail, dans la place essentielle que le sociologue lui donne à travers ses études des pratiques sociales.

Dans le développement du concept d'habitus Bourdieu explique « *l'ajustement qui s'opère le plus souvent « spontanément », c'est-à-dire sans calcul ni intention expresse, entre les contraintes qui s'imposent objectivement aux agents, et leurs espérances ou aspirations subjectives* » (Wagner, 2012). Selon Bourdieu, la liberté d'action de l'individu se trouve conditionnée par les régulations du collectif qui peuvent réduire voire anéantir les expressions

individuelles d'intentionnalité. Du coup, ce cadre normatif exclut les perspectives de médiation de la décision. Dans une étude qu'ils consacrent à Bourdieu, Yotte *et al*. (2000) expliquent l'habitus comme un phénomène de socialisation dans lequel le sujet absorbé par le système de schèmes collectif, de façon consciente ou inconsciente, s'approprie « *cette sorte de soumission immédiate à l'ordre qui incline à faire de nécessité vertu, c'est-à-dire à refuser le refusé et à vouloir l'inévitable* » (Yotte *et al*., 2000, p. 90). L'habitus représente *la nécessité faite vertu* (*ibid.*). Son processus d'élaboration s'oppose aux théories de construction de l'expérience par l'émission réfléchie de choix, puisqu'« *à la différence des estimations savantes qui se corrigent après chaque expérience selon des règles rigoureuses de calcul, les anticipations de l'habitus, sortes d'hypothèses pratiques fondées sur l'expérience passée, confèrent un poids démesuré aux premières expériences* » (*ibid.*).

On mesure la part revenant au mythe fondateur que nous avons abordé dans le paragraphe précédent, et l'on comprend que dans ces conditions, le sujet qui n'est plus que le produit d'un vaste ensemble soit amené à calquer son mythe personnel sur celui du groupe. Dans ce processus, l'habitus, se présente comme le gardien collectif de la « *conformité des pratiques et leur constance à travers le temps* » (p. 91). « *L'habitus, c'est à dire l'organisme en tant que le groupe se l'est approprié et qu'il est d'avance accordé aux exigences du groupe, fonctionne comme la matérialisation de la mémoire collective, reproduisant dans les successeurs, l'acquis des devanciers* » (p. 90). De fait, l'habitus est à la fois le produit et le moyen de la préservation du groupe dans ses particularismes qui fondent son histoire et garantissent sa préservation. De cette manière, l'habitus, en interdisant toute initiative individuelle de sortie du cadre de schèmes, assure sa pérennité en même temps qu'il la renforce. Les individus qui sont sous cette emprise ne peuvent, par conséquent, exprimer leur personnalité qu'à travers l'image que l'habitus leur autorise d'avoir d'eux-mêmes. L'individu, membre d'un groupe peut avoir le sentiment de manifester son existence personnelle à travers ce groupe, alors que l'histoire et l'avenir du collectif sont à ce point garantis par un système normatif, que dans les faits, la prise de décision individuelle est confisquée par le groupe (Bourdieu, 1980).

Intervenant au sein du système de schèmes qui forme le cadre de l'organisation inclusive d'appartenance, la décision qui a été prise par l'individu lui laisse penser que l'unité de sens qui a précédé son choix résulte de son intentionnalité librement exprimée, alors qu'en fait, ses délibérations lui ont été dictées par le cadre de référence que représente l'habitus.

Des travaux de Bourdieu (1980), nous concaténons cette définition de l'**habitus** comme

> « *système de dispositions réglées (...) d'individus dotés de ce système de schèmes inconscients (ou profondément enfouis) qui constitue leur culture »,* transforme « *leur héritage collectif en inconscient individuel et commun* », en un « *système des schèmes intériorisés qui permettent d'engendrer toutes les pensées, les perceptions et les actions caractéristiques d'une culture, et celles-là seulement* » (pp. 148-152).

L'habitus opère à l'égal d'un réservoir de solutions dans lequel chaque membre du groupe qui pense y exprimer pleinement sa personnalité puise de façon inconsciente ou consciente des réponses préétablies à un évènement qui bouscule le cours de son histoire. De cette manière, par l'habitus, l'ordre des choses qui lui est lié est toujours et volontairement respecté ; « *c'est ainsi que l'habitus, comme tout art d'inventer, est ce qui permet de produire des pratiques en nombre infini, et relativement imprévisible (comme les situations correspondantes) mais limitées cependant dans leur diversité* » (Yotte *et al*., 2000, p. 92). Enfin, dans le Dictionnaire de sociologie, Ansart et Akouna (1999) précisent que l'habitus évoque « *les apprentissages (formels ou informels, dits ou non-dits) qui forment, inculquent des modèles de conduite, des modes de perception et de jugement, au cours de la socialisation…* ».

Pour conclure sur cet aspect fort de l'aliénation de l'autonomie de jugement individuel que l'habitus suscite au sein du groupe, nous aimons compléter la définition de Bourdieu par celle actualisée de Lecordier (2012) – associée à des travaux sur le monde infirmer. Elle nous semble parfaitement coller au contexte de l'armée et des militaires : « *l'habitus est l'incorporation (physique, intellectuelle, affective) des structures objectives (codes sociaux, valeurs, structures sociales, organisations, institutions…) qui crée la subjectivité (représentations sociales, intuitions, sensations, habitudes, hexis…) nécessaire à l'action des agents ou des groupes d'agents qui eux-mêmes les (structures objectives) reproduisent, entretiennent, font évoluer, au cours des générations qui se succèdent (culture)* » (p. 199).

Conclusion de la section 3 *(P1. Ch.2)*

Cette troisième section a eu pour objet de mieux comprendre comment se mettent en place les mécanismes des transitions et la façon dont s'opèrent les transactions qui autorisent la sortie de crise. L'état de doute qui résulte des changements lors des transitions (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000) est en tout point comparable au processus de deuil (Kübler-Ross, 1969).

Les stratégies de positionnement social visent la prise de position de l'individu pour modifier « *le rapport des rôles joués en s'engageant dans de nouveaux réseaux* » (Tap *et al.*, 1995). L'étude des stratégies d'ajustement a permis de fouiller le concept de coping (Lazarus et Launier, 1978 ; Lazarus et Flolkman, 1984, Mariage, 2001) pour mieux comprendre les souffrances psychologiques et le stress générés par le changement (Rolland, 1998). En présentant l'approche transactionnelle (Lazarus et Launier, 1978), nous avons montré que l'issue de la crise se situe dans des négociations entre l'individu et son environnement, et entre l'individu et lui-même (Pearlin et Schooler, 1978). Ce travail nécessite un effort de volonté pour assimiler le changement avec souplesse, ce qui fait du coping une stratégie de flexibilité qui dépasse le stade de la réflexivité défensive (Bruchon-Schweitzer, 2001). Dans cet intervalle, l'identité globale de la personne se réajuste en fonction de l'identité héritée, celle de son vécu, et de l'identité visée, c'est-à-dire celle qu'elle escompte conquérir.

Dans ce contexte chaotique, l'expression de l'affect (Lazarus, 1991 ; Damasio, 1994) vient impacter les processus de transformation à travers des perceptions positives ou négatives des situations qui influencent la prise de décision (Basch, Fisher, 2000 ; Boudens, 2005). Le cas particulier du résidu émotionnel dont l'individu est imprégné lors de sa transition professionnelle pèse sur son processus décisionnel qui bloque son évolution identitaire (Conroy, O'Leary-Kelly, 2014 ; de Becdelièvre, 2017).

L'éclairage apporté sur les rouages de l'évolution identitaire lors des transitions nous a ensuite amené à chercher les formes de modélisation que nous pourrions adopter pour l'exploitation de notre terrain. Nous avons retenu trois propositions matricielles ; leur complémentarité conduira à la construction de notre modèle de recherche. ***La double transaction biographique et relationnelle*** de Demazière et Dubar (1997) offre un modèle de construction identitaire adossé à l'approche transactionnelle.

Cette matrice a en outre l'avantage d'encourager l'éclectisme disciplinaire, comme nous l'envisageons, tout en consolidant l'ancrage de notre approche en gestion des ressources humaines. Le ***modèle d'adaptation au changement*** de Schlossberg, Waters et Goodman (1995) permet de franchir le pas de l'opérationnalité GRH. Avec une méthode qui abrite un dispositif résolument tourné vers l'accompagnement des personnes en transition, Schlossberg *et al*. (1995) dialoguent avec les coaches et proposent le *4S system* qui repose sur la mise en relation de quatre composantes : la Situation, le Soi, le Soutien (l'environnement de Soi), les Stratégies de coping.

Au cœur de toutes ces transformations se trouve un moteur motivationnel, celui du sens qui permet la mise en l'action. Enfin, la représentation des quatre ***stratégies de personnalisation*** que proposent Tap, Esparbès et Sordes-Ader (1995) offre une large vision des processus à l'œuvre lors de la transition. Partant d'une situation compromise, en déstructuration, pour arriver à l'adoption d'un nouveau projet, le modèle met en relief une dynamique de l'identité à travers le positionnement social où se joue la reconnaissance, les stratégies de coping où se décide l'action et d'où le projet peut être anticipé. Les mécanismes émotionnels et psychologiques sont régulés par le sens que le sujet est en capacité de mobiliser. Dans cette dynamique, nous faisons le constat que le projet, l'action et le sens sont étroitement liés et dépendants. Le parallèle entre le projet et l'identité est formalisé par Tap qui revisite et adapte la rose des vents du projet de Boutinet (1995) en rose des vents de l'identité (2011) permettant de cette manière de renforcer le rôle du sens et de l'action dans le processus de personnalisation. La centralité du sens et de l'action dans les processus de personnalisation mérite que l'on fouille les notions de Sensmaking et d'Enaction (Varela, 1994 ; Weick 1995, 2001).

Pour clôturer cette troisième section de la revue de littérature, l'étude de l'approche narrative met en avant le récit biographique comme vecteur de l'identité narrative (Ricoeur, 1983, 1990 ; Michel, 2003). Au centre du discours, la création et la survivance du mythe du groupe (Morreau, 2009 ; Brémond, 2011) et du mythe personnel (McAdmas, 1993 ; Lesourd, 2005) structurent l'identité narrative qui est le berceau de l'invention et de la construction identitaire de l'individu (Herlant-Hémar, 2018). Enfin, les travaux de Solti (2019) sur l'évolution du mythe personnel lors de la transition professionnelle permettront d'appréhender plus finement les mécanismes identitaires des militaires en reconversion (Solti, 2015) lors de l'exploration de notre terrain.

Au terme de la conclusion de cette section consacrée aux mécanismes transitionnels, nous donnons deux définitions destinées à poursuivre la construction du futur modèle de recherche à partir des *processus de personnalisation* (Tap *et al*., 1995). Dans ce contexte le sujet doit faire face aux contraintes qui menacent l'intégrité de ses ressources pour construire son identité dans une sphère sociale relationnelle changeante et variablement exigeante, selon un principe d'harmonisation cognitive et comportementale de l'individu avec son large environnement.

Lors des transitions, des transactions inédites inhérentes aux *processus de personnalisation* (de natures biographique et relationnelle) sollicitent les énergies cognitives et créatrices de l'individu en quête de définition d'un nouveau projet. Au cours de ce mécanisme, l'identité de l'individu, marquée par ses habitus et ses mythes, doit s'équilibrer avec et dans son environnement relationnel, pour permettre à la personne de créer du sens et d'entrer en action.

Lorsqu'il entre en construction identitaire lors du changement, l'individu est variablement structuré par *l'habitus et le mythe* issus du modèle collectif qu'il quitte. Pour envisager sa remise en dynamique il a nécessité à imaginer une nouvelle histoire personnelle qui devra faire, autant que de besoin, le sacrifice du système de codes et de croyances antérieurs.

*

Le dernier point reste essentiel pour terminer de situer l'état de l'art par rapport au cas de l'institution militaire. La question qui est posée est de comprendre en quoi il est fondateur de parler de spécificité militaire, et d'apprécier en conséquence le périmètre de la spécificité professionnelle. Sur quels champs s'exprime la spécificité militaire, et de quelle manière la littérature les rapporte-t-elle ? Cette réflexion théorique doit permettre de montrer que le modèle étudié, pour spécifique qu'il est, n'est pas une exception en tant que telle. L'armée est bien une identité professionnelle forte, mais elle n'a pas l'exclusivité du caractère puissant d'une profession. Ce constat confère au cas d'étude un intérêt particulier à être exploité dans le cadre élargi de la gestion des ressources humaines.

**

Section 4 : De la spécificité militaire

Introduction de la section 4

Cette dernière section, plus succincte, était indispensable pour rapporter depuis la littérature la dimension spécifique liée au métier. Après avoir souligné l'intérêt de rapprocher la question militaire du concept de spécificité professionnelle (Zarca, 1988 ; Dabeziès, 1990) cette réflexion montre la pertinence d'une sociologie militaire liée aux valeurs d'une institution singulière (Schweisguth, 1978, Bardiès, 2011). Ensuite est discutée la notion plurielle de spécificité militaire, entre spécificité fonctionnelle et spécificité sociopolitique (Boëne, 1995 ; Bardiès, 2011). Avec Boëne (1990), nous entreprenons alors un tour d'horizon des témoignages conjoncturels de la spécificité militaire. La diversité des perceptions que le chercheur met en lumière rend compte de leur caractère objectivement conjoncturel, et témoigne de l'appréhension toute relative de la notion de spécificité militaire. Le sentiment d'appartenance institutionnel « *institutional/occupational* » qui se dégage d'une posture duale de l'emploi de militaire entre production classique et service guerrier de l'arme (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988) vient renforcer l'idée d'un caractère universel de la spécificité militaire (Dabeziès, 1990 ; Boëne, 1990, 1995 ; Bardiès, 2011). Les raisons d'être du métier guerrier confèrent à l'institution militaire ses particularismes structurels et culturels. Pour terminer, nous posons la question de l'émergence d'un concept de « *militarité* » (Paveau, 1994, Thièblemont, 1999, 2004 ; Rivière, 1999).

4.1 De la spécificité professionnelle à la spécificité militaire

Les travaux de Dabezies (1990), consacrés à la spécificité militaire ont ouvert une voie à l'anthropologie et à l'ethnologie militaires et sont fondateurs sur le sujet. Ils s'appuient sur la notion de spécificité professionnelle du fait que, selon Dabezies (1990), citant Max Weber, *« toute organisation, toute institution dotée d'une finalité propre a une spécificité* » (p 258). Puisque le chapitre premier consacré à la présentation des armées dans le contexte de la problématique a montré la *force de l'identité collective* et *la puissante corporation* (Zarca, 1988), cette dernière section de la revue de littérature a vocation à mettre en lumière la notion de spécificité militaire et les différents regards théoriques qui ont été portés sur le sujet.

Il nous appartient de comparer les approches théoriques fondatrices pour construire la future démarche empirique vers l'éclosion de pistes en réponse à la problématique.

En entreprenant ce travail de littérature sur la spécificité militaire, nous juxtaposons les environnements militaires et civils dans une démarche appréciation comparative, car « *il n'y a du " militaire " concevable que par distinction d'avec du " civil "* » (Bardiès, 2011, p. 277). Après avoir considéré le concept d'identité professionnelle (Sainsaulieu, 1985 ; Dubar, 1991), cet exercice a pour objectif de l'apprécier dans le contexte particulier de l'armée. Existe-t-il une spécificité militaire représentative de caractéristiques identitaires ? Quel écho le concept d'identité professionnelle trouve-t-il dans l'organisation militaire à travers son système de valeurs et son conformisme ?

4.2 De l'opportunité d'une sociologie militaire

4.2.1 Le concept de spécificité militaire : pilier des identités militaires

Le système de valeurs de l'organisation militaire en fait *« une institution hors du commun, peu comparable de ce point de vue aux grandes organisations bureaucratiques »* (Schweisguth, 1978, p. 373). Cependant malgré les écarts identifiés entre la société militaire et la société civile, *« la sociologie militaire n'a que rarement abordé ce problème de front : la référence aux valeurs de l'institution est souvent implicite et peu d'études systématiques leur ont été consacrées* » (*ibid.*). Les raisons de cet hermétisme d'avant les années 80 tiennent le plus souvent au secret et au devoir de réserve d'une institution marginalisée du fait de sa mission régalienne et d'une forme d'enfermement identitaire. Grâce aux sciences de gestion, la multiplication récente et croissante des travaux ethnologiques sur les questions d'organisation militaire et de ses ressources humaines traduit un intérêt grandissant à essayer de comprendre tout un pan de l'identité militaire (Thièblemont, 1999, 2018).

En 1990, un colloque organisé sous la direction de Bernard Boëne[40] sur le thème des *spécificités militaires* met en évidence l'élargissement de la littérature sur le sujet. Plaçant toute une partie « *sous le signe du droit, des problèmes de gestion et d'investigations empiriques relevant du domaine des sciences de l'Homme et de la société* », Boëne (1990) scelle les thématiques sociales militaires entre elles.

[40] Bernard Boëne a été nommé chef du département de sociologie de l'ESM Saint-Cyr et des écoles de Coëtquidan en 1986, puis Directeur général de la recherche et des enseignements en 2000

Plus récemment, Bardiès (2011), développe l'existence d'un statut scientifique de la notion de spécificité militaire et s'attache à approfondir le concept de spécificité militaire en s'interrogeant sur la légitimité d'identifier les particularismes des armées du fait « *qu'on ne leur applique pas mécaniquement des grilles d'analyse issues de la sociologie des institutions, des organisations ou du conflit social ?* » (p. 273). Pour l'auteure, « *le concept est un outil parmi d'autres d'appréhension de la réalité militaire, par un découpage du réel qui n'est que l'expression d'un certain angle d'analyse, dont on peut simultanément argumenter l'intérêt et mesurer les limites* » (p. 275). Surtout, Bardiès indique que le concept de spécificité militaire n'est pas commutable avec celui d'identité militaire. D'une part, une substitution transformerait l'objet d'étude ; ensuite, en masquant le concept de spécificité militaire, le risque serait d'en favoriser une appréhension exagérée : « *la substitution du concept d'identité militaire à celui de spécificité militaire ne fait pas disparaître cette interdépendance, elle la dissimule* » (*ibid.,* p. 277). Car, nous dit Bardiès, la spécificité n'est qu'une des composantes de l'identité militaire. Réduire la première notion à la définition de la seconde reviendrait à « *ne concevoir l'identité militaire qu'en termes de spécificité* » (*op. cit*.). Or la spécificité militaire se présente comme un ensemble de vecteurs qui concourent à l'écriture de l'identité militaire. Les traditions militaires, par exemple, témoignent d'aspects spécifiques de l'armée qui « *participent à la création et au maintien d'identités qui inscrivent les individus dans des groupes et dans une Histoire (il s'agit d'être "digne des Anciens")* » (*ibid.*, p. 284).

De même, l'image du chef charismatique à défaut de marquer une exclusivité militaire intangible, ce qui serait une gageure, témoigne néanmoins « *que la domination charismatique et les rapports affectuels qui la sous-tendent ("communauté émotionnelle") possèdent dans les armées une légitimité plus forte que dans les organisations ou institutions civiles* » (*op. cit*.). Pour la suite de la recherche, nous retenons l'avertissement de Bardiès (p. 274) qui défend l'idée

> « *qu'il ne faut pas juger de la valeur sociologique de la notion de* ***spécificité militaire*** *dans l'absolu, mais en fonction de la plus ou moins grande justesse des conceptions qu'on peut s'en faire* ».

La conduite de l'investigation du terrain doit nécessairement tenir compte des formes de spécificités identifiées dans la littérature.

4.2.2 Les formes de spécificités, fonctionnelle et sociopolitique

C'est à Pierre Dabeziès (1980) que l'on doit la verbalisation du concept de spécificité militaire.

La naissance du concept intervient dans le sillage des travaux de Schweisguth (1978) portant sur la compréhension du système de valeurs militaire. Dans le prolongement, Boëne (1995) développe l'étude du sujet de la spécificité militaire à travers l'exemple américain, puis, en 1999, introduit le principe de catégorisation des spécificités militaires en distinguant entre elles deux formes : les spécificités fonctionnelles et sociopolitiques. Plus récemment, dans un article consacré au concept de spécificité militaire, Bardiès (2011) précise la place de la sociologie militaire qui représente « *un pan de la sociologie politique et recoupe la sociologie de la guerre. Elle possède trois thématiques générales de recherche : le fonctionnement interne des armées, les relations armées-État-société et l'action militaire* » (p. 274). L'auteure rapporte que « *la spécificité militaire est historiquement, culturellement, mais aussi socialement relative. Compris de la sorte, le concept est un formidable outil d'appréhension des réalités militaires, de leur complexité et de leur évolution. Il est également au centre de la justification de la sociologie du domaine militaire en tant que sociologie spécialisée (Boëne, 2008)* » (Bardiès, 2011, p. 293). Elle met en garde de ne pas observer ces caractères spécifiques par le prisme des particularités individuelles des militaires, pas plus que d'imaginer que les représentations qui se dégagent de l'observation des corps militaires constitués seraient révélatrices de l'identité de chacun des individus qui en composent les rangs. Dans le premier cas, cela reviendrait toujours à se heurter, « *quelle que soit la position défendue, à un nombre beaucoup trop élevé de contre-exemples pour aboutir à une démonstration probante* » (2011, p. 280). Dans le second, il convient d'admettre que les analyses des armées en tant « *qu'institutions d'État* » rendent compte d'« *objectifs pour partie spécifiques, objectifs ayant des répercussions sur leur mode de fonctionnement et sur le statut que la société octroie à leurs membres* » (p. 280).

Les caractères fonctionnel et sociopolitique de la spécificité militaire proposent deux angles de compréhension de la spécificité militaire.

4.2.2.1 La spécificité militaire fonctionnelle : une sociabilité par les traditions

La spécificité fonctionnelle procède de la reconnaissance et de l'acceptation par la communauté nationale « *de l'exercice d'une violence collective dont le caractère sacré exclut théoriquement qu'on puisse s'y dérober* ».

Cette violence trouve une légitimité dans son caractère supérieurement protecteur et garant des intérêts de la collectivité tels qu'ils sont prescrits par la loi, et par conséquent, définis par l'exécutif et admis par la société (*op. cit*.). Dans ce volet de *la spécificité fonctionnelle*, c'est le pouvoir politique qui, fixant des missions de souveraineté à ses armées, leur procure la légitimité de leur action. Dans cette analyse, il convient de distinguer d'une part la vocation, d'autre part les missions. Quand la première en fait l'instrument des trois priorités de la stratégie de défense nationale : protection, dissuasion, intervention (François Hollande, 2013, préface du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale), la seconde trouve sa justification dans l'exigence de se maintenir en capacité d'intervention, au service de la communauté nationale en tant qu'instrument potentiel de la violence légitime (Bardiès, 2011, p. 281). La spécificité fonctionnelle est à la mesure des éléments qui structurent le fonctionnement institutionnel.

Le premier élément relève de ***l'organisation***. Elle agrège les caractéristiques d'un *système fortement hiérarchisé et centralisé* dans un cadre d'exécution normé et bordé par une discipline stricte *« et une solidarité obligatoire à l'origine de l'esprit de corps – primat de la communauté sur l'individu* », qui est le plus spécifique des traits organisationnels (Bardiès, 2011, p. 282). Les aspects catégoriels (officiers, sous-officiers et MdR) méritent d'y être pointés du doigt. L'analyse montre que « *la prépondérance des officiers apparaît comme une manifestation concrète de leur domination réelle dans la communauté* » (Paveau, 1997, p. 64), tandis que les « *sous-officiers sont effectivement à l'articulation de la conception et de l'exécution* » (Thièblemont *et al*., 2004, p. 7), et que dans sa fiche métier le MdR est décrit comme un « *personnel d'exécution agissant sous les ordres d'un sous-officier* » (ONISEP). À travers les logiques catégorielles et hiérarchiques se dessinent des rôles sous-tendus par des niveaux variables d'exercice du commandement. Avec l'autorité, l'«*archétype du chef* » domine (Thièblemont, 2018, p. 2). Par ailleurs, deux points distinguent l'esprit de corps militaire de ses formes semblables dans les organisations civiles des démocraties libérales : les syndicats n'y sont pas autorisés et l'adhésion y est obligatoire (Bardiès, 2011, p. 282).

Le ***cadre réglementaire*** défini par le Règlement de discipline général (chapitre 1) marque un deuxième aspect de la spécificité militaire ; il représente un ensemble normatif où la sanction forme un autre élément de la typicité militaire. Cet aspect dépasse le seul cadre des sanctions négatives. La sanction a une vocation fondatrice à récompenser, à punir et à éduquer en même temps. Dans le pouvoir délégué de pénalisation, « *il demeure toutefois encore décalé par rapport aux normes et pratiques des organisations ou institutions civiles* » (*op.cit.*).

Un troisième pilier découle des précédents ; il s'agit du ***système de valeurs*** qui englobe les traditions et les représentations qui fondent la relation affective qui lie les membres entre eux, et à leur communauté. Dans le concert des valeurs « *l'honneur, la loyauté, la discipline, le courage, etc.* » lorsqu'elles sont articulées en système « *constituent une éthique dont on peut soutenir qu'elle ne présente rien de fondamentalement éloigné d'une classique représentation conservatrice du monde* » (p. 283). Cependant, au-delà de ces éléments, Bardiès indique que « *ce qui fait la spécificité militaire fonctionnelle, c'est la manière dont leur articulation structure le dispositif institutionnel des armées* » (p. 281).

Or, la structuration militaire dépasse le contenu que nous venons de dresser, selon l'idée préconçue que la spécificité d'un système dépendrait de la somme des particularismes organisationnels que l'on y dénombre. Réaliser un pas de côté selon Bardiès permet de mesurer la place forte qu'y tient la transcription symbolique du système de valeur, à travers le patrimoine culturel militaire, discursif, cérémonial, commémoratif, architectural, etc. (Paveau, 1997, Thièblemenont, 1999).

La conclusion de Bardiès au sujet des spécificités fonctionnelles est que « *se dessine une sociabilité militaire proche de celle des sociétés d'Ancien Régime* » qui révèle une emprise certaine de l'institution et du groupe sur l'individu. En montrant que cette remarque mérite d'être modulée en fonction du type d'armée considéré selon son ancrage historique et le caractère technique lié à son emploi, Bardiès (2011) apporte la confirmation théorique des éléments de contextualisation présentés au chapitre premier de ce document. Avec l'auteure, nous concluons que « *les armées sont les seules institutions laïques à avoir conservé, à un degré variable en fonction du contexte stratégique, technique, sociopolitique, les caractéristiques centrales d'une sociabilité qu'on peut qualifier de traditionnelle* » (p. 285).

Mais les spécificités fonctionnelles se sont précisées dans leurs formes au rythme des évolutions sociétales. Le fait même pour la société militaire de sentir une action de contrôle et de limitation de ses propres particularismes devient alors « *facteurs de tensions entre les armées et leur environnement civil* » (p. 285).

L'avertissement de Bardiès conduit maintenant à l'étude des caractéristiques sociales et politiques de la spécificité militaire.

4.2.2.2 La spécificité militaire sociopolitique

Dans une démarche d'étude sociologique, il est important de prendre en compte les origines sociales des membres qui constituent un groupe spécifique pour comprendre les mécanismes de construction, d'évolution et d'absorption des particularismes qui s'y installent et qui participent de la spécificité fonctionnelle. Cependant, avertit Bardiès, « *il n'est pas certain pour autant qu'il soit judicieux de les faire participer de la spécificité militaire sociale et politique, dans la mesure où, justement, ils ne sont pas spécifiques* » (p. 286). Les spécificités sociales et politiques que nous considérons maintenant reposent sur le produit d'une socialisation postérieure à l'engagement statutaire dans les forces armées.

D'abord les considérations sociales regroupent les représentations qui se construisent au sein de la société civile à propos de la position sociale des militaires. Elles se déclinent en termes de prestige, de style de vie, de nature de mission, de statut et des traitements qui y sont associés. Ensuite, les spécificités militaires d'ordre politique sont doubles. D'une part, il s'agit de la question de la participation du militaire aux affaires de la cité compte tenu du devoir de réserve lié au statut. D'autre part se pose l'interrogation de l'expression politique et idéologique du militaire qui fait apparaître un conservatisme majoritaire (Janowitz, 1960 ; Boëne, 1990). Alors que l'armée donne la large vision majoritaire d'une institution légitimiste à l'égard du pouvoir mis en place démocratiquement, se pose une nouvelle question qui entretient une perception politique paradoxale à l'origine de nombreuses visions théoriques : *« comment est-il possible que l'éthique militaire possède de profondes similitudes avec les représentations conservatrices du monde tout en étant compatible avec des idéologies progressistes ?* » (Bardiès, 2011, p. 287). Bardiès apporte une explication simple qui trouve sa raison dans le choix idéologique lié à l'éthique militaire : « *axiologiquement, une orientation idéologique n'est pas seulement définie par un choix de valeurs, mais également par le sens qui leur est donné* » (*op.cit*.). De ce fait si l'éthique était une finalité en soi, elle placerait le militaire en posture politique paradoxale. Au contraire, lorsque l'éthique offre le moyen de donner du sens à l'engagement militaire, elle draine dans son sillage la défense des valeurs au profit du service du pays ; alors, les représentations conservatistes deviennent un simple outil de l'activité professionnelle qui n'entre pas en collision avec le développement possible de visions progressistes à propos de l'organisation de la communauté nationale (*op.cit*.). La première nature de *conservatisme formel*, s'oppose à la deuxième affirmation d'un *conservatisme de contenu* », ce qui pousse Bardiès à conclure que « *le rapport à*

l'idéologie du conservatisme formel est négatif, le rapport à l'idéologie du conservatisme de contenu est positif[41]*»* (p. 289).

À partir de ce premier travail d'étude sociologique conceptuel des dimensions fonctionnelle et sociopolitique de la spécificité militaire (Boëne, 1999 ; Bardiès, 2011), le paragraphe qui suit propose d'en élargir la vision par une revue analytique de la littérature sur le sujet.

4.3 De la relativité des spécificités militaires

Il nous appartient de comparer les approches théoriques principales pour construire la future démarche empirique. En entreprenant ce travail de littérature sur la spécificité militaire, nous nous plaçons dans une démarche de comparaison sociale et juxtaposons volontairement les environnements militaires et civils à travers une appréciation qui est par essence différenciatrice (Bardiès, 2011).

Dans le colloque sur le thème des *spécificités militaires*, Bernard Boëne, (1990) met en évidence la prégnance de cette notion. Dans cette sous-section sera réalisée une lecture historique mêlant les conjonctures sociales et géopolitiques en constantes mutations, aux évolutions des cadres d'emploi stratégiques et juridiques.

En France, jusque dans les années 70, l'organisation militaire restait imprégnée par « *le vieux règlement* » (Règlement de discipline générale du 1er avril 1933) qui sacralisait l'esprit de discipline au détriment de la responsabilité juridique individuelle[42]. Puis, les années post-guerre d'Algérie ont plongé les armées - à dominante de conscription - dans une latence opérationnelle, figeant du même coup les engagements opérationnels. Dans cette période de Guerre Froide, on a vu naître une frustration certaine des militaires à ne plus s'engager les armes à la main (Boëne, 1990). Il en résulta « *les interrogations (parfois le malaise) que suscitait l'identité du soldat et de l'institution militaire »* (Pierre Dabezies, 1980). Avec la professionnalisation, en fin des années 1990, le rythme des engagements opérationnels s'est accru notoirement. Alors même que le recrutement s'adressait aux générations Y et Z, l'institution militaire connaissait une évolution d'activité sans précédent.

[41] Note de Bardiès (2001) : « *il faudrait peut-être, pour que les choses soient plus claires, trouver une autre expression pour désigner la réalité à laquelle renvoie le concept de conservatisme « de contenu », puisque ainsi nommé il sous-entend que le conservatisme formel n'entretient aucun rapport avec l'idéologie* »

[42] 1er « Statut général des militaires », Loi n°72-662 du 13 juillet 1972

À partir de ce tracé historique contemporain, nous interrogeons la littérature sous un angle chronologique, dans un contexte d'appréciation global, dépassant le seul cadre d'observation des armées françaises, et en mettant en évidence les principaux courants fondateurs, fruits des différentes conjonctures successives. Ce travail emprunté à Boëne (1990) rend compte de formes éclectiques de conceptions des spécificités militaires. Il conduit à identifier différents courants d'interprétation parmi lesquels notre problématique trouve un cadre d'observation dualiste du monde militaire qui se répartit entre objectifs de production classiques et particularismes liés au service des armes.

4.3.1 La théorie des contrôles subjectif et objectif entre milieux civils et militaires

Dans le contexte politique international des années 50, la crainte de la militarisation de la société pousse les sociologues occidentaux à identifier les schémas de fonctionnement de l'institution militaire et ses relations avec la société civile. C'est dans ce contexte qu'Huntington est amené à « *montrer quelles sont les conditions nécessaires à l'existence d'une armée à la fois efficace et soumise au pouvoir civil* » (Schweisguth, 1978, p. 375). Il identifie deux méthodes permettant le contrôle de la fonction militaire : le « ***contrôle subjectif*** » qui émane d'une logique de valeurs libérales et par lequel la société civile tient en suspicion la société militaire ; le « ***contrôle civil objectif*** » qui permet à l'armée d'assurer une neutralité politique du fait de la reconnaissance de son professionnalisme. Dans ce modèle, Huntington considère que les officiers sont des professionnels poursuivant un « *idéal élevé au service de la société* » (1957, p. 8). Cette théorie pêche par son seul filtre d'observation réducteur qu'est le corps des officiers et par les considérations subjectives associées à la notion de « valeurs » qu'il y rattache. La posture de neutralité (contrôle civil objectif) est partagée par Schweisguth (1978) pour qui le militaire est « *voué à la défense de l'État et de la Nation, il est politiquement et philosophiquement neutre* ». Ici, le « contrôle » du militaire est tout relatif ; il dépend en grande partie de la conjoncture de temps de paix et de temps de guerre (guerres totale, larvée ou *Froide*, etc.). Bernard Boëne (1990) note les analyses de Moreigne (1971) qui mettent en avant la « *frustration existentielle des militaires de métier dans le contexte de l'inhibition de la guerre par la dissuasion* » (p. 189).

4.3.2 Le conservatisme : une perception pessimiste du professionnalisme militaire

Nous avons noté précédemment (section 3, Théorie de l'influence majoritaire) la place du conformisme et des valeurs. Nous y associons une forte propension conservatiste en milieu militaire que l'on retrouve dans de nombreuses analyses, notamment chez Abrahamsson (1972). Une étude de Rosenberg (1957) établissait un lien entre une vision fataliste de la guerre au sein des sociétés et le manque de confiance de la part des militaires dans leurs compatriotes civils. Cette perception partage la posture du contrôle subjectif décrite par Huntington (1957) : « *une vision pessimiste de l'homme duquel aucun avenir certain de l'humanité ne peut garantir sa sécurité* ».

Abrahamsson (1972) part des travaux de McClosky (1958) pour identifier la place prépondérante du conservatisme des chefs militaires et le qualifier de « *conception pessimiste de l'homme* » (Schweisguth, 1978, p. 377). Pour Abrahamsson (1972), l'homme étant foncièrement égocentrique et belliqueux, le conflit armé est inévitable. Il démontre par une démarche empirique que cette croyance est d'autant plus affirmée que le grade est élevé ; mais là encore, cette démonstration souffre de s'appuyer essentiellement sur la catégorie des officiers, ce qui relativise la valeur des conclusions. Associant à cette vision pessimiste, des caractéristiques tout autant alarmistes, autoritaristes nationalistes que « conservatistes », Abrahamsson (1972) relève qu'« *une confiance élevée en la raison humaine, la croyance que l'homme est capable d'éliminer la guerre, et une vision « optimiste » des relations internationales tendent à être incompatibles avec l'accomplissement des tâches professionnelles* » (p. 106).

Schweisguth (1978) dans une analyse du système de valeurs des militaires porte un regard critique sur cette théorie pessimiste, dénonçant encore un empirisme le plus souvent circonscrit à la perception des chefs officiers. Il constate « *une ambiguïté constante dans les analyses d'Abrahamsson* » (p. 379) qui confinent au manque de dosage entre les causes et les conséquences du syndrome, et nous fait nous interroger sur la posture « alarmiste » : est-elle fondamentalement un ingrédient force du « syndrome conservateur » ou procède-t-elle d'une démarche légitimiste visant à protéger des intérêts individuels (son propre poste) tout en justifiant l'utilité et la prégnance de la mission ? (Schweisguth, 1978). De même, l'auteur nous interroge sur l'antériorité du conservatisme : résulte-t-il d'une « *adaptation des militaires à leur rôle* » ou s'installe-t-il « *du fait que la carrière militaire est choisie par des sujets déjà conservateurs* » ? (p. 379). Nos enquêtes devront chercher à éclairer cette question.

4.3.3 Le militaire : un civil en puissance ?

Parmi les théories consultées, celle d'Albert Biderman (1967) et de Bidermann et Laure Sharp (1968) mobilisera notre approche terrain. En effet, elle considère le militaire comme un civil, d'autant plus potentiel qu'il vit sa vie de militaire tout en préparant sa future insertion dans la vie professionnelle civile. Le cadre espace-temps de ces enquêtes (USA, fin des années 60) nous appelle à la prudence en termes d'exploitation, les circonstances (géostratégiques, économiques, sociétales, etc.) s'étant significativement transformées. Selon cette théorie le militaire se reconvertit sans peine du fait d'une préparation technique et psychologique reconvertible en secteur civil. Ils traduisent leur interprétation comme les signes d'appartenance à un modèle (militaire) très proche du modèle civil, car le soldat de métier « *passe plus de temps à organiser, planifier, gérer et entretenir des matériels et des hommes qu'à combattre, ou à s'y préparer directement* » (Boëne, 1990, p. 190). Nous vérifierons le degré d'adéquation et de pertinence dans le contexte français aujourd'hui.

4.3.4 Le sentiment d'appartenance militaire : entre posture institutionnelle et posture de production

Moskos et Wood (1988b) développent les travaux de Janowitz (1960) sur la dualité du fonctionnement des armées entre modèle institutionnel et modèle de production. Ce rapport « ***Institutional/occupational*** » adosse la vocation normative de l'institution militaire à son évolution en tant qu'activité professionnelle identifiée comme un métier raccroché aux lois du marché de la production. Il s'agit là d'une évolution sociale de la conception du métier des armes évoluant de la vocation vers la profession, de l'engagement vers le métier, de l'état de soldat à l'état de militaire, qui ne peut pas être sans conséquence sur le rapport de la communauté militaire à la communauté civile. Dans cette dichotomie conceptuelle et fonctionnelle, les centres d'intérêt évoluent et s'inversent même en fonction du schéma mis en œuvre. En mode institutionnel, les aspects matériel et loisir, cadre de vie, perspectives professionnelles, voire vie de famille, sont ressentis par le soldat comme autant de contingences qui sont reléguées à un second plan derrière l'institution et sa raison d'être. Inversement, lorsque la communauté militaire calque son fonctionnement sur celui du monde du travail de la société civile (horaires, valorisation qualitative, prise en compte de repères normatifs, HSCT…) alors émergent des préoccupations communes qui viennent occuper une place prépondérante. Dans cette posture le militaire fait prévaloir la sacralisation de la mission (en termes de traitement professionnel) sur les intérêts inhérents à l'institution ; il cherche à

faire valoir des droits, à revendiquer des conditions salariales classiques (perspectives professionnelles, formation, salaire, horaires de travail, etc.).

4.3.5 Une spécificité-métier universelle et inaltérable

En 1980, Dabezies conclut à un caractère universel de la spécificité du métier militaire. Pour lui, il existe un grand modèle unique auquel s'agrègent des contingences locales qui ne modifient pas le modèle, mais le contraignent à s'adapter. Ce modèle tient de la spécificité du métier des armes, c'est-à-dire son mode d'exécution, le combat, qui conditionne le fonctionnement identitaire des militaires. La spécificité transparaît en tout : « *organisation, discipline, éthique, uniforme et uniformité, virilité, cohésion, mode de vie. Elle est pour l'essentielle insensible aux mutations techniques. Ses manifestations sont structurelles et culturelles* » (Boëne, 1990, p. 198).

4.4 La militarité : vers l'émergence d'un concept ?

André Thièblemont présente la piste de la militarité. Ancien officier de Légion étrangère, depuis les années 70, en parallèle de ses activités militaires puis civiles, le colonel de réserve Thièblemont conduit des recherches autour du quotidien du militaire et du combattant par le prisme des dimensions politiques, idéologiques et culturelles de la vie des armées et de la société française. Le colonel en retraite se fait particulièrement connaître avec son ouvrage consacré aux « *Cultures et logiques militaires* » en 1999, dans lequel il dissèque les us et coutumes militaires. Rivière (1999), dans la postface de cet ouvrage, rapporte que « *le corps militaire pourrait être considéré comme une "ethnie" plongée de longue date dans la modernité, où peut s'observer sur la longue durée une ethnicité – la militarité – aux prises avec le changement social* » (Thièblemont, 1999, p. 336). Dans un autre ouvrage coécrit, avec Pajaud et Racaud en 2004 sur *Le métier de sous-officier dans l'armée de terre aujourd'hui*, les auteurs introduisent leur recherche par cette notion de militarité dont ils précisent qu'ils empruntent « *ce concept de linguistique à M.A Paveau qui le définit comme " l'ensemble des marqueurs (professionnels, juridiques, sociaux, idéologiques, culturels, corporels) attachés au statut militaire qui est selon nous autant un métier qu'un mode d'être " (Paveau, p. 59)* » (Thièblemont *et al.*, p. 10). C'est d'abord à travers l'étude de la parole de militaires dans les rubriques de « *Libres réflexions sur la défense*[43] » que Paveau (1994) crée ce néologisme et verbalise le concept de militarité. Or, Thièblemont a toujours souhaité faire la démonstration de la pertinence

[43] Les « *Libres réflexions sur la défense* » était une rubrique du magazine mensuel *Armée d'aujourd'hui*

d'étendre le concept aux divers aspects de la vie du militaire au sein de son unité. Rivière y rattache d'abord le champ symbolique d'une culture synonyme de « *l'adhésion à des valeurs, les traditions et coutumes, les modèles de représentation de soi, les modes de vie et de pensée, mais aussi toutes les créations d'œuvres symboliques* » (*op.cit*., 1999, pp. 332-333). Mais encore, ce qui concentre notre attention dans la postface de Rivière c'est cette référence explicite à une « *identité masquée* » qui pose la question de savoir jusqu'à quel point les rites militaires relèvent de « *l'affirmation d'identité* » ou renvoient simplement « *à une transcendance qui serait celle du pouvoir de la violence légitime sacralisée* » (p. 334). Surtout Rivière s'interroge sur les effets des productions culturelles institutionnelles sur le militaire, lequel, fait-il remarquer, « *ne serait pas aussi aligné que le stéréotype le prétend* » (*ibid.*).

Alors l'anthropologue pose au lecteur diverses questions autour de l'identité du militaire :
- « *Comment constitue-t-il sa propre identité dans l'emboîtement de ses diverses identités groupales et personnelles ?* » ;
- « *Comment le militaire vit-il son identité lorsqu'il est au contact de civils ou que rendu à la vie civile, il exerce un autre métier ?* » ;
et à propos des mécanismes constitutifs de l'identité de l'individu :
- « *Comment, d'autre part, progresser systématiquement dans l'inventaire de systèmes complexes de traditions articulant mythes, rites, signes et symboles, mais aussi dans la connaissance de leurs effets cognitifs, affectifs* » (p. 337) ?

En conclusion de son propos au sujet de l'ouvrage anthropologique de Thièblemont *et al*. (1999), Rivière insiste sur la nécessité de creuser les « *mécanismes profonds de ces mouvements : ceux qui secrètent ses cohésions, ses identités et ses revendications d'identité* ». Son insistance sur le fait que « *ce livre devrait intriguer étudiants et chercheurs en sciences humaines auxquels il dévoile un univers méconnu à l'intérieur de leur propre société* » (p. 339) renforce notre motivation à mieux comprendre les mécanismes d'une militarité constitutive de l'identité du militaire pour rendre plus fluide le retour à une vie civile professionnelle.

La spécificité militaire est une notion scientifique, relative (Bardiès, 2011). En considérant l'idée de spécificités militaires multiples, c'est la relativité du rapport « *Institutional/occupational* » (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988) que nous privilégions pour articuler cette recherche. Il offre l'avantage d'intégrer une vision modulable du concept. Surtout, cette perception ancrée dans une composante affective - le sentiment d'appartenance - entre *de facto* dans la constitution de logiques identitaires.

Conclusion de la section 4 *(P1. Ch.2)*

La spécificité professionnelle est un concept qui ouvre la voie à l'investigation du champ de la spécificité militaire (Dabeziès, 1990). Bardiès (2011) montre que les spécificités du métier des armes concourent à l'élaboration de l'identité militaire sans s'y substituer. Les spécificités emplissent les identités militaires de leurs empreintes ; la dimension sociologique de la notion est donc relative, en fonction des représentations que l'on peut s'en faire.

Boëne (1995) distingue le caractère fonctionnel et le caractère sociopolitique des spécificités militaires.

Le volet fonctionnel est le témoin d'une socialisation par les traditions, qui se manifeste dans la combinaison de la vocation (cause supérieure) et de la mission (justification capacitaire). Dans les spécificités fonctionnelles se côtoient un système hiérarchique fédérateur d'un esprit de corps qui soude les militaires, un cadre réglementaire et disciplinaire exigeant, et un système de valeurs nourrissant les traditions et les représentations qui ancrent la relation affective. Pour Bardiès (2011), ce modèle révèle une emprise certaine de l'institution et du groupe sur l'individu.

Les spécificités sociopolitiques, de leur côté, tiennent, d'une part des représentations sociales que l'inconscient collectif véhicule à propos du statut de militaire, et d'autre part de la perception, voire de la crainte, qu'ont les civils du rapport des militaires à la vie citoyenne et à l'engagement politique contingenté par le devoir de réserve. Ce point de vue confère un caractère conservateur à l'armée. Lorsque le conservatisme tient du formalisme, c'est-à-dire qu'il exprime une posture idéologique de valeurs, il inquiète la société civile. En revanche, lorsqu'il s'agit d'un conservatisme de contenu, qui exprime du sens en vue de l'exécution de la mission, il s'inscrit dans une démarche éthique rassurante qui justifie et valorise l'engagement militaire.

Ces considérations générales qui structurent la notion de spécificités militaires ont permis de présenter différentes perceptions qui font la démonstration de la relativité du concept (Bardiès, 2011) dans son contexte historique et sociéto-occidental (Boëne, 1999).

Une théorie des contrôles entre secteur civil et secteur militaire s'est construite sur un rapport d'équilibre entre la force et l'exercice de la démocratie, aux limites de la confiance réciproque entre les deux sociétés (Huntington 1957). Le *contrôle objectif* traduit la suspicion du civil pour le militaire quand le *contrôle subjectif* valide le compromis entre le professionnalisme militaire mis au service du politique et la neutralité qui s'en dégage (Schweisguth, 1978).

Citons encore la *vision conservatiste* du monde militaire (Abrahamson, 1972) qui s'inscrit dans une logique de contrôle subjectif. Schweisguth (1978) rapporte que chez les chefs militaires, en particulier, se dégage un sentiment *pessimiste* à l'égard de la fatalité du recours à l'action armée pour contrecarrer la nature nuisible de l'Homme. Il en résulte une posture civile alarmiste à l'égard de la légitimité du syndrome conservateur militaire : est-il consécutif à, ou se présente-t-il comme une conséquence de la violence humaine ?

Pour Biderman et Sharp (1968) le militaire est *un civil potentiel*. Mais cette vision s'applique aux armées de temps de latence pendant lesquels les savoirs mis en œuvre ne diffèrent pas de ceux pratiqués dans le milieu civil. La reconversion du militaire consiste alors en un simple transfert de pratiques ; par conséquent elle est un non-évènement.

Le *sentiment d'appartenance militaire* repose sur la dualité du fonctionnement des armées. Avec l'évolution technologique, il s'établit dans le métier de militaire un rapport entre la mise en œuvre de savoirs techniques universels et la vocation normative combattante au service des armes. Le bipolarisme « *institutional/occupational* » (organisation armée versus production du soutien), donne naissance à des socialisations militaires divergentes (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988). L'analyse de Dabeziès (1980) complète cette vision bipolaire en reconnaissant un *caractère universel à la spécificité de militaire* du fait du mode d'exécution qui passe par le service de l'arme pour donner ou recevoir la mort. Il en résulte un ensemble spécifique de manifestations structurelles et culturelles.

Notre travail sera articulé autour de la perception d'un monde militaire éclectique, organisé de façon *institutional/occupational*, équilibré entre service des armes dans la violence et système de production conventionnel. Cela confère *de facto* la reconnaissance d'un caractère militaire spécifique universel.

Enfin, la consultation de travaux de Paveau (1994) et de Thièblemont (1999, 2004) fait ressortir l'émergence d'un caractère militaire singulier : *la militarité* qui se distingue par l'empreinte identitaire dont la marque collective emplit chacun de ses membres. Rivière (1999) y voit « *l'affirmation d'identité* » (p. 334) qui mérite d'être questionnée par les sciences humaines.

De ce fait, nous veillerons à étendre la notion linguistique de *militarité* au domaine de la GRH.

Au terme de cette revue de littérature, nous mettons en évidence notre perception des deux concepts principaux qui concernent l'entité militaire.

La notion de *spécificités militaires* peut être définie comme le socle commun de valeurs, de pratiques, de représentations mythiques et de perceptions sociopolitiques qui confèrent au métier des armes la reconnaissance légitime d'un corps constitué singulier. L'appréciation fédère les recrues par leur adhésion au système.

Les *identités militaires* se structurent au-delà de la seule notion de spécificités militaires, en un ensemble de signifiants, empreints des spécialisations professionnelles (à dominantes « guerrière » ou « socle »), qui caractérise l'individu et qui conditionne son sentiment d'appartenance au modèle de fonctionnement comme au système social qu'il engendre.

*

La suite de ce document s'attache précisément à apporter des réponses à l'affirmation de l'identité militaire dans le contexte de reconversion du soldat.

Résumé du chapitre 2

Le chapitre 2 a sondé tour à tour, les notions élargies d'identité au travail, de transitions professionnelles, de mécanismes du changement, et de spécificités militaires.

L'identité est un concept pluriel très sollicité dans la littérature. Guidé par les travaux de Burrelier (2011) sur les pas de Stets et Burk (2000) nous adoptons une approche médiane entre courant fonctionnaliste (Stryker, 1980) et courant psychosocial (Tajfel et Turner, 1979). L'identité de l'individu est surtout multiple (Ashforth, 2001 ; Ramarajan, 2014 ; Nande 2018). Elle est à la fois personnelle, de rôles et de groupes, et se décline en identité pour soi et identité pour autrui (Dubar, 1991, 2012).

L'individu au sein de son groupe (Goffman, 1993) se construit une identité au travail (Dubar, 2011) dans un processus d'interconnexions (Sainsaulieu, 1988 ; Dubar, 1991) qui s'inscrit dans une dynamique permanente (Kaddouri, 1999, 2006). Ce mécanisme s'entoure de multiples approches. Dans les pas de Pezé (2012), nous adoptons la conceptualisation d'Alvesson et Willmott (2002) au sujet de la construction identitaire (CI) représentée par la somme du travail identitaire (TI) de l'individu sur lui-même (Snow et Anderson de 1987), et de la régulation identitaire (RI) par autrui-groupe sur l'individu (Rose, 1989, Willmott 1993 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Sveningson et Alvesson, 2003) : CI = TI + RI.

Deuxième volet de l'étude, les transitions sont le théâtre de la transformation de l'identité (Jung, 1953 ; Bridges, 1980). Elles obligent l'individu en état de crise existentielle à se mettre en harmonie avec lui-même (Erikson, 1950) dans une succession d'étapes (Van Gennep, 1909, Bridges 1980, 2014). La fin d'un état stable signe le début d'une transition de vie et entraîne désengagement, démantèlement, désidentification, désenchantement, désorientation, puis un temps d'errance avant un nouveau départ (Bridges, 1980, 2014). La *métaphore de la rose des vents du projet* (Boutinet, 1993) montre que le changement passe par la construction d'un projet structurant qui adosse d'un côté l'acteur à son environnement social, de l'autre la notion de production à celle de processus. Le concept de transition professionnelle s'appuie sur ce mécanisme transactionnel (Godelier, 1987 ; Rose *et al*. 1989 ; Villeval et Méhaut, 1986 ; Mazade, 2003, 2005 ; Mègemont et Baubion-Broye, 2001 ; Balleux et Perez-Roux, 2013 ; Perez-Roux, 2016). Chaque fois, la transition professionnelle reste une épreuve menaçante du fait des puissants enjeux identitaires qui y sont à l'œuvre (Mègemont et Baubion, 2001 ; Grima et Beaujolin, 2014 ; Mazade et Hinault, 2014 ; Perez-Roux, 2016). L'identité peut même y subir des traumatismes profonds (Sardas, 2011 ; Grima, Abord de Chatillon, De Becdelièvre, 2015). La transition de rôle (Katz et Khan, 1966) qui en résulte nécessite que le nouvel état permette au rôle et à l'individu de trouver un équilibre de fonctionnement (Nicholson, 1984).

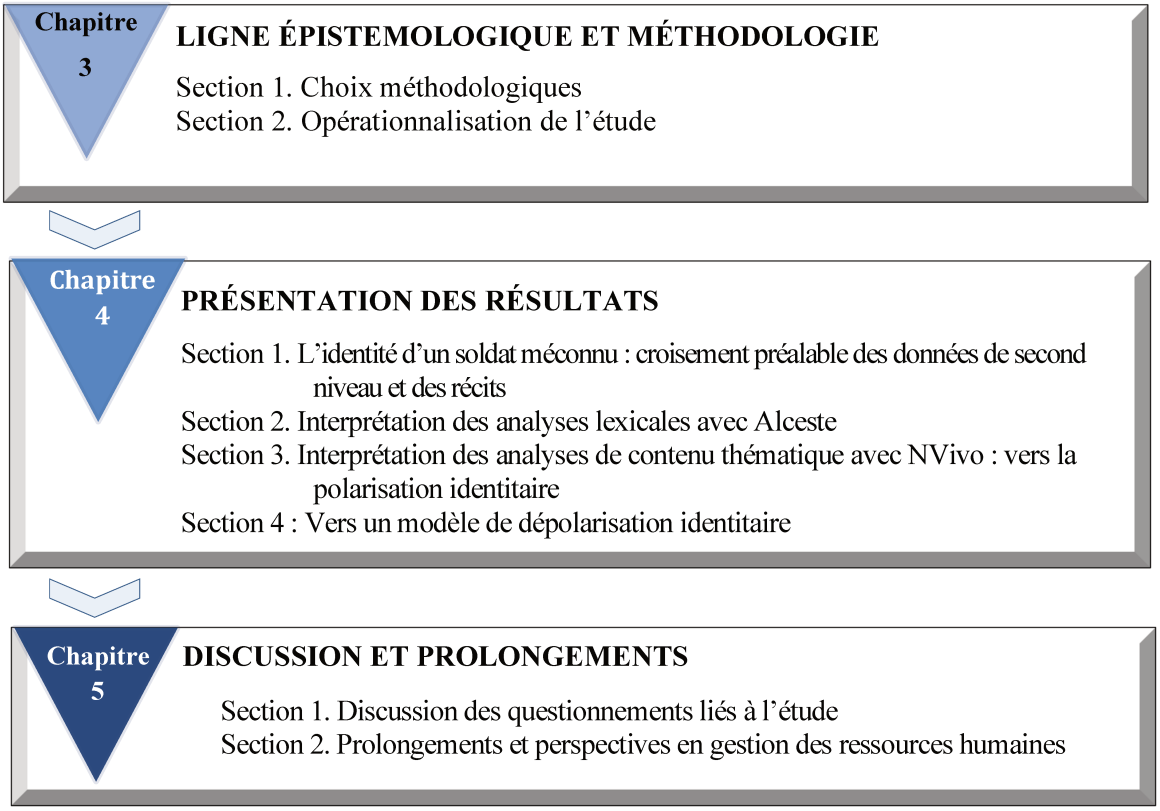
Alors entrent en jeu les mécanismes transactionnels d'adaptation au changement (Katz et Khan, 1966 ; Stryker, 1980 ; Dubar, 1995 ; Ashforth, 2001 ; Chatelin et Dubost, 2012) pendant lesquels peut s'installer un processus de doute (Bridge, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000). Sur le volet de l'adaptation, Lazarus et Folkman (1984) définissent le coping comme un *« modérateur de la relation évènement stressant – détresse émotionnelle* » (1988).

La modélisation de la recherche s'appuiera sur trois matrices d'adaptation au changement que nous présentons : le modèle de la double transaction biographique et relationnelle de Demazière et Dubar (1997) qui incorpore la dimension identitaire ; le modèle de Schlossberg, Watters et Goodman (1995) à visée praticienne ; et enfin, la matrice des processus de personnalisation de Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader (1995) qui enrichit les deux précédents travaux par une vision globale de construction de la personne à travers les mécanismes identitaire, social, de coping et de projet. Tap *et al*. placent la création de sens au centre de leur modèle. Ce constat amène à prendre en compte les notions d'énaction (Varela, 1994) et de sensmaking (Weick 1995). Ce lien étroit entre le sens et l'action conduit à sonder les rouages de l'identité narrative (Ricœur, 1983, 1990 ; Michel, 2003). Elle se construit à travers les représentations exprimées dans le discours lui-même qui est porteur du mythe collectif (Morreau, 2009 ; Brémond, 2011) et structure le mythe personnel (McAdams, 1993) dont la nécessaire réécriture concourt à la préservation de l'identité individuelle du militaire en reconversion (Solti, 2019).

La dernière section s'intéresse à la spécificité militaire (Dabeziès, 1990). Elle est plurielle selon Boëne (1995) qui introduit un distinguo entre la spécificité fonctionnelle et la spécificité sociopolitique. De là Bardiès (2011) mène une analyse détaillée qui juxtapose les particularismes internes du fonctionnement institutionnel avec les perceptions que l'armée inspire à propos de son positionnement social et politique au sein de la société civile. Cela en fait une institution à part, qui a inspiré des théories diverses, en fonction de la conjoncture (Huntington 1957 ; Schweisguth, 1978 ; Abrahamson, 1972, Schweisguth, 1978 ; Biderman et Sharp, 1968). Le contexte militaire de cette étude retient la théorie du *sentiment d'appartenance militaire,* la plus universelle (Dabeziès, 1980) et d'actualité que défendent Janowwitz (1960) puis Moskos et Wood (1988). En mobilisant cette approche, nous validons l'existence d'un système dual au sein de l'institution qui s'équilibre dans un rapport « *institutional/occupational* » ; il adosse une organisation de combat à un système de production qui le soutient. Ce particularisme participe de la reconnaissance d'un *caractère universel à la spécificité de militaire* qui se concrétise dans une proposition de la notion de militarité pour manifester l'affirmation d'une notion d'identité militaire (Paveau, 1994 ; Thièblemont, 1999, 2004 ; Rivière, 1999).

* *
*

PARTIE 2 : CONDUITE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE



Introduction de la seconde partie

Après avoir pris connaissance des éléments de compréhension théoriques, cette seconde partie du document retrace la conduite de l'étude et rend compte des enseignements qui en ressortent. Elle est organisée en trois chapitres marquant la chronologie de la recherche.

Pour traiter un sujet mêlant les champs de la reconversion à ceux de l'identité individuelle, jusque-là jamais étudié à notre connaissance, il convient d'investir un terrain mal connu et trop souvent associé au cliché du mutisme n'en finissant pas d'entretenir l'image d'imperméabilité, pourtant éculée, de l'institution militaire. Pour cela, nous avons choisi une approche très concrète et pragmatique, par le biais du curseur et révélateur de la narration (Ricœur, 1980). Le chapitre 3, consacré à la présentation de la démarche méthodologique qui introduit cette seconde partie, est destiné à expliquer le choix d'une exploration qualitative en recherche-intervention (Lewin, 1959, 1967 ; Taylor, 1970 ; Hatchuel *et al.*, 1986 ; Plane, 1999, 2000 ; Pastorelli, 2000 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; David, 2012), par abduction (Peirce, 1934 ; Cattelin, 2004 ; Dumez, 2012). Ce choix se traduit par la réalisation d'une étude

transversale imposée par les délais contraints de la thèse au regard de la période de stabilisation de reconversion (Grenier et Josserand, 2003 ; Thiétard, 2014). La consultation d'un échantillonnage couvrant une plage allant de 2 années avant la fin des services à 8 années après avoir quitté l'armée, a permis d'observer, le temps de l'exploration, la manifestation des phénomènes de construction identitaire au long du processus de reconversion. Ce travail balaye l'opérationnalisation de la recherche et livre une vision détaillée et transparante de l'ingénierie de recherche qui a été mise en œuvre pour conduire l'exploration.

C'est précisément à partir des éléments exposés dans le chapitre 3 que l'on peut proposer par la suite une analyse des résultats de la recherche. Nous faisons le choix d'introduire le chapitre 4 dédié à ce travail avec une section consacrée à l'exploitation des données secondaires rassemblées à partir de supports écrits, et éclairées par l'actualité. Nous souhaitons les positionner au début des résultats afin de pouvoir y faire référence lors de l'interprétation des 62 entretiens délimités par un corpus de militaires entrés dans le dispositif de reconversion de l'ARD, un corpus d'anciens militaires avec leur parcours de reconversion, et les témoignages d'experts de la reconversion, anthropologues, sociologues et psychologues du domaine militaire. La seconde section expose les interprétations tirées tour à tour puis conjointement des analyses lexicales obtenues par le biais du logiciel Alceste, et des analyses thématiques tirées de l'exploitation du logiciel NVivo. La conjonction des deux outils permet d'optimiser la méthodologie de recherche-intervention abductive. De cette manière nous faisons la démonstration du concept force de *militarité,* de sa persistance que nous appelons *militaridentification* et nous installons le concept de *polarisation identitaire*.

Le cinquième et dernier chapitre ouvre la discussion de nos résultats, puis propose des développements. Nous mettons en particulier l'accent sur la fausse bonne question du modèle économique de la reconversion militaire et des discours qui s'en dégagent pour freiner la formulation de stratégies d'accompagnement sur le champ identitaire lors de cette transition. En l'occurrence, ce constat nous amène à défendre la recevabilité de l'adoption de préconisations qui sont présentées en conclusion et dont les principes sont abordés dans l'évaluation des prolongements de l'étude qui clôturent cette partie empirique.

* * *

CHAPITRE 3 : LIGNE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Chapitre 3

LIGNE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Section 1. Choix méthodologiques
Section 2. Opérationnalisation de l'étude

Introduction du chapitre 3

Le chapitre 3 présente la démarche méthodologique.

Ce chapitre est articulé en 2 sections. La première section permet de questionner la littérature sur le plan de la méthode pour expliquer, à travers une posture constructiviste, l'adoption d'une recherche-intervention à l'appui d'un raisonnement abductif.

La seconde section détaille l'ingénierie méthodologique pratico-pratique mise en œuvre en vue d'organiser la conduite de la recherche qualitative qui structure l'exploration du terrain à la recherche de réponses à notre problématique.

Nous invitons le lecteur à suivre le cheminement critique que nous avons emprunté pour choisir une posture d'ensemble cohérente afin d'assurer une recherche-intervention guidée par la logique de raisonnement abductif.

Section 1 : Choix méthodologiques

Introduction de la section 1

Cette section expose le raisonnement parcouru vers la formulation des choix méthodologiques qui s'y adossent. Nous avons souhaité emprunter au constructivisme une posture pragmatique qui appelle un positionnement éthique du chercheur, l'exercice d'une dialectique critique rigoureuse et l'explication fouillée de la démarche de recherche. À partir de cette nécessité, nous montrons comment le mode d'exploration abductif s'est rapidement installé. Nous observons également en quoi la recherche-intervention s'est avérée pertinente, et nous vérifions pourquoi elle nous est apparue la mieux adaptée pour conduire l'étude. Enfin nous terminons par l'expression du choix d'une méthode de raisonnement, et expliquons les raisons qui nous ont incité à nous l'approprier.

1.1 La préférence constructiviste

Les deux théories interprétativiste et constructiviste visent à recueillir des propos d'individus sur le terrain social pour comprendre l'objet de la recherche. Mais alors que dans la démarche interprétativiste le chercheur fait émerger la réalité de l'objet de sa recherche uniquement à travers les propos recueillis auprès des individus, dans l'approche constructiviste, au contraire, il revendique sa position d'influence par rapport aux acteurs de terrain et il construit son objet de recherche grâce à une démarche intrusive volontariste et évaluée de façon précise (Le Moigne, 1990). Dans le mode interprétatif, le chercheur exerce un regard critique sur sa propre action et il juge de la part d'influence qu'il a exercée sur les participants de sa recherche. Cette forme de neutralité contrôlée, tranche avec le mode constructiviste dans lequel le chercheur fait de son intervention un véritable outil d'influence pour construire son objet de recherche. Dans la posture constructiviste, le chercheur agrège son expérience personnelle au processus d'étude de l'objet de recherche (*ibid*.). Dans les deux cas, le chercheur part du principe que la réalité sociale est en constante construction par les membres eux-mêmes des groupes sociaux. Et parce que cette réalité ne répond pas exclusivement à des lois naturelles biologiques, mathématiques..., le chercheur s'intéresse à la manière dont les individus en groupe bâtissent la réalité sociale, à travers des représentations et interactions qu'ils ont avec leur environnement (Le Moigne, 1990). Dans les deux démarches, la réalité du vécu est construite à travers des représentations qui font sens. Ce sens n'est pas intrinsèque ; il est le fruit de l'interaction entre individus et, par conséquent, de négociations et de médiations

personnelles et collectives. Par principe, il évolue en fonction de la configuration humaine du collectif. Par essence, dans la posture constructiviste, le chercheur « *doit délaisser la position de l'observateur neutre et détaché et s'impliquer au plus près de la vie de l'organisation. Il a besoin de s'immerger sur le terrain, aux côtés des acteurs concernés afin d'accéder ainsi à la connaissance de leurs différentes rationalités propres, de leurs enjeux et de dégager progressivement les voies d'un changement raisonné et acceptable* » (Perez, 2008, p. 104).

En résumé, Le Moigne (1990, 1995), Perret et Séville (2007), et Velmuradova (2017) rapportent cinq grands principes qui constituent la posture constructiviste dont nous nous rapprochons.

1. *Le principe de représentabilité* requiert que pour que la recherche aboutisse, l'interaction entre le chercheur et son objet d'étude soit nécessaire. Le chercheur doit partager l'expérience du vécu qu'il analyse pour s'imprégner lui-même de cette réalité.
2. *Le postulat de l'univers construit*, de son côté sous-tend que la réalité n'est pas figée, qu'elle n'a donc pas d'existence *a priori*. De fait, elle se coconstruit socialement selon un principe de dynamique interactive entre acteurs de l'univers du moment, ce qui l'inscrit dans une large ouverture du champ des possibles.
3. En troisième caractéristique, *la projectivité* postule que la dépendance du chercheur à la réalité de son terrain fait qu'il ne peut pas être dissocié concrètement du phénomène qui est l'objet de son étude ; le chercheur est étroitement lié au phénomène qu'il étudie.
4. Le quatrième principe, celui de *l'argumentation générale*, explique que le chercheur peut recourir à des modes d'argumentation multiples et diverses à souhait, pour peu qu'ils traduisent l'intelligibilité de raisonnement.
5. Enfin, *l'action intelligente* est le cinquième et dernier principe qui implique que l'exploration du phénomène s'entend pour le chercheur à travers une grande liberté d'action et de raisonnement qui doit néanmoins traduire une démarche mesurée et convenable.

Plus largement, le paradigme constructiviste réside dans la quête de sens d'un phénomène, par nature inachevé, qui représente la réalité mouvante du sujet à travers son histoire et son vécu en évolution, et qui s'explique par ses interactions au sein du groupe social auquel il appartient. Ainsi, le chercheur constructiviste coconstruit-il le phénomène objet de recherche, en fonction du sens qu'il y trouve. À ce titre dans le mode constructiviste, le chercheur a parfaitement conscience qu'il interagit avec l'individu pour produire le phénomène à ses côtés, ce qui implique une grande part de subjectivité. Nous touchons ici aux limites du mode constructiviste en ce qu'il doit se manifester chez le chercheur à un juste degré de maîtrise de

son intervention. La part de subjectivité du chercheur doit être finement mesurée pour obtenir le niveau d'intervention le moins contestable possible. Cette stratégie d'immixtion doit en outre être explicitée dans la présentation de la méthode, ce que nous faisons un peu plus loin.

Nous en retenons la définition tirée de Piaget (1970), dans « *Sciences des Systèmes* » à l'Encyclopédie Universalis (1995) :

> « *L'**épistémologie constructiviste** [est] fondée sur le projet résultant de l'interaction intentionnelle d'un sujet sur un objet, est une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant de l'être comme un résultat fini : « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures* ».

1.2 Une exploration qualitative en recherche-intervention

1.2.1 Le choix de l'analyse qualitative

C'est la quête de sens qui a motivé notre choix d'entreprendre une démarche constructiviste C'est pourquoi nous avons pensé prolonger cette logique afin de préciser le cadre de mise en œuvre d'une méthode exploratoire productrice de sens pour délimiter la problématique de la construction identitaire lors de la reconversion des militaires. Nous avons opté pour la réalisation d'une exploration qualitative misant sur la richesse d'entretiens réalisés dans un esprit d'interconnexion entre le chercheur et les acteurs. Pour cela, le chercheur mobilise sa connaissance du terrain afin de faciliter le recueil de données, de favoriser la narration des perceptions de situations et d'émotions qui s'en dégagent.

1.2.1.1 D'abord une méthodologie qui fait sens

La nature du sujet à la croisée des chemins disciplinaires, entre sciences de gestion, et sciences humaines, d'intérêt managérial et individuel, fortement empreint de considérations sociologiques et psychologiques, laisse entrevoir l'investigation d'un terrain intriqué. En outre, à notre connaissance, l'étude de la dynamique identitaire lors de la reconversion des militaires n'a pas encore fait l'objet d'étude approfondie.

Nous réalisons une étude comparative des choix épistémologiques et méthodologiques des thèses répondant au mot clé « *identité personnelle* », soutenues en sciences de gestion entre 2011 et 2017 (annexe 4, fiche 10). Cette synthèse qui rapporte la réflexion épistémologique

nous éclaire sur les pratiques méthodologiques dans l'échantillon interrogé. Nous constatons que sur ce segment de huit thèses, trois d'entre elles ont été conduites de façon hybride (méthode qualitative suivie de méthode quantitative), tandis que pour l'essentiel, les recherches ont fait l'objet d'une exploration qualitative. Resserrant notre prospection nous observons que les thèses (quatre) qui ont mobilisé une épistémologie constructiviste ont préférentiellement mis en œuvre une méthodologie exclusivement qualitative (trois thèses sur les quatre). Bien que l'adage rappelle que « *comparaison n'est pas raison* », ces informations corroborent notre jugement, en première approche ; nous estimons que notre connaissance expérientielle du terrain d'investigation, le vide en matière de recherches sur le travail identitaire du militaire français en reconversion, et le gap important à combler dans ce domaine nous invitent à entreprendre un travail qualitatif approfondi qui soit de nature à être développé ultérieurement sous d'autre formes méthodologiques.

La lecture de Marshall et Rossman (1989) qui indiquent que la démarche qualitative a ambition d'accroître « *l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe* » (Thiétart *et al*. 2014, p. 122) renforce notre perception et finit de nous décider. Nous choisissons d'entreprendre une exploration exclusivement qualitative dont il nous importe de définir maintenant le contexte méthodologique de mise en œuvre.

Dans un article accompagnant une traduction des travaux de Thomas (2006) consacrés à l'analyse des données qualitatives, Blais et Martineau (2006) s'interrogent sur le processus d'apparition du sens dans un contexte de recherches qualitatives inductives. Ils affirment que « *Le sens dans l'action vient la plupart du temps "après coup". Il n'est donc pas immédiat, mais attribué a posteriori par une interprétation* » (p. 3).

C'est ce besoin d'interprétation pour donner du sens à la situation ou à l'évènement que nous souhaitons opérer. Aussi, pour nous donner le maximum de chance d'y parvenir, et convaincu que si la réalité existe elle ne peut pas être rationnellement connue autrement que par l'expérience (Avenier, 2010, 2011), décidons-nous de nous intéresser à la manière dont les individus bâtissent leur réalité sociale en mobilisant une méthodologie qui fait sens.

1.2.1.2 Généralités méthodologiques

Dans un article consacré aux modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain, Perez (2008) affirme que « *Les principales sources d'insatisfaction des utilisateurs à l'égard des connaissances produites par les sciences de gestion sont liées à leur caractère général et théorique, à l'absence d'interactivité entre les chercheurs et les utilisateurs dans*

le processus de production des connaissances et leur caractère peu ou pas utilisable sur le terrain afin de résoudre des problèmes concrets au sein des organisations ». Afin d'éviter de tomber dans ces écueils, il nous importe de veiller à la création d'*interactivité* avec le monde de la reconversion militaire au long du processus de création de connaissance.

En quête d'éclairage sur les différentes méthodes de recherche en sciences de gestion, Ben Haïssa (2001, pp. 17-25) s'appuie sur une grille de lecture proposée par Croom (1999). Nous reprenons ce travail de synthèse à notre compte pour entrer dans le positionnement de nos choix méthodologiques. Après avoir différencié la recherche pure, ou fondamentale, de la recherche appliquée au terrain, Ben Haïssa décrit cinq déclinaisons méthodologiques communément mobilisées en sciences de gestion : la recherche-action, la recherche-enquête, la recherche clinique, la recherche ethnographique et la recherche forme hybride d'étude de cas. Le tableau qui suit permet de visualiser les caractéristiques attachées aux méthodes de recherche les plus usitées en sciences de gestion (Ben Haïssa, 2001, p. 22). Notons qu'à ce stade, le distinguo entre la recherche-action la recherche-intervention n'est pas entrepris compte-tenu de la très grande proximité des deux démarches pour lesquelles « *il arrive qu'il y ait confusion entre les deux approches dans la littérature* » (Jouison Laffitte, 2009, p.6).

	Caractéristiques de la recherche			
Les demandes et l'objectif de la recherche	Recherche expérimentale	Recherche d'enquête	Étude de cas	Recherche-action/(intervention)
Présence du chercheur dans la collection des données	Possible	Rare/difficile	Ordinaire	Ordinaire
Petite taille de l'échantillon	Possible	Rare	Ordinaire	Ordinaire
Difficulté de quantifier les variables	Possible	Possible	Possible	Possible
Mesures perceptibles	Possible	Possible	Possible	Possible
Limites non-prédéfinies	Rare	Difficile	Adéquat	Possible
La causalité est centrale	Adéquat	Possible	Adéquat	Possible
Besoin de construire une théorie pour répondre au comment ?	Possible	Difficile	Adéquat	Possible
En profondeur pour comprendre le processus de prise de décision	Difficile	Difficile	Adéquat	Possible
Rôle non-actif du chercheur	Possible	Possible	Possible	Impossible
Manque de variables	Difficile	Possible	Possible	Possible

Figure 26. Type de recherche en fonction des caractéristiques de la recherche, d'après Croom (1999).

Nous examinons plus en détail les principes de la recherche-action (et/ou intervention) qui, en l'espèce, correspond le mieux à nos attendus.

1.2.2 Détour de la réflexion par la recherche-action

Lewin (1951) introduit la recherche-action (parfois transcrite « R.A. » dans les citations) et devient le concepteur d'une méthode d'exploration qui, en quelque sorte, déplace la recherche de son cadre théorique pour la confronter directement aux phénomènes à régler sur le terrain. En observant la prépondérance de « *l'espace de vie* » que représente le terrain de recherche, Lewin (1951) en justifie ainsi le rapprochement : « *Il ne serait pas surprenant que les études scientifiques sur la vie des groupes soient bientôt considérées comme essentielles pour le progrès de toute grande organisation, tout comme aujourd'hui la chimie est considérée comme essentielle pour l'usine chimique* » (1951, p. 167). L'auteur lie intrinsèquement l'action et le terrain. Le principal atout de la recherche-action, et c'est en cela qu'elle requiert notre intérêt, est de relier la théorie et la pratique au terrain, à une situation précise et particulière. Ainsi, la recherche-action introduit-elle un paradigme de recherche pour une conduite réactive de travaux en phase avec les besoins de la pratique sociale, d'un moment, en des circonstances particulières. Nous inscrivons nos travaux dans cet esprit interactif entre le chercheur et l'espace physique de sa recherche dans le but d'ouvrir de nouvelles voies de réalisations pratiques pour l'appréhension systémique des problèmes.

En application de cette méthodologie, le chercheur est impliqué physiquement et intellectuellement dans sa recherche. Il devient un « *participant actif dans le management et la résolution des problèmes d'organisation* » (Ben Haïssa, 2001, p. 19). Il nous apparaît que le chercheur doit être en mesure de faire la part des choses entre l'objet humain de son exploration et le sujet managérial de son étude scientifique. Il doit prendre le recul nécessaire par rapport aux individus et au groupe social dont il est pénétré du quotidien, pour opérer la transition de l'objet qu'ils représentent vers le sujet de la recherche dans laquelle il s'implique.

Jouison-Laffitte (2009, pp. 4-5) rapporte deux formes évolutives de la version « classique » de la recherche-action (R.A.). Elles se distinguent par la nature de leur mise en œuvre.

- Tantôt, « *la méthodologie de la R.A. s'apparente à l'expérimentation de laboratoire (hypothèses-vérification) transposée en contexte social* » (*op. cit.*) ; dans cette forme expérimentale, l'action du chercheur s'élabore en concertation avec les acteurs de la structure sociale et vise à produire de la connaissance et à faire évoluer l'organisation en question.

- Tantôt le chercheur positionné en recherche-action définit lui-même son propre cadre d'intervention, « *... (il identifie le problème et propose à l'organisation d'intervenir) dont il décide des modalités (protocole, analyse, utilisation des résultats) ...* » (*op. cit.*). Dans cet

autre cas, les bénéficiaires de l'intervention ne participent pas à en déterminer le périmètre. Nous nous positionnons clairement dans ce second cas.

Pour résumer cette présentation synthétique, à la suite de Jouison-Laffitte (2009), nous retenons que la recherche-action doit être perçue « *plus comme une démarche de recherche que comme une méthode* ». En fait, l'un n'exclut pas l'autre, puisqu'il s'agit en premier lieu d'observer qu'«*un protocole de R.A. n'est pas prisonnier d'une méthode/technique de collecte des données* » (*op. cit.*, p. 5). La nature du protocole doit nécessairement dépendre de la conjoncture d'intervention du chercheur, et à ce titre, le chercheur détient une marge de manœuvre essentielle dans la réalisation des choix de méthodes d'investigation, élément qui traduit une caractéristique propre à la recherche-action et à toutes ses déclinaisons (*op. cit.*, p. 5, citant Allard-Poési et Perret 2004).

Nous apprécions les perspectives d'autonomie dans la formalisation de la recherche qu'offre le cadre méthodologique de la recherche-action. Cependant la recherche-action se doit d'être initialement motivée par une volonté managériale de changement, ce qui n'est pas à l'origine de la problématique de recherche que nous conduisons. Les travaux sur la dynamique identitaire des militaires en reconversion sont clairement spontanés et sont conduits à notre seule initiative.

La mobilisation d'une recherche-intervention se dessine alors comme davantage souhaitable.

1.2.3 Déplacement de la recherche-action vers la recherche-intervention

La recherche-action et la recherche-intervention se confondent à de nombreux égards (Plane 1999, 2000 ; Pastorelli, 2000 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; David 2012). Cependant, alors que la recherche-action est centrée sur la mise en place de changement ou d'innovation, la recherche-intervention a vocation à résoudre des problèmes par l'intervention du chercheur.

La définition de l'objectif de l'étude, de la problématique et des questions de recherche n'est pas issue du contexte théorique, mais s'en renforce comme d'une trame qui cadre le travail de recherche (Mayer et Ouellet, 1991). C'est le besoin avéré ou induit du terrain qui justifie l'intervention par la recherche. Ainsi, la recherche-intervention procède-t-elle d'un « *processus d'apprentissage à partir de la modélisation rationnelle* » (David, 2000a, p. 10). Cette méthode apparue dans les années 1970 (Lewin, 1959, 1967 ; Taylor, 1970) impulse une nouvelle conception de la recherche par l'intervention d'un chercheur-acteur qui pour proposer des solutions aux problèmes conjoncturels d'organisation et de management.

Pour justifier ce choix de méthode, le contexte organisationnel et managérial est déterminant. Le déroulement du processus méthodologique l'est tout autant. Jouison-Laffitte (2009) en dresse un périmètre synthétique. Dans une démarche de recherche-intervention la dimension ingéniérique est très importante et « *la R.I. adopte le plus souvent un positionnement épistémologique constructiviste en rupture avec le positivisme sous-jacent à la R.A. Lewinienne* » (2009, p. 6).

Or, c'est bien à travers une dimension ingéniérique que nous souhaitons que la création de connaissance issue de l'étude de notre problématique trouve une réponse.

	Caractéristiques de la recherche	
Les demandes et l'objectif de la recherche	Recherche- action	Recherche- intervention
Présence du chercheur dans la collection des données	Ordinaire	Ordinaire
Petite taille de l'échantillon	Ordinaire	Ordinaire
Difficulté de quantifier les variables	Possible	Possible
Mesures perceptibles	Possible	Possible
Limites non-prédéfinies	Possible	Possible
La causalité est centrale	Possible	Possible
Besoin de construire une théorie pour répondre au *comment ?*	Possible	Adéquat
En profondeur pour comprendre le processus de prise de décision	Possible	Adéquat
Rôle non-actif du chercheur	Possible	Impossible
Manque de variables	Possible	Possible
Conceptualisation à partir du terrain	En capacité	**En capacité**
Dimension instrumentale/ingéniérique	Possible	**Importante**
Positionnement épistémologique majoritaire	Positivisme sous-jacent	**Constructiviste**

Figure 27. Formes de recherches visant la production de connaissance, à partir de la typologie de la recherche-action d'après Croom (1999) enrichie par Jouison Laffitte (2009).

Ces derniers points nous rapprochent du choix d'une recherche-intervention. Nous agrégeons les comparaisons apportées ci-dessus par Jouison-Laffitte (2009) à la trame de la figure 26 pour mettre en évidence l'intérêt de considérer plus en détail la recherche-intervention (encadré).

L'auteure (2009) fait référence aux travaux d'Hatchuel *et al*. (1986) dans David (1998, p. 17) en décrivant « *un processus cyclique en cinq phases :1. la perception du problème ; 2. la construction d'un mythe rationnel (double formulation du problème : problématique outil/ organisation) ; 3. la phase expérimentale : intervention et interaction (le projet d'outil provoque des réactions qui sont centrées sur la modélisation théorique de l'organisation sous-jacente) ; 4. la définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action ; 5. le processus de changement (transformation réciproque de l'outil et de l'organisation)*» (2009, p. 6).

De son côté, en entreprenant une analyse théorique du déroulement de la recherche-

intervention, Aggéri (2016) éclaire de façon précise notre questionnement à ce sujet. L'auteur se réfère aux travaux de Moisdon (1984), d'Hatchuel (1994) et de David (2012) pour rendre compte des *fondements et pratiques* en matière de recherche-intervention.

a) Le concept de recherche-intervention nait du *besoin* de « *désigner des formes de recherche où l'intervention des chercheurs auprès des acteurs est explicitement revendiquée* », la recherche-action pouvant être perçue comme une des modalités de la recherche-intervention (2016, p. 82).

b) La recherche-intervention est *« une forme de recherche collaborative, au sens fort du terme, dans la mesure où les questions de recherche sont elles-mêmes discutées et mises à l'épreuve au cours de la recherche* » (*op. cit.*).

c) Ensuite, le *mode opératoire* se distingue des dispositifs classiques par les termes du contrat de recherche qui traduit la motivation des parties et qui implique que soient fixés *des engagements réciproques* entre l'organisation et le chercheur au sujet *« du type d'investigation à mener, la nature des rendus et le type d'objectif visé* » (*op. cit.*). Dans ce mode de recherche, la théorie cède la place à la pratique ; par conséquent à la norme de l'hypothèse se substitue une exploration du terrain qui a vocation à « *mieux caractériser le problème en jeu et d'identifier des pistes de réflexion ou d'instrumentation* » (*op. cit.*).

d) Encore, l'acteur-chercheur *élabore son intervention* de façon autonome sans prescriptions de la part de l'organisation impliquée dans la recherche. Le caractère fondamentalement *pragmatique* de l'entrée en recherche-intervention suppose que les deux parties – chercheur et organisation – acceptent « *une forme d'indétermination des problématiques et des questions de recherche qui seront précisées chemin faisant* » (*op. cit.*). Dans ce cas, le choix de la méthode de recherche-intervention est particulièrement adapté à la nécessité d'une réponse à apporter à une problématique structurelle, ou bien pour proposer une expérimentation organisationnelle, managériale, ou encore définir de nouveaux outils de gestion.

e) Idéalement, *la mise en œuvre* d'une recherche-intervention commence par une phase de verbalisation de la problématique à l'appui d'un besoin, d'un dysfonctionnement ou de points de vigilance admis par l'organisation. Les recherches sont ensuite formalisées et conduites en relation avec un comité de pilotage de praticiens. Ces moments d'échange sont à même de générer une dialectique circonstanciée (David, 2012) ; ils sont destinés à faire évoluer la réflexion vers des réponses potentielles aux questionnements en cours. Des réunions doivent être conduites régulièrement et séparément avec les acteurs de terrain, des chercheurs extérieurs, le but étant « *de construire cette « familiarité distante » indispensable à l'exercice*

d'un véritable travail de recherche » (Aggéri 2016, p. 83, citant Matheu,1986).

f) Enfin, la méthodologie en recherche-intervention doit surtout s'entourer d'une *organisation méthodique* et rigoureuse dans la conservation, la hiérarchisation et l'archivage des données d'information recueillies sur le terrain (Thiétart *et al*., 2003, pp. 88-94 ; Dumez, 2013). « *La qualité du recueil des données est le gage de scientificité du travail mené et une condition essentielle pour publier dans des revues à comité de lecture* » (Aggéri, 2016, p. 83).

Dans son ensemble la méthode de recherche-intervention est la plus en adéquation entre les objectifs de cette recherche, le contexte d'investigation du terrain et l'expérience que le chercheur en a. Toutefois, le cadre institutionnel contraint a représenté un paramètre à intégrer.

1.2.4 Opérationnalisation de la recherche et contraintes institutionnelles

Les particularismes du terrain nous invitent à mettre en œuvre une recherche-intervention simultanément conduite au sein de l'institution militaire et en milieu associatif (à travers l'association Implic'Action). Si l'adhésion a été spontanément obtenue en milieu associatif, l'intervention au sein de l'institution militaire s'est révélée plus délicate. Elle a dû s'installer en souplesse puisqu'elle émanait exclusivement de l'initiative du chercheur et que le risque fut qu'elle donna le sentiment d'être intrusive en posant un regard critique (bien que constructif) sur le dispositif de reconversion dans son ensemble. Ainsi, lors d'une première réunion, le 6 avril 2016 à l'état-major de la reconversion (ARD) ont été présentés deux axes possibles de recherche :

- *axe n°1* : la reconversion sous l'angle des dispositifs ;
- *axe n°2* : la reconversion sous l'angle de la transition et des bouleversements identitaires.

Le premier axe a été écarté, compte-tenu de la performance incontestée de l'ARD en matière d'accompagnement technique en reconversion. En revanche, l'axe 2 portant sur la construction identitaire a été validé avec enthousiasme par le directeur adjoint de l'ARD[44] et le chef du bureau étude. Or, la recherche sur le champ des constructions identitaires en reconversion a rapidement mis en relief les carrences d'un dispositif de reconversion quasiment absent dans ce domaine.

Pourtant, la mise en œuvre du modèle de recherche-intervention précédemment rapporté (Aggéri, 2016) nécessite une forme de connivence à travers l'établissement d'un formalisme

[44] Le général de division (2S) Arnaud Martin qui était sur le point de quitter le poste de directeur de l'ARD.

processuel. Or, dans le cas présent, la tenue de multiples comités de pilotage, qu'Aggéri désigne comme nécessaires, n'a cependant pas été concrétisée, à la hauteur de nos attentes, avec le principal échelon décisionnaire de la reconversion militaire, l'ARD. Des raisons pratiques ont prévalu à cette situation : la période de surchauffe d'activité traversée par les armées s'est toujours présentée comme un frein majeur au développement d'un comité de suivi. D'ailleurs, il nous est apparu qu'en l'état de nos prospections la planification de réunions de pilotage aurait présenté un frein à la recherche en s'imposant davantage comme une fin en soi plutôt qu'un moyen de structurer l'étude doctorale. Finalement le partenariat avec la Défense s'est avéré produire son efficacité à travers un minima de formalisme : la tenue de quatre réunions centrales dont deux sous la direction du général directeur, la tenue de dix autres rendez-vous dans les antennes de reconversion en région militaire, et la réalisation de plusieurs échanges et correspondances techniques (récapitulatif des contacts et travaux réalisés avec l'implication de l'ARD en annexe 15, fiche 29).

En reprenant Jouison-Laffitte (2009) nous trouvons une réponse qui équilibre une ingénierie de recherche-intervention. L'auteure réalise un recentrage sur la notion de *mythe rationnel* (développé en début de chapitre) qu'elle situe en deuxième étape d'« *un processus cyclique* » (David, 1998, p. 17, citant les travaux d'Hatchuel *et al.*, 1986). Jouison-Laffitte (2009) met en *avant « "un long travail de négociation" pour permettre au chercheur de partager et de clarifier "la construction d'une vision idéalisée de l'organisation" et qui en explique le "mythe rationnel"* » (Jouison-Laffitte 2009, p. 7 *citant Savall et Zardet, 2004*).

1.2.5 Le choix de la recherche-intervention

En confrontant les caractéristiques fondamentales des méthodes de recherche *action* et *intervention,* le tableau qui suit montre que la recherche-intervention est l'approche la plus adaptée aux conditions et caractéristiques d'exécution de notre recherche. Il s'agit précisément de partir des conditions actuelles de reconversion pour identifier, de façon interactive, les voies d'optimisation de l'actuel dispositif en fonction des données recueillies sur la construction identitaire lors de la reconversion. Une fois intégrées les contraintes systémiques de l'institution militaire, notre recherche veut respecter précisément les principes méthodologiques de la recherche-intervention structurée selon les cinq phases décrites plus haut au paragraphe 1.2.3 (Hatchuel *et al.*, 1986 dans David, 1998, p. 17).

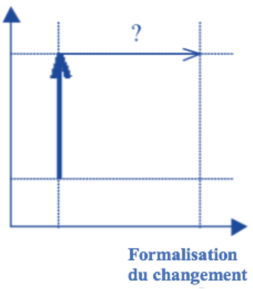
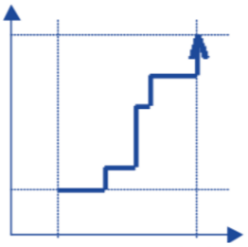
DEMARCHE		OBJECTIF Construction concrète de la réalité	
Recherche-action	Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement	Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.	Contextualisation du changement  Formalisation du changement
Recherche-intervention	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.	Contextualisation du changement  Formalisation du changement

Figure 28. Cadre intégrateur et opérationnel des démarches de recherche-action et de recherche-intervention, à partir de David, 1999, cité dans David 2000a, pp. 14 et 15.

Nous justifions cette pertinence en vérifiant l'énumération reprise par Jouison-Laffitte (2009, p. 6)

1. La perception du problème. D'une part, l'objectif de la recherche n'est pas le fruit d'une étude théorique préalable. L'observation du contexte de renouvellement des effectifs militaires révèle un besoin crucial de performer dans le processus global d'accompagnement en reconversion.

2. Appréhension du mythe rationnel. Le mythe institutionnel militaire se révèle très présent (Thièblemont, 2010 ; Solti, 2016, 2017). Il forge un lien de nature spécifique entre pairs au sein des unités de combat, échelon assimilable à celui d'un centre de production en secteur civil, décrit dans la littérature. Le contexte du *mythe institutionnel* conjugué aux *propriétés opératoires de la raison* (David, 2000a, p.11), dans une logique de construit d'entreprise, permet à l'action collective de guider une dynamique de révision de la rationalisation : c'est ce processus que l'on nomme le mythe rationnel (Hatchuel et Molet 1986 ; Hatchuel 1996 ; Hatchuel et Weil 1992 ; Jouison-Laffitte, 2009). Il ne peut donc pas y avoir d'action commune sans qu'il n'y ait de mythe rationnel collectivement éprouvé qui renforce par ailleurs le caractère collectif de l'action.

3. La phase expérimentale interactive. Pour ce qui est des contraintes de l'institution militaire que nous avons exposées au paragraphe précédent, nous choisissons de mettre en œuvre la recherche-intervention sans qu'elle ne soit soumise à un cadre rigide de pilotage et à une récurrence de réunions formalisées au sein même de l'état-major militaire en charge de la reconversion. Nous visons une stratégie d'efficacité en gagnant en souplesse d'intervention et donc en liberté d'action. Cette adaptation méthodologique nous semble essentielle, eu égard aux caractéristiques de fonctionnement très vertical de l'organisation militaire. Concernant les relations avec le milieu associatif d'Implic'Action, elles ont fait l'objet d'un partenariat appuyé, de réunions régionales quasi mensuelles et de deux présentations en assemblée générale plénière annuelle à l'École militaire de Paris.

4. La définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action. Dans cette phase, le chercheur a pris en compte l'équation « *Acteur + Situation d'action = Logique d'action* » (Amblard *et al*., 1996, p. 204).

- *L'acteur* couvre le sujet de la recherche ; il arme l'ensemble du dispositif de reconversion. Il est par conséquent de trois niveaux représentant quatre natures :
  - l'échelon décisionnaire managérial (commandement, état-major de Défense Mobilité) ;
  - l'échelon d'exécuteur opératif (niveau de mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement, dans les antennes de reconversion de la défense) ;
  - le double échelon d'exécution concernant les militaires qui entrent en reconversion et les ex-militaires qui rendent compte de leur vécu dans le processus.
- *La situation d'action* s'entend comme le contexte institutionnel et historique. Cette vision d'ensemble permet d'interpréter les postures comportementales des acteurs en proposant au chercheur d'élargir sa connaissance du cadre militaire, de ses particularismes comme de ses spécificités du moment. La *situation d'action* dans l'analyse narrative prend forme à travers les indicateurs qui se renforcent et se précisent au fur et à mesure de l'interrogation du terrain. Ces valeurs réunies empiriquement sont présentées plus loin en deuxième section à la figure 31. En situation d'action nous mettons en avant l'organisation du système hiérarchique, la conjoncture du départ, la place du mythe (mythe du groupe, mythe rationnel, mythe personnel), le recours aux symboles, l'ancrage aux us et coutumes militaires, les expressions de l'affect (*ibid.,* p. 210). Nous avons structuré notre interprétation en fonction des paramètres remontés du terrain, eux-mêmes éclairés par les connaissances pragmatiques et théoriques qui se nourrissent mutuellement les unes des autres pour créer de la connaissance. De ce choix méthodologique doit émerger une posture critique pour l'interprétation de nos données.

5. *Le processus de changement.* La conduite du changement signe l'aboutissement de la recherche. C'est l'ultime concrétisation des travaux de recherche-intervention qui permettent de faire sens (Garreau, 2006, p. 410). Et c'est ce moteur qui motive notre engagement, car la recherche doit mener à l'adoption de dispositions correctrices et novatrices.

Pour autant, la recherche-intervention ne s'affranchit pas de négociations lors du processus :

- en interne, le chercheur entre en négociation avec lui-même, face à des choix guidés par la littérature et commandés par le terrain ;
- en externe, le processus doit produire des discussions et des confrontations entre le chercheur et les acteurs du terrain.

Ce choix méthodologique entre en cohérence avec notre positionnement épistémologique, comme le notent les travaux de Jouison-Laffitte (2009, p. 6) : « *La recherche intervention (...) est une démarche de recherche très proche de la R.A. et il arrive qu'il y ait confusion entre les deux approches dans la littérature. Il existe cependant des nuances qu'il convient de souligner. Ainsi, la dimension instrumentale, ou ingéniérique de la R.I. est très importante et l'implication des acteurs de l'organisation y est plus forte* ».

1.3 Un raisonnement abductif et pragmatique

Jameux (1996) distingue deux grandes modalités méthodologiques qui marquent la recherche qualitative. La première voie qui exprime un raisonnement déductif concerne les recherches empirico-formelles et logico-formelles. La seconde ligne repose sur des constructions inductives. À la charnière de ces deux grands courants, on situe la méthode abductive de raisonnement à laquelle nous nous intéressons ici, et que Peirce (1931-1958) présente comme la « *logique du pragmatisme* ».

Dans une étude sur l'abduction en tant que « *pratique de la découverte scientifique et littéraire* », Cattelin (2004) présente la théorie de l'abduction de Peirce comme « *une approche qui favorise l'émergence d'hypothèses, et qui, contrairement à l'opinion courante, n'oppose pas induction et déduction, mais les relie dans un processus de construction de connaissance* » (p.180).

Parlant des pratiques abductives, l'auteure pose que lorsque la rationalité s'épuise, il s'agit de mettre en œuvre des savoirs essentiellement pratiques qui *« se caractérisent notamment par la combinaison de l'expérience et de l'information et permettent d'appréhender la singularité des situations* » (p. 179). Pour cela, Catellin préconise de « *faire appel à des ressources*

incertaines, que d'aucuns nomment « intuition » (inspiration issue de l'expérience), « bricolage » (inventivité face à une réalité où la contingence domine), ou encore « sérendipité » (faculté de saisir et d'interpréter ce qui se présente à nous de manière inattendue) » (*ibid*., p. 179). À titre d'illustration, nous avons recouru à cette façon de procéder pour le recueil d'informations de deuxième niveau, par le biais d'interviews d'un corpus d'experts décidé en cours d'exploration (explications en troisième section de ce chapitre).

De son côté, Dumez (2012), situe le choix de l'abduction à partir d'un « *fait surprenant* » (p. 4). Or, la question qui justifie la problématique de notre recherche s'inscrit tout particulièrement dans une logique de constat innatendu : la difficulté qu'exprime le militaire à se reconvertir et la crise personnelle qui s'en suit, alors que le dispositif d'aide à la reconversion est réputé particulièrement performant par les instituts de l'emploi.

Tous d'abord, l'appairage de *l'expérience et de l'information* comme matériaux de nos actions de recherche se présente comme une solution spontanément pertinente qui s'offre à nous. Ensuite, non seulement nous sommes intimement convaincus et imprégnés de la part intuitive qu'une démarche de recherche comporte, mais encore, cette intuition nous conduit à penser – si on ne se l'interdit pas au principe de méthodes plus universelles – que l'on peut trouver dans des voies inattendues des éléments de réponse que l'on ne serait pas allé chercher de façon programmée. Néanmoins, la place laissée à la sérendipité ne s'impose pas au détriment du respect d'un cadre de recherche rigoureux. Elle s'y agrège. C'est bien en n'excluant pas ce principe de découverte que nous avons conduit notre recherche, par la combinaison suffisante d'intuition et d'effet de sérendipité, à travers une organisation rigoureusement bordée que nous présentons dans la section 3 de ce chapitre.

Pratiquement, l'abduction n'est ni exclusive ni dissociée de la déduction et de l'induction. La recherche abductive crée la connaissance en mobilisant tour à tour la déduction et l'induction. Comme un engrenage d'horlogerie, les trois modes s'enchaînent dans des sens différents, à travers des actions complémentaires qui contribuent à l'efficacité du mécanisme d'ensemble. L'abduction conçoit les bases du questionnement de la recherche à partir du postulat (prémisse), la déduction accouche d'un développement corollaire (conséquence), et l'induction a vocation de vérification empirique (validation) d'une règle possible (Catellin, 2004, p. 184). La logique de raisonnement abductif est particulièrement adaptée à la méthode de recherche-intervention. Nous adoptons ce positionnement pragmatique, construit sur le principe de l'interaction, et dirigé vers l'intervention au cœur du phénomène étudié par allers-retours entre le terrain et la théorie. Pour terminer, les choix méthodologiques appellent que

soient précisées les règles présidant au suivi des populations qui font l'objet des entretiens.

1.4 Une étude transversale mixte, entre processus et contenu

Le choix d'une étude transversale pour laquelle le chercheur concilie un positionnement de recherche mixte, orientée simultanément sur le *contenu* et sur le *processus*, s'explique par la prise en compte de plusieurs segments d'observations que nous avons à interroger dans un temps rapproché.

Une problématique est centrée sur un contenu et/ou sur un processus (Grenier et Josserand, 2003 dans Thiétard, p. 104). Dans une recherche sur le *contenu*, le travail attendu consiste à identifier « *la composition de l'objet étudié* » (2003, p. 104) ; il implique que soient explicités les liens de causalités qui entrent dans sa constitution. De son côté, la recherche sur le *processus* s'intéresse au « *comportement de l'objet dans le temps* » (*ibid.*, p. 104). En première approche, les résultats de l'étude de la problématique invitent à identifier des composantes du mécanisme processuel lié à l'objet-multiple de la recherche qui combine la construction identitaire, la transition professionnelle et l'individu militaire. D'autre part pour répondre à la question « *pourquoi* » posée par la problématique, la recherche serait incomplète et bancale si elle n'étudiait pas les liens de causalité entre les composantes identifiées. Compte tenu de l'imbrication des objectifs qui sont les nôtres, répartis à la fois dans le contenu et dans le processus, nous adoptons un positionnement mixte. Nous tirons parti en cela des recommandations de Grenier et Josserand (2003) qui notent qu'« *une analyse de processus ne doit pas être considérée comme incompatible avec une analyse de contenu, puisque toute décision prise dans l'organisation, tout système organisationnel ne sont que l'aboutissement d'une succession d'états, d'étapes et de dynamiques* » *(ibid.* p. 135).

Pour terminer, l'examen des composantes et de leurs causes ne pouvait pas faire l'impasse d'une exploration répartie à l'échelle du temps du phénomène de reconversion. Or, les contraintes de la recherche doctorale privent la réalisation d'un suivi de cohortes qui, pour être utile, devrait s'étaler au moins sur cinq années. Cette période correspond en effet au temps d'observation du segment d'accompagnement institutionnel, soit deux années avant départ et douze mois échelonnés sur trois années après le retour à la vie civile. Pour cette raison, nous optons pour la réalisation d'entretiens transversaux qui seront conduits sur la largeur d'un spectre utile à l'observation mettant en jeu simultanément une variété importante de profils de militaire et d'ex-militaires, dans des parcours de reconversion variablement amorcés et aboutis.

Conclusion de la section 1 *(P2. Ch.3)*

Au long de cette première section, nous avons exposé nos choix méthodologiques.

Nous avons pris l'option d'une recherche en immersion dans le terrain qui n'appelle pas de neutralité de point de vue (Perez, 2008, p. 104). Cette posture nous invite à entreprendre un travail qualitatif qui a vocation à investir un sujet jusque-là rarement étudié et qui puisse accroître « *l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe* » (Thiétart et col. 2014, p. 122). En développant cette logique, une démarche de recherche-intervention retient notre intérêt parce qu'elle s'ancre au terrain pour concevoir et mettre en place une aide à la gestion – dans notre cas une aide à la gestion de ressources humaines – à partir d'un projet d'optimisation dont le chercheur est porteur (David, 2000a). Cette méthode valorise cinq principes d'exécution : une perception du problème au fil de l'exploration, l'appréhension du mythe rationnel dans une logique de construit d'entreprise, une phase expérimentale interactive, un schéma simplifié dans lequel les acteurs et les situations forment une logique d'action, et enfin l'engagement d'un processus de changement (Jouison-Laffitte, 2009).

Poussant ce positionnement, le choix d'un raisonnement abductif (Peirce, 1958 ; Cattelin, 2004 ; Dumez, 2012) l'emporte pour favoriser l'émergence d'hypothèses en combinant induction et déduction dans une volonté de création de connaissance (Cattelin, 2004, p. 180).

Enfin, les contraintes de l'exercice guident la conduite de la recherche vers la mise en œuvre d'une exploration transversale équilibrée entre l'étude du processus et celle du contenu.

Dans ce cas, la réponse à la question « *pourquoi ? »* de la problématique nécessite que l'étude porte tout autant sur les composantes de l'objet de recherche (contenu) que sur l'étude des liens de causalités de leurs mises en œuvre (processus) – (Grenier et Josserand, 2003).

À partir de la présentation d'une exploration qualitative positionnée en recherche-intervention et conduite par un raisonnement abductif selon une étude transversale, nous pouvons entrer dans les détails méthodologiques de l'opérationnalisation de la recherche.

*

Le cadre épistémologique et méthodologique défini doit permettre de rendre compte du choix de la méthode d'exploitation des données. Le périmètre de la recherche-intervention borde la démarche qualitative qui doit reposer sur l'engagement éthique du chercheur, une explication détaillée de la gestion et de l'exploitation des données, et l'exercice d'une dialectique critique rigoureuse (Avenier, 2011, pp. 380-381). La section qui suit s'attache à entrer dans le détail de cette organisation préparatoire essentielle à l'interprétation des données.

* *

Section 2 : Opérationnalisation de l'étude

Pour entreprendre ultérieurement l'interprétation des résultats nous donnons dans ce chapitre l'explication du positionnement éthique du chercheur, des étapes et des modalités qui ont permis d'articuler la construction du design de la recherche.

2.1 Le nécessaire positionnement éthique du chercheur

La réalisation de cette recherche dans les conditions méthodologiques qui viennent d'être exposées aurait eu un autre écho si le chercheur n'avait pas disposé d'une pratique du terrain : trentes années passées sous l'uniforme, une expérience personnelle de la reconversion, 10 années aux côtés de l'association implic'Action pour l'accompagnement des anciens militaires. Les fiches 11 et 12 de l'annexe 5 détaillent ce contexte d'entrée en recherche.

En optant pour la réalisation d'entretiens qualitatifs transverses, nous comptons que les discours recueillis soient de nature à mettre en relief les représentations que les acteurs se font de la façon dont ils perçoivent leur propre réalité, au moment même de l'interview. L'expression des ressentis sera recueillie tant sur le plan verbal que sur le plan non verbal (Lesourd, 2005 ; Solti, 2016, 2017). Par ce procédé, le chercheur entrera en interaction avec son environnement alors qu'il sera dans une posture d'agrégation de son expérience personnelle au processus d'étude et de recherche (Le Moigne, 1990 ; Avenier, 2011). Cependant, nous avons veillé à ce que la conduite des entretiens ne cède pas à la tentation de l'écueil d'un travail thérapeutique. Nous nous sommes interdit cet objectif, même si le temps de la mise en relation avec de nouvelles figurations par le récit du passé, idéalisé ou banalisé pour l'occasion, « *conduit à une transformation des représentations, pour aboutir à une modification de l'identité de l'acteur qui construit du sens* » (Blais et Martineau, 2006, p. 3).

Le regard introspectif ainsi porté par les sujets sur leur propre histoire a vocation à verbaliser la perception instantanée qu'ils ont de leur réalité courante, qu'ils font fatalement évoluer par le biais de la narration (Ricoeur, 1980 ; Michel, 2005). Nous comptons que cette distanciation de l'acteur à l'objet agisse comme un révélateur discursif capable de discerner des variables bloquantes, jusque-là non identifiées ou non verbalisées, et qui plus est, non avouées.

Nous gageons surtout que cette alchimie identitaire – dont nous comptons qu'elle s'exerce pendant les entretiens – permette à l'acteur, en même temps qu'au chercheur, de prendre le recul suffisant sur les situations investiguées, afin d'en tirer une interprétation la plus juste et

la plus fidèle possible de la réalité du moment. Le souci d'intégrité du chercheur n'exclut pas, bien au contraire, sa prise de position et fait écho aux principes directeurs de l'épistémologie constructiviste que nous avons choisi. Pour faciliter la construction de la recherche, nos entretiens ont veillé à cerner la réalité des acteurs interviewés à travers l'expression du ressenti de leur vécu. Cet exercice de « facilitateur » de récit aura pour objectif de faire ressortir l'expression de l'identité narrative (Ricœur, 1990). Au cours de ce travail, nous maintenons un contexte d'interaction entre l'acteur et le chercheur, dans le but de faciliter l'exercice de représentation de l'acteur (Arrien, 2017).

Toujours dans un souci de juste mesure, nous nous sommes assuré que la part de subjectivité autorisée soit cadrée par une connaissance effective et poussée du milieu militaire et du processus de reconversion. Elle s'exercera à travers des analyses fouillées des données, manuellement et à l'aide d'outils numériques. En nous imposant cet exercice, nous assurons l'ancrage de notre méthode dans une recherche explicative spécifique au contexte exploré, en référence à nos choix méthodologiques (Avenier, 2011). Nous ne cherchons pas à extraire de loi universelle. Nous nous imprégnons du postulat de *l'univers construit* qui postule que la réalité ne préexiste pas *a priori*. Nous cherchons ainsi à faire émerger la seule connaissance qui soit celle de la situation étudiée : contenue dans la relation de l'individu au réel qu'il perçoit (Le Moigne, 1990, 2001 ; Glaserfeld, 2001).

En l'occurrence la réalité du phénomène sondé est double puisqu'elle concerne l'identité militaire et la reconversion professionnelle. Nous réalisons donc un travail subjectif d'explications en appuyant notre travail d'explication sur une triple analyse du discours, de contenu (manuelle), lexicale (logiciel Alcest) et thématique (logiciel NVivo). Nous souhaitons rendre compte de cette manière de l'imbrication des processus identitaires et des mécanismes de reconversion. Nous cherchons en particulier à expliquer le sens qu'en donnent les différents acteurs par une analyse comparée des témoignages narratifs (Ricoeur, 1986 ; Michel, 2003) et des *signifiants internes* interprétés sur un plan non verbal (Lesourd, 2005b).

Enfin, nous souhaitons tirer de l'analyse des entretiens un faisceau d'indications qui élargisse l'éventail des représentations des réalités afin de renforcer la pertinence de l'étude. Ce travail doit dégager des tendances, voire des grandes constantes conjoncturelles.

Scrupuleux de l'inscrire dans une démarche d'honnêteté intellectuelle reconnue, nous entrons maintenant dans la restitution fine du détail de l'organisation du design de recherche.

2.2 Le design de la recherche.

2.2.1 Une triangulation des données

Nous choisissons de mener une analyse à travers trois niveaux de recueil de données qui ont vocation à être vérifiés par recoupement entre eux. Tout d'abord, les récits de **deux corpus** recueillis au cours des 54 entretiens sont retranscrits pour permettre une interprétation croisée à partir de trois modalités d'analyse chronologiquement complémentaires : manuelle, textuelle lexicale et textuelle thématique. Ensuite, l'exploration a été étendue à un **troisième corpus** – plus modeste puisqu'il comprend 8 entretiens – de professionnels de l'accompagnement des militaires réalisés auprès de psychologues et accompagnateurs en reconversion militaire (« *exploration qualitative périphérique* »). Enfin, nous avons voulu recueillir des **données de second niveau** qui auraient tout aussi bien pu enrichir le chapitre 1 de contextualisation. Nous avons fait le choix de les intégrer à la collecte des données, car nous souhaitons les introduire dans la production de connaissance en préalable de l'exercice d'interprétation.

Nous mobilisons ces données secondaires en particulier lors d'une préanalyse manuelle qui s'appuiera dessus pour entrer dans la démarche de compréhension du terrain. Ce choix de référencement chronologique ne traduit pas un ordre de valeur, mais il marque la volonté de raccrocher l'analyse discursive aux empreintes de l'anthropologie militaire.

En outre, cette organisation renforce l'intérêt de la triangulation de l'information et permet d'étayer de façon plus appuyée l'interprétation, entre-elles, des données de niveaux différents.

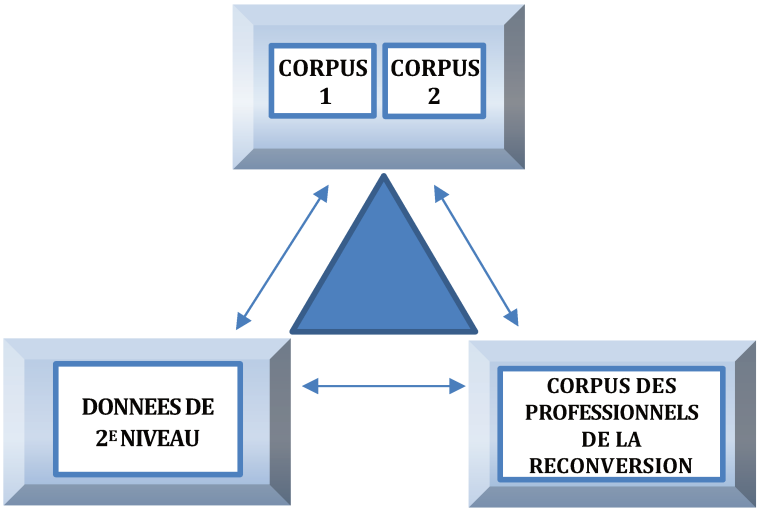


Figure 29. Principe de validation par triangulation des données.

2.2.2 La nécessité de lier l'objet de recherche et les concepts

Nous avons indiqué que les choix méthodologiques collent à notre passé de soldat qui apporte à la recherche une connaissance notoire du milieu militaire, renforcée par une action éprouvée au sein du milieu associatif de la reconversion (annexe 5). Cet ancrage terrain offre des perspectives singulières de création de connaissances par une investigation théorique rigoureuse.

2.2.2.1 La détermination de l'objet de recherche

La démarche abductive qui conduit ce travail a été adoptée dès la construction de l'objet de notre recherche appréhendé de façon intuitive (Garreau, 2006). Nous nous sommes donc lancé dans l'étude sans idée préconçue de ce que nous allions précisément chercher, ni même de ce que nous allions trouver, et encore moins de la façon dont nous allions procéder, selon le principe de sérendipité évoqué lors de la présentation du raisonnement par abduction (Catellin, 2004). Ainsi, mobilisant initialement une problématique de gestion à dominante technique mêlant le transfert de compétences et l'employabilité, avons-nous évolué vers le questionnement de logiques de GPEC en territoires, pour finalement recentrer notre recherche sur les approches identitaires lors de la transition professionnelle du militaire (figure 30 : tableau synoptique de la démarche).

En sciences de gestion, Cohen (1996) observe diverses natures d'objets que l'on peut répartir en 4 familles : les objets de connaissances théoriques et techniques, les objets de discours, les objets à visée commune et les objets relatifs aux pratiques de gestion. Ce dernier volet permet de « *considérer la gestion comme une composition d'opérations, de pratiques, d'interventions qui se déroulent dans les entreprises ou les organisations. Ainsi, la gestion est vue comme une discipline opératoire dont les moyens d'action et les effets présentent une réalité empirique observable* » (Aïssa, 2001, p. 4). La problématique qui est étudiée émane de cette réalité palpable et contraignante, appréhendée au contact du terrain. Le design de la recherche veut s'inscrire dans cette réalité de gestion.

L'objet de la recherche résulte de ces périodes d'observation de la reconversion d'où se dégage le plus souvent un sentiment de mal-être intérieur. Nous relions l'expression de cette confusion à une phase de troubles plus généralisés. La *construction identitaire* (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012) lors de la *reconversion* (Mègemont et Baubion-Broye, 2001 ; Balleux et Perez-Roux, 2013 ; Perez-Roux, 2016) du militaire qui est appelé à quitter les *spécificités de son institution* (Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011) fait apparaître des tensions personnelles singulièrement fortes.

D'un côté la reconversion se négocie psychologiquement avec l'annonce du départ de l'armée et le changement de vie qui l'accompagne, de l'autre, la reconversion est assimilée au dispositif d'accompagnement de l'Agence de reconversion de la défense (ARD) à travers son volet technique proposé au partant à défaut.

De fait, la terminologie « *reconversion militaire* » revêt ces deux principales et différentes acceptions. Elle concerne distinctement et simultanément le temps psychologique, celui de l'adoption du changement humain (au sens élargi du terme), et le temps administratif et social, celui du reclassement professionnel, du changement de rôle et de statut. Par ailleurs, le sujet de l'identité en transformation du militaire nous est apparu être une thématique laissée pour compte dans le processus de transition professionnelle vers la vie civile.

Nous choisissons par conséquent d'aborder la question de la reconversion des militaires **par le prisme identitaire**, en étudiant la construction identitaire du militaire en reconversion comme objet multiple de recherche, à la fois complexe et prégnant.

C'est bien une immersion dans le terrain qui a commandé ce besoin de recherche. Et l'injonction a été motivée par un ressenti initialement intuitif. On peut même dire que le rôle joué par l'intuition dans l'amorce de la recherche « *pour se saisir de* » la question des phénomènes identitaires dans le processus de reconversion du militaire n'a pas été négligeable (Garreau, 2006).

Le caractère intuitif qui se dégage de l'émergence de l'objet de recherche devra vérifier que *« le résultat n'en est pas moins un construit complexe »* ayant nécessité de « *délibération, interprétation et justification* » (*ibid.,* p. 369).

Nous nous attachons à présent à décrire la *complexité* de ce *construit.*

2.2.2.2 Combinatoire objet - action - limites

Après avoir expliqué le construit de l'objet-multiple de la recherche, nous proposons d'analyser les deux autres dimensions qui complètent et donnent sens à une problématique :
- a) l'*action* requise dans la formulation ;
- b) les *limites* qui s'imposent au chercheur.

a) L'action que propose une problématique est caractérisée par un verbe circonstancié qui explicite l'objet. Ici l'action relie les trois dimensions de l'objet entre elles : concept de transition professionnelle, concept d'identité, et état de militaire. Dans notre formulation, le

verbe n'est pas exprimé, mais il est implicitement entendu et introduit l'adverbe « *pourquoi ?* ». Cette question s'applique à un contexte déterministe qui connecte des sources potentielles de causalité à l'accomplissement d'un phénomène. Dans le cas présent, il convient d'identifier la nature d'un rapport de causalité qui procède au déroulement d'un phénomène, celui du processus de reconversion, et d'en identifier les raisons.
Dans quel contexte précisément cette action doit-elle être conduite ? Nous donnons la réponse à cette interrogation dans la dernière phase d'étude sémantique de la problématique, avec la définition des limites de la problématique.

b) Les limites contenues dans l'énoncé fixent le cadre dans lequel le travail de présentation du sujet de thèse (chapitre 1) nous a invité à resserrer notre étude. La recherche concerne l'*objet complexe* préalablement défini, c'est-à-dire *la question dynamique identitaire dans le processus de reconversion du militaire*. Dans le libellé, l'étude du concept de *transition professionnelle* intervient en amont de la notion de reconversion militaire. Dans son ensemble, la démarche consiste à identifier la nature d'un rapport de causalité entre le fait identitaire et le processus de reconversion du militaire.

Cette recherche est à entreprendre dans le contexte de l'armée française d'aujourd'hui à propos d'un phénomène qui s'étale sur plusieurs années, voire décades.

Dans l'énonciation de la problématique, la notion de « réussite » est une autre limite induite, essentielle. Elle relie entre elles les composantes de l'objet-multiple : « *fait identitaire* » + « *militaire* » + « *reconversion* ». Cette limite va nous amener à réaliser notre exploration, non pas dans le but d'évaluer le degré de performance de l'outil de reconversion des militaires, mais en appréciant le niveau de prise en compte du fait identitaire dans le déroulement de ce processus transitionnel.

La « *singularité militaire* » est une autre limite qui doit cadrer notre travail. Ce thème de l'étude qui a fait respectivement l'objet d'une présentation contextuelle – au chapitre 1 –, puis de recherches théoriques – au chapitre 2 –, va marquer également un axe déterminant de notre travail. En particulier, la question de la singularité militaire impose une appréciation pragmatique du niveau d'originalité socioprofessionnelle de l'institution, dans le but ultérieur d'estimer l'« *impact* » de la singularité du métier des armes sur l'identité de l'individu. Il s'agira d'analyser comment s'exprime la *singularité militaire* dans le *fait identitaire*, à l'heure de la *reconversion*.

Enfin, la notion de *dimension humaine* qui introduit la proposition de recherche marque le souci d'inscrire l'étude dans un construit résolument humain. Cette prescription combinée à l'enjeu d'une problématique de nature éminemment gestionnaire explique que nous souhaitons adopter une posture pluridisciplinaire en mobilisant avec autant d'intérêt les approches de sociologie, de psychologie et de sciences de gestion.

2.2.2.3 Reformulation de la problématique

Au terme de cette étude sémantique, nous proposons cette **reformulation de la problématique** pour en garantir une compréhension fidèle :

extraire les explications qui permettent de faire ressortir les raisons d'ordre identitaire qui influencent le déroulement du processus de reconversion du militaire ; après avoir mis en relation l'identité personnelle et l'influence du milieu socio-professionnel en contexte de reconversion, évaluer les caractéristiques des facteurs parasites, la nature des freins qu'ils représentent, ainsi que les raisons de leur persistance.

2.3 Mesure et abstraction : construction d'outils d'évaluation

« *On appelle mesure le passage du monde théorique au monde empirique. On désigne sous le nom d'abstraction le processus inverse qui nous amène du monde empirique vers le monde théorique* » (Angot et Milano dans Thiétart, 2014, p. 200). Une démarche abductive repose sur le principe d'un échange permanent de la théorie vers le terrain et du terrain vers la théorie.

Nous adoptons cette démarche dans ce paragraphe qui a vocation à expliquer la construction d'outils de mesure (Angot et Milano, 1999, 2005, 2014). Dans le cas étudié, l'unité de mesure n'est pas un nombre comme en sciences dures, mais un indicateur situationnel, narratif, émotionnel. « *Un indicateur permet donc d'associer plus ou moins directement une valeur ou un symbole à une partie d'un concept* » (Angot et Milano dans Thiétart, 2014, p. 201).

En suivant ce raisonnement, l'analyse du problème théorique relié à la présentation de l'objet permet au chercheur d'esquisser « *une construction abstraite qui peu à peu prend corps et le conduit vers une représentation imagée que l'on désigne sous le nom de concept* ». Ensuite, à partir de l'esquisse du concept émergent nous dégageons des composantes qui nous paraissent liées à la compréhension du phénomène et qui permettent la formulation de questions de recherche. Enfin, dans un dernier temps nous nous attachons à préciser « *le type de données à recueillir pour chacune des dimensions retenues à l'étape précédente* » (*ibid.*).

Nous présentons maintenant ce cheminement entrepris au cours du processus de construction de nos outils de mesure :

- le concept émergent ;
- le choix des composantes liées au concept étudié ;
- les questions de recherche ;
- la nature des indicateurs pour la collecte des données.

2.3.1 Les étapes du travail en abduction vers le modèle de recherche

À partir du tableau placé en page suivante (figure 30), pour offrir une lisibilité globale de la conduite de notre recherche, nous proposons maintenant une lecture chronologique de la construction de notre modèle de recherche. Il fait état d'une progression en quatre stades qui sont détaillés maintenant pour illustrer la conduite du travail en abduction.

2.3.1.1 Une problématique émergente vers un concept émergent.

Lorsque nous sommes entré en contact avec notre terrain, nous avions orienté notre recherche vers la mise en évidence d'un lien pertinent entre les compétences du militaire et la gestion prévisionnelle des compétences et les territoires. Nous avons avancé sur cette ligne directrice en puisant dans la littérature les concepts qui nous semblaient opportuns afin d'éclairer cette voie de la GPEC en territoires. Outre le concept de transition professionnelle (Mègemont et Baubion-Broye, 2001 ; Balleux et Perez-Roux, 2013), nous avons été amené à fouiller plus particulièrement les concepts de compétences (Sanchez *et al*. 1996 ; Malglaive, 1994 ; Finot, 2000 ; Retour, 2005), de transférabilité (Finot, 2000 ; Saint-Germes, 2004, 2006), d'employabilité (Finot, 2000 ; Gazier, 2003 ; McQuaid et Colin Lindsay, 2005 ; Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germes, 2013), de GTEC (Bories -Azeau et Loubès, 2009, 2011 ; Oiry et coll., 2013) et de transition de rôle (Nicholson, 1984).

Au fur et à mesure de notre prospection, les notions d'identité professionnelle (Sainsaulieu, 1985 ; Dubar, 1991) et d'identité narrative (Ricoeur, 1990 ; Michel, 2003) se sont conjuguées pour interroger les processus de construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012) chez le militaire en reconversion. Le double tableau en figure 30 rapporte la façon dont, au fil du temps, la problématique a été recentrée autour de la notion de ***construction identitaire du militaire en reconversion*** tout en s'appuyant sur les témoignages de dynamiques identitaires qui se dégagent des récits.

2.3.1.2 Progression de la recherche entre théorie et terrain

<table>
<tr><th colspan="2"></th><th>Évolution de la problématique</th><th>Mobilisation de la littérature</th></tr>
<tr><td colspan="3">Phase analytique d'entrée en abduction</td><td rowspan="2">Employabilité (Gazier, 1999 ; Finot, 2000 ; Saint-Germes, 2004)
Compétences (Malglaive, 1994 ; Bricler, 2009)
Transférabilité (Finot, 2000 ; Retour, 2005 ; Loufrani-Fedida S., Oiry E. et Saint-Germes E., 2013, 2014 ; Van der Yeught, 2017)
Insertion Professionnelle (Vasconcellos, 1999 ; Méhaut, 2013)
GPEC (Oiry, 2013) ; GTEC (Bories-Azeau & Loubès, 2008, 2009)
GRH Territoriale (Loubès A, Bories-Azeau, Faillenet, Commeiras, 2011 et Bories-Azeau, Loubès, 2012)
Mutations socio-économiques et territoire (Aubert et al., 2004)
Dispositifs d'accompagnement (Mazade, 2004 ; Sardas et Gand, 2009 ; Mazade et Hinault , 2014 ; Jourdain, 2014 ; Fleury et al. 2016</td></tr>
<tr><td>STADE 1</td><td>Déc. 2015-Mars 2016</td><td>Phase d'investigation Comment optimiser le transfert de cœur de métier du militaire en secteur civil dans un cadre de GTEC ?</td></tr>
<tr><td>STADE 2</td><td>Avril 2016 – Juillet 2016 – Nov. 2016</td><td>Choix d'étudier le lien entre la reconversion et les dynamiques identitaires

« La préparation à la reconversion des militaires dans les métiers, cœur de métier transférable : une approche GTEC par la dynamique identitaire »</td><td rowspan="3">Théorie de l'identité (IT) (Striker, 1980)
Théorie de l'identité sociale (SIT) (Tajfel et Turner, 1986)
Théorie du Contrôle de l'identité (ITC) (Stets et Burke, 2009) (Burrelier, 2011)
Reclassement et reconversion (Linhardt, 2002 ; Mercier & Lacourt, 2013)
Métier (Robert-Demontrond et Joyeau, 2007)
Identité professionnelle (Dubar, 2002)
Rupture professionnelle et traumatisme identitaire (Linhart et al., 2002, 2005 ; Mazade, 2003 ; Roupnel-Fuentes, 2012)
Prévisibilité, volontariat, acceptation (Grossetti 2003, Négroni 2006 ; Villeval, Méhaut, 1986 et Mazade, 2003, 2005)
Les transitions (Jung, 1933 ; Levison, 1978 ; Van Gennep, 1981 ; Bridges, 1980-2014)
Adaptation au changement – Modèle de la double transaction identitaire (Dubar, 1991). Modèle d'adaptation 4S system (Schlossberg, 1995). Processus de personnalisation (Tap, Esparbès et Sordès-Ader, 1995)
La crise (Erikson, 1950 ; Balleux & Perez-Roux, 2013)
Résidu émotionnel (de Becdelièvre, 2017)
Habitus (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012)
Spécificité militaire (Schweiguth, 1978 ; Boëne, 1990, Dabeziès, 1980 ; Bardiès, 2011)
Projet (Boutinet, 2007, 2009, 2012)
Le mythe personnel (McAdams, 1993 ; Solti, 2016)
Rôle et transition de rôle (Katz et Khan, 1966 ; Nicholson, 1984, Jaujard, 2011)
Ajustement de rôle : King et Sethi 1998 ; Perrot 2009 ; Loubès 2014 ; Nicholson, 1984)
Coping (Lazarus, Launier, 1978 ; Lazarus, Folkman, 1984) ; Mariage, 2001)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Phase de synthèse théorique</td></tr>
<tr><td>STADE 3</td><td>Nov. 2016 – Juillet 2017</td><td>« L'intérêt de renforcer les dispositifs d'accompagnement de la « reconversion des militaires » par la prise en compte des processus identitaires en situation de transition professionnelle ?»</td></tr>
<tr><td>STADE 4</td><td>Août 2017</td><td>« À la lumière du cas d'étude de la reconversion des militaires, de quelle manière la prise en compte des mécanismes identitaires, lors de la transition d'une profession à forte culture métier vers un nouvel emploi, est de nature à structurer durablement et à sécuriser cette transition professionnelle ? »</td><td>Développement de la précédente revue de littérature +
Identités plurielles et multiples (Stets et Burke, 2000 ; Ashforth, 2001 ; Burrelier 2011
Identité en crise (Levinson, 1977, 1978 ; Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995)
Le doute (Bridges, 1981, 2014 ; Schlossberg, 1995, Fisher, 2000)
Les processus de personnalisation ; le sens (Tap et al, 1995 ; Jaujard, 2011) Sens et Mythe personnel (Solti, 2017)
Liens avec le mythe du groupe (Hatchuel 1996) ; le mythe fondateur, le mythe rationnel (Moreau, 2009 ; Brémond 2001 ; Jouison-Laffitte, 2009)</td></tr>
<tr><td>A/C Août 2018</td><td colspan="2">« Afin d'offrir un cadre toujours plus favorable à l'insertion dans le milieu socioprofessionnel civil, pourquoi le travail identitaire se présente-t-il comme un gage de réussite renforcée de la reconversion des militaires ? »</td><td>Développement de la précédente revue de littérature +
Identité narrative – le sens et l'action (Ricoeur, 1990)
Sensmaking (Weick, 1993, 1995) et énaction (Varela, 1994)
Construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012)</td></tr>
</table>

Figure 30. Tableau synoptique d'émergence de concept de polarisation identitaire (double page).

		ÉTAPES de l'opérationnalisation	STADES de la modélisation
Décembre 2015 – Mars 2016	*Obtention d'une lettre de mandat d'Implic'Action pour un partenariat de recherche *Animation d'un forum sur la reconversion des militaires à la Base de Défense de Nîmes. *Contact établi par correspondance avec l'ARD *Rencontre avec A. Thièblemont	Deux voies se dessinent et se distinguent : - **axe n°1** : la reconversion étudiée sous l'angle de la transition et des bouleversements en termes identitaires - **axe n°2** : la reconversion étudiée sous l'angle des dispositifs techniques de retour à l'emploi	**STADE 1.** Modèle de base établi à partir de l'expérience du chercheur. Mise en évidence de l'impact de la culture militaire sur le processus de transformation Vers l'intention de recherche
Avril – Juillet 2016	6 avril 2016 : 1er rendez-vous avec l'ARD, in situ, à Vincennes	*Réunion du 6 avril à l'EM de la reconversion avec l'adjoint du général qui permet de **positionner la recherche sur l'axe n°1**. Précision d'une collaboration avec l'ARD qui reconnaît la pertinence de l'étude de l'accompagnement des militaires sur le champ identitaire ***ÉTAPE 1.** Validation guide d'entretien ***ÉTAPE 2.** Pré-qualification et actualisation de l'expertise terrain. Donnée de deuxième niveau * Décision de conduite d'entretiens non dirigés *Collaboration Armées - Associations*	**STADE 2** Démarche d'analyse. Établissement du cadre heuristique de la recherche qui intègre au modèle de base la littérature au sujet de la transition, du temps de crise, des transactions identitaires ainsi que les conditions dans lesquelles intervient la transition professionnelle. Ce modèle s'appuie sur les stratégies d'adaptation : double transaction biographique et relationnelle (Dubar, 1991) et le 4S (Schlossberg, 1995)
Août 2016 – Juillet 2017	Octobre 2016 – octobre 2017 : réalisation des 26 entretiens avec les anciens militaires du réseau Implic'Action	***ÉTAPE 3.** Exploration. Encodage et analyse manuelle Le corpus fait ressortir la pertinence de développer la recherche en investiguant les dynamiques identitaires et l'intérêt de la narration dans le processus individuel de transformation	**STADE 3.** **Figure 32** **Évolution vers le concept émergent de polarisation identitaire.**
Août 2017 – Juillet 2018	*Octobre-décembre 2017 : relance du contact avec l'ARD *Prise de contact favorable avec le général Roche nouveau commandant de l'Agence (Plan annuel de mutation 2016) *Réunion ARD le 14 mars 2018	Accord de l'ARD pour un partenariat en vue des entretiens avec les 28 militaires quittant l'institution auprès des Pôles de DM de Marseille, Lyon et du Bureau de reconversion de la Légion étrangère Émergence de la *militarité* sous forme d'un concept duquel né une notion d'ancrage identitaire intrusif : la *militaridentification* *14/03/18. Proposition de création d'un laboratoire de médiation identitaire localisé à l'Antenne de Nîmes*	Intégration du processus de personnalisation au cadre heuristique de la recherche. Ce modèle met en évidence la nécessité d'évaluer l'autonomie du partant alors qu'il est plongé dans la solitude de ses propres dynamiques identitaires confiscatoires de sa reconstruction pour réussir sa reconversion
A/C Août 2018	*Réunion ARD le 07 septembre 2018 *Témoignage lors de l'AG Implic'Action du 29 janvier 2019	Mise en évidence de liens entre la construction identitaire et la *militaridentification*, l'identité narrative et le mythe rationnel, l'ensemble conduisant à un enrayement du processus de personnalisation **Émergence d'un concept de *polarisation identitaire*** *** ÉTAPE 4. Analyse lexicale Alceste** *** ÉTAPE 5. Encodage et analyse thématique NVivo** *Retour d'une offre de services à l'ARD, sur sa demande, pour l'accompagnement des militaires en reconversion et des familles*	**STADE 4.** **Figure 33** Cette figure constitue le modèle de recherche abouti pour la conduite de l'analyse qualitative Le modèle montre la nécessité de réussir une construction harmonieuse du nouveau projet par le sens et par l'action combinés. C'est ce que permet un travail conjoint sur les champs de l'identité biographique et structurelle pour permettre l'expression de l'identité narrative Ce modèle introduit la nécessité d'évaluer et de mettre en œuvre les actions de dépolarisation identitaire

Figure 30. (Suite).

Comme le montrent le double tableau en page précédente, cinq grandes étapes ont marqué la progression de la recherche à travers une investigation alternée de la théorie et du terrain. Pas à pas, la problématique s'est resserrée sur la notion de transformation identitaire abandonnant le volet technique de l'accès à l'emploi.

Dans notre exploration, le récit tient une place centrale, tant pour les données verbales qu'il véhicule (analyse lexicale) que pour les messages que révèlent les histoires (analyse de contenu, thématique). La narration permet d'évaluer la manière dont le discours arrive à remplir son rôle de mise en cohérence identitaire par l'attribution de sens et la validation de l'entrée en action (Ricoeur, 1990 ; Michel, 2003) au cœur du processus de personnalisation lors de la transition (Tap, Esparbès et Sordes-Ader, 1995).

Puis nous avons été amené à apprécier la capacité de l'identité individuelle à se détacher de sa ***militarité***. Poursuivant, l'idée d'une persistance de l'identification au collectif (***militaridentification***) s'est concrétisée progressivement par le concept de ***polarisation identitaire*** qui a permi de mettre en lumière les freins d'une dépendance identitaire sur la reconversion.

2.3.2 Le choix des composantes pour l'émergence du concept de polarisation identitaire

Dans le paragraphe qui suit, nous nous appuyons sur la présentation du contexte militaire, la revue de littérature et notre propre connaissance de l'armée pour dégager les critères qui nous semblent conditionner l'identité du militaire.

Les caractéristiques dominantes des spécificités militaires (Bardiès, 2011) et les particularismes marquants de l'identité pour autrui (Dubar, 1991) nous permettent d'identifier des composantes principales en vue d'évaluer l'attachement du militaire à l'identité de son groupe.

Si les critères d'identification sont variés à souhait, ils sont à la fois inhérents :

- au contexte professionnel : aspects catégoriels, grade, cultures d'armée/d'arme/de services/de subdivisions (Terre – Air - Marine, Gendarmerie), degrés d'«acculturation», niveau d'ancienneté, etc. ;
- au contexte personnel – acquis ou innés – : niveau scolaire/intellectuel, âge, situation familiale, choix de vie (philosophiques, politiques, religieux), employabilité, capital de compétences bien sûr, sexe, berceau familial, croyances, etc.

Le contexte personnel reste un ensemble de données ponctuelles qui appelle l'étude au cas par cas. Le cadre professionnel mérite en revanche d'être fouillé pour tenter d'en tirer des généralités. À la lumière des données de second niveaux présentées au chapitre 4, nous tirons les premiers enseignements qui semblent se dégager de la connaissance *a priori* du terrain.

Trente années de vie militaire nous confortent dans l'idée reconnue par la littérature militaire que l'origine catégorielle participe d'une identité militaire ancrée dans la culture du chef. Nous retrouvons dans cette affirmation deux paramètres imbriqués à partir desquels se dessine un archétype à deux niveaux : une logique de catégorie sociale ; le mythe du chef. Tout d'abord, la logique catégorielle découle directement de l'organisation hiérarchique militaire. Les corps auxquels sont rattachés les différents grades (officiers, sous-officiers et MdR), sont très marqués par les rôles précis qu'ils jouent au sein de l'organisation, les fonctions qui leur sont assignées, et la reconnaissance de leur positionnement dans la chaîne hiérarchique à la fois distinctes et imbriquées. Dans chacune des catégories, la culture du chef y est présente, à un niveau de perception et d'exécution propre. Il n'en demeure pas moins que l'image du chef est particulièrement associée à celle de l'officier dont la catégorie représente, toutes armées confondues, 15,8 % des effectifs en 2018[45]. Par conséquent, en même temps que l'appartenance catégorielle, le mythe du chef doit être interrogé en vue d'évaluer la place qu'il occupe dans la construction de l'identité personnelle du militaire, quelle que soit sa catégorie.

2.3.2.2 L'empreinte statutaire

Au-delà du statut général des militaires, des dispositions statutaires de deux ordres marquent des différences importantes entre les individus : on est militaire de carrière (34,5 %), ou on ne l'est pas ! Ne pas être militaire de carrière signifie avoir le statut de militaire sous contrat (65,5 %) (*source DRH-MD/Bilan social diffusion 2018*). Comme les dispositions associées aux statuts particuliers varient selon les catégories évoquées précédemment, nous formons l'hypothèse que le statut est de nature à marquer l'identité du militaire et à impacter le processus de reconversion.

2.3.2.3 Une pluralité culturelle : culture d'armes et esprit de corps

La présentation des armées au chapitre 1 a mis en relief l'écueil qui consisterait à ramener la recherche autour d'un modèle militaire unique. Il existe une grande diversité, métier et culturelle, au sein des armées composées d'autant « *d'identités collectives de régiments,*

[45] Chiffres donnés en ETP (équivalents temps plein) « *2018, Les chiffres clés de la défense* » - Ministère des armées

d'armes et de subdivisions d'armes », de services et de « *relais identitaires que fournissent les traits culturels spécifiques de la section, de la compagnie, voire parfois du corps* » (Boëne, 1992, p. 49). Cette grande diversité de l'armée se traduit dans ses subdivisions (armes et services). Nous nous posons par conséquent la question de l'incidence de la pluralité culturelle sur les identités professionnelles qui s'y déclinent. A-t-elle pour corollaire l'existence d'autant d'identités individuelles marquées par les spécificités-métiers, techniques et culturelles ? Nous rapprochant du terrain, nous observons à l'échelle micro-organisationnelle que les particularismes des unités élémentaires (chapitre 1, paragraphe 1.2.3) se retrouvent sous des formes plus génériques à l'échelon macro-organisationnel des grandes unités, bases, bâtiments de marine, régiments, établissements techniques.

Au sein de ces familles se cultivent et semblent s'approprier des identités diversement déclinées. Les facteurs qui relient et distinguent les cultures d'unités militaires entre-elles marquent-elles différemment les individus qui en forment les rangs ? Notre exploration devra répondre à cette question.

2.3.2.4 Le profil majoritaire du militaire entrant en reconversion

Nous cherchons à dégager de nos sources d'information un profil type, pour le moins majoritaire, du militaire en reconversion. Nous pensons que l'identification de cet archétype doit permettre d'éclairer nos choix de paramètres dans la constitution de notre échantillonnage. Nos principales sources pour y parvenir sont tirées des bilans d'audits et d'ouvrages officiels de présentation et de synthèses statistiques traitant de la reconversion (Défense Mobilité 2017, éd. 2018 ; Défense Mobilité 2018, éd. 2019 ; rapports du HCECM). Elles sont le fruit d'une lecture par grilles de répartition des caractéristiques des ressortissants de la défense quittant l'armée ou se situant dans une période de trois années après leur départ. Elles prennent en compte la notion de captation introduite officiellement en 2017 qui traduit l'effort réalisé par Défense Mobilité pour investir le segment des militaires quittant l'armée, en vue de réduire l'enveloppe d'indemnisation chômage gérée par le ministère des armées.

Nous en tirons un profil médian du militaire en reconversion à partir des quatre caractéristiques principales les plus mobilisées, indépendamment de celle du sexe : l'ancienneté de service, l'âge, la catégorie et le statut. Nous écartons volontairement le paramètre du sexe qui n'apporte pas de plus-value significative au développement de ces travaux.

La contextualisation du sujet nous a permis d'observer que le militaire quittant l'armée est principalement un MdR exclusivement sous contrat (64 %), contre 29 % de sous-officiers et 7 % d'officiers. Il est issu à 68 % de l'armée de terre et pour 75 % il est un soldat d'infanterie. Sa moyenne d'âge est comprise entre 26 et 33 ans. La moyenne d'âge du militaire en activité étant de 33,1 ans, nous prenons en compte que la majorité des partants quitte le service actif avant d'avoir franchi cette moyenne d'âge (Défense Mobilité 2017, éd. 2018 – Défense Mobilité 2018, éd. 2019).

L'examen des indicateurs montre qu'une grande partie des militaires retourne à la vie civile après une moyenne de 5 ans de services accomplis : « *L'ancienneté moyenne de service au départ pour les militaires du rang de l'armée de terre laisse penser que le choix de partir est opéré à l'issue de leur premier contrat* » (HCECM 2014, p. 134).

Bien que ce travail d'identification du profil majoritaire mérite sa place dans l'exercice en cours, nous en relativisons l'importance, car il ne saurait occulter d'autres caractéristiques fortes du métier des armes, au premier rang desquelles les particularismes organisationnels des subdivisions, l'esprit de corps et l'attachement émotionnel qui en découle, tiennent une place prépondérante dans l'explication de l'acculturation militaire.

2.3.3 Question principale de recherche et questions induites

Les allers-retours entre la théorie et le terrain mettent en évidence une collusion de l'identité personnelle avec l'identité de l'organisation militaire. Ce constat s'étend à la place qu'occupent chez le militaire les représentations du mythe collectif, du mythe rationnel qui en résulte (Hatchuel, 1986-1996 ; Moreau, 2009 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; Bremond, 2011), et du mythe individuel qui s'y construit (McAdams, 1993 ; Solti, 2019).

La question se pose alors de l'existence d'une forme de *polarisation* identitaire à des degrés variables, à évaluer. Le niveau de fusionnement identitaire entre l'organisation et l'individu est-il mesurable et vérifiable ? Le cas échéant, selon quels critères, avec quelles incidences sur l'employabilité (Finot, 2000 ; Gazier, 2003 ; McQuaid et Colin Lindsay, 2005 ; Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germes, 2014) ? Comment l'identité du militaire se comporte-t-elle lors des différentes phases de la reconversion (Bridges, 1991) ?

Nous regroupons l'ensemble de ces interrogations autour d'une question principale qui a vocation à modéliser notre recherche :

Question principale de recherche *(QPR)*	Dans quelle mesure peut-on parler d'un attachement dommageable de l'identité individuelle du militaire par l'identité institutionnelle ? Ce phénomène peut-il être atténué lors de la reconversion des militaires ?

De cette question de recherche découlent des sous-questions qui émanent de l'installation de la problématique que nous avons rapportée dans le tableau synoptique de la figure 30. Nous en dégageons trois questions secondaires, chacune répondant à un des volets de la problématique.

Question secondaire ***N°1. (QS1)*** ***La militarité***	La condition de militaire contribue-t-elle à la construction de l'identité du soldat et dans quelle mesure une « militarité » en est-elle le produit ? Dans ce cas, la militarité s'exprime-t-elle en fonction de critères particuliers ?

Question secondaire ***N°2. (QS2)*** ***Militaridentification***	Comment s'installe le phénomène de dépendance à la *militarité* ? Quelle démarche adopter pour entrer en action dans le nouveau projet en dehors de l'institution militaire ?

Question secondaire ***N°3. (QS3)*** ***Militarité versus Employabilité***	En quoi la militarité peut-elle être un avantage ou un désavantage différenciant à l'employabilité du sujet ?

QS1. La condition de militaire contribue-t-elle à la construction de l'identité du soldat et dans quelle mesure une « militarité » en est-elle le produit ? Dans ce cas, la militarité s'exprime-t-elle en fonction de critères particuliers ? En répondant à cet ensemble de questions connexes, nos entretiens chercheront à mettre en évidence si l'on peut parler ou pas d'une militarité, comme l'ont fait Paveau (1994, 1997, 2000) et Thièblemont (2004), ou si l'on doit faire référence à plusieurs militarités. Lors de l'examen de ce questionnement, nous chercherons concomitamment à vérifier les liens entre la condition de militaire et les attaches identitaires individuelles qui en résultent. Nous pensons qu'en identifiant la nature des relations entre ces ensembles nous pourrons ultérieurement cibler des causes (existentielles ?) sur lesquelles il pourrait être pertinent d'agir lors du processus de reconversion pour en faciliter le déroulement.

QS2. Dans la mesure où il est vérifié, comment s'installe le phénomène de dépendance à la militarité ? Quelle démarche adopter pour entrer en action dans le nouveau projet en dehors de l'institution militaire ? Les réponses à ces interrogations doivent permettre de mieux situer la notion de dépendance identitaire individuelle au modèle institutionnel. Nos entretiens doivent chercher à vérifier dans quelles proportions, auprès de quel type de public, et dans quelles conditions on observe une militarité avérée (accrue, inclusive ?) qui perturbe durablement, voire interdit, la bonne construction du projet professionnel civil. Ils permettront ainsi de mesurer la pertinence de notre questionnement. Le retour des premiers entretiens terrain qui indiquent la mise à mal des représentations de soi et du sens donné à l'engagement dans le nouveau projet nous invite à aller plus loin en cherchant à comprendre comment peut s'opérer un repositionnement de l'estime de soi dans un nouveau projet civil et la création de sens qui l'accompagne pour le sécuriser.

QS3. En quoi la militarité peut-elle être un avantage ou un désavantage différenciant à l'employabilité du sujet ? Dans le prolongement de la question précédente, nous voulons vérifier que la dépendance du sujet à sa militarité peut se révéler prépondérante, et (parfois/régulièrement/souvent ?) bloquante. Les perceptions initiales du terrain font remonter qu'un rejet psychologique du changement pourrait être un obstacle au point d'impacter négativement l'employabilité du militaire en reconversion. Dans ce cas, le transfert de compétences se trouverait dans l'impasse de se réaliser correctement, du fait d'une matrice identitaire focalisée sur le modèle militaire, en décalage avec le nouvel environnement professionnel. Nous chercherons à approfondir ces questionnements pour mesurer et comprendre la nature des liens entre employabilité et identité dans ce contexte précis.

2.3.4 La mesure : détermination des indicateurs en vue de l'exploitation des données

Nous avons vu que la mesure permet le passage de la théorie à la pratique, à l'aide d'indicateurs (Lazarsfeld, 1967). Entreprendre la mesure d'un phénomène « *consiste à déterminer les indicateurs ou instruments de mesure nécessaires à la traduction d'un concept* » (Angot et Milano, 2005, p. 12).

Dans cette optique, pour chacune des composantes exposées au paragraphe 2.3.2., nous avons dressé un inventaire d'indicateurs qui nous paraissaient essentiels à observer. Ils ont eu vocation à alimenter la mise en œuvre de notre modèle de recherche à travers une série de questions auxquelles nous avons cherché à répondre ultérieurement, tout d'abord à travers la

constitution d'un guide d'entretien dont nous expliquons plus loins qu'il a permi de préqualifier le terrain pour finalement opter pour des entretiens libres, puis, *in fine*, lors de l'interprétation des narrations.

Composantes principales	Indicateurs à considérer pour l'interprétation	Questions induites à fouiller lors de l'analyse
Catégorie	• Officiers, Sous-officiers, Militaires du rang • Écoles de formation • Grade • Instances représentatives ; modèle de classes • Hiérarchie • Conformisme • Corpus de valeurs	• L'identité du militaire est-elle avant tout marquée par la catégorie ? • Comment est ressentie l'appartenance à une catégorie hiérarchique ? Par rapport aux autres catégories ? • Quelle place joue la formation par catégorie (les écoles de formation ?) • Comment est vécue l'organisation hiérarchique (protection, contrainte, vecteur de tension...) ? • Dans quelle mesure un corpus de valeurs est lié à une catégorie ? S'exprime-t-il uniformément ou de façon variable selon les catégories ?
Profil dominant d'entrée en reconversion	• Conditions du départ : volontariat vs involontariat, prévisibilité vs imprévisibilité, acceptation vs refus • Niveau d'adhésion (satisfaction, performance, reconnaissance) • Niveau d'ancrage identitaire individuel • Perspectives de développement intra institutionnel • Comportements stéréotypes • Ancienneté moyenne	• Comment les conditions du départ évoluent-elles en fonction de l'ancrage identitaire ? • Comment s'exprime la polarisation du profil dominant ? En fonction des profils ? • Rapports entre identification et résultats professionnels obtenus ? • Liens entre l'identité du militaire et son parcours militaire (proportionnalité entre l'intensité des services opérationnels et l'attache identitaire) ? • Les comportements stéréotypes sont-ils liés à l'identité du militaire ou à la représentation que le militaire veut donner de son identité ? • Quel niveau de détachement par rapport aux représentations stéréotypes ? • Quelle place accordée à l'«*ancien* » ? • Quelle place tenue par la famille ?
Pluralité culturelle	• Armées terre, air, marine • Culture d'arme/spécialité métier • Culture de subdivisions d'armes • Variation au sein des différentes cultures : • Mythe du chef • Esprit de corps • Mythe institutionnel • Conservatisme • Combattant de proximité vs combattant appui-soutien • Traditions et histoire	• Peut-on mesurer l'impact de la culture militaire institutionnelle sur l'identité du soldat ? • Quelle place jouent les représentations sublimées ? • Quel rôle l'affect joue-t-il dans l'appréciation de situation ? • Comment la cohésion du groupe peut-elle marquer l'identité individuelle ? • Comment la culture du chef participe de l'identité ? • Quels liens entre le mythe rationnel et le conservatisme, le conformisme ? • Quelle différence de perception et d'impact du mythe rationnel entre combat de proximité et armes d'appui/soutien ? • Quel rôle jouent les traditions dans la construction du mythe rationnel ? • Comment le mythe rationnel peut polariser l'identité individuelle ? • Le patrimoine culturel (Histoire et traditions) s'exprime-t-il différemment selon les catégories ? • Quel est son lien au corpus de valeurs ?
Statut	• Carrière, sous contrat • Sécurité de l'emploi vs incertitude de reconduction contractuelle • Mesures de perspectives professionnelles et d'avancement différentes • Place tenue par les écoles de formation	• Les différences de statuts marquent-elles les militaires entre eux ? Comment ? • La prégnance identitaire est-elle proportionnelle à la pérennité statutaire ? • Existe-t-il un lien entre le statut et une polarisation identitaire ? • Les militaires sous contrat qui ne sont pas passés par les écoles d'armes, sont-ils enclins à être moins imprégnés d'une identité militaire forte ?

Figure 31. Tableau récapitulatif des indicateurs pour la collecte des données pour évaluer l'identité d'un militaire.

Le tableau ci-dessus illustre la nature des données à collecter dans les récits pour répondre aux questions de recherche (indicateurs en 1re approche, et questionnements induits en seconde approche). Il a été enrichi au fil des entretiens, en fonction des questionnements nouveaux.

2.4 Abstraction et construction du modèle de recherche par abduction

Comme le montre le tableau synoptique de la figure 30, quatre stades ont marqué l'évolution de notre modèle vers l'émergence du concept de polarisation identitaire, et ont matérialisé notre travail de mesure puis d'abstraction des concepts mobilisés. Le principe d'abstraction (Strauss et Corbin, 1990 ; Angot, Milano, 1999, 2005) que l'on a présenté comme le processus par lequel le chercheur traduit les données en concepts « *grâce à des procédés de codage et de classification* » (Angot, Milano, 2005, p. 12), nous conduit à expliquer notre démarche abductive vers l'émergence conceptuelle du stade 4 de notre modélisation.

Nous présentons et détaillons dans ce paragraphe les deux derniers stades (bleutés ci-dessus) au cours desquels s'est structuré le modèle de recherche vers le concept de polarisation identitaire, à partir de la chronologie des étapes détaillées au paragraphe 2.3.

2.4.1 Enrichissement du cadre de recherche : le processus de personnalisation mis à mal

Le 3e stade de la modélisation revêt une forme intermédiaire qui a permis l'intégration des cadres théoriques par la production de la matrice rapportée en page suivante. L'ébauche du modèle qui suit agrège, en partie gauche du schéma, le passage de l'individu à sa militarité (Paveau, 1994, 1997 ; Thièblemont et Rivière, 1999) ; elle questionne sa construction identitaire dans le cadre de son identité multiple. La place du mythe personnel dans la construction du sujet militaire depuis le mythe fondateur du groupe par le mythe rationnel collectif y est interrogée (Hatchuel, 1996 ; Morreau, 2009 ; Brémond, 2011 ; McAdams, 1993 ; Solti, 2019). Nous avons également fait figurer le paramètre affectif qu'il convient de sonder dans la capacité de l'individu à quitter son organisation (Lazarus, 1991 ; Savani *et al*. 2001 ; Conroy, O'Leary-Kelly, 2014 ; de Becdelièvre, 2017). L'attachement au système militaire qui

développe l'habitus doit tout autant faire l'objet de notre investigation (Bourdieu, 1980), tout comme la capacité à se détacher du rôle tenu par le sujet (Nicholson, 1984), très souvent amalgamé à son statut même de militaire. Poursuivant le sens de la flèche bleue vers sa partie droite, cette ébauche de modèle nous conduit à mesurer une possible persistance de la militarité à travers la notion de *militaridentification* que nous proposons pour caractériser l'état du militaire en partance qui reste attaché à sa militarité.

L'étape suivante conduit à l'entrée en reconversion dont les étapes principales de la transition, *fin*, *zone neutre*, *nouveau départ*, sous-tendent celles dont la littérature nous a éclairé : *désengagement*, *démantèlement*, *désidentification*, *désenchantement*, *désorientation* (Bridges 1980, 2014), et en fonction des *conditions du départ* (Négroni, 2006 ; Villeval et Méhaut, 1986 ; Mazade, 2003, 2005 ; Balleux et Perez-Roux, 2013).
Nous incorporons à nos questionnements les informations tirées du terrain au sujet des propriétés de l'offre d'accompagnement très contrastée de Défense mobilité : un soutien technique remarquablement développé en ce qui concerne l'accès à l'emploi et le transfert des compétences versus une quasi-inexistance d'accompagnement sur le champ des mécanismes de construction identitaire en transition.

Le modèle prend alors une forme intermédiaire structurante (lecture circulaire de gauche à droite).

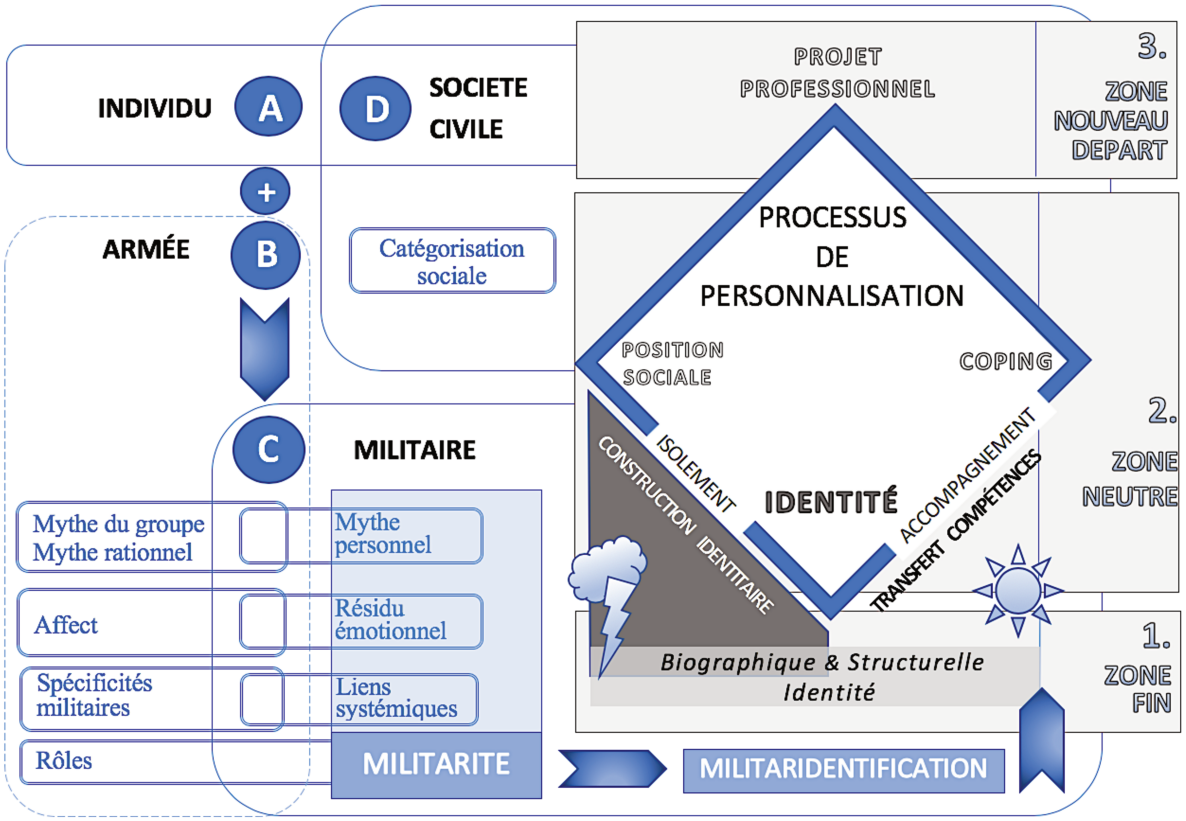


Figure 32. Stade intermédiaire 3 du modèle : entrave de la construction identitaire lors de la reconversion

Entre août 2017 et mars 2018 (détail en figure 30), le modèle en construction a permis de sonder la notion de « *militarité* » en réponse à la question secondaire de recherche n°1 (**QS1**).

Nous avons alors été amené à interroger la tendance à la « *militaridentification* » en réponse à la question secondaire de recherche n°2 (**QS2**).

Pour parfaire la réponse à la question principale de recherche, notre modèle doit maintenant se consacrer à l'étude de la question secondaire de recherche n°3 (**QS3**) : *« Comment s'installe le phénomène de dépendance à la militarité ? Quelle démarche adopter pour entrer en action dans le nouveau projet en dehors de l'institution militaire* ? ».

De la sorte, nous souhaitons aussi identifier des pistes de réponse à cette question en évaluant les mécanismes de la *polarisation identitaire* et ses incidences sur l'employabilité du militaire en reconversion.

Plus précisément, pour terminer d'interpréter notre terrain nous cherchons à comprendre pourquoi la construction identitaire (Rose, 1989 ; Willmott, 1993 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Sveningson et Alvesson, 2003 ; Pezé, 2012, 2013) peut entraver l'employabilité (Finot, 2000 ; Gazier, 2003, 2012 ; Saint-Germes, 2008 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013).

2.4.2 Finalisation de la modélisation : émergence du modèle de la *polarisation identitaire*

L'intention a été précisée à partir du terrain autour de l'existence d'un lien entre les mécanismes de la construction identitaire et une difficulté pour l'individu à se détacher de son identification à l'armée, phénomène que nous nommons *polarisation identitaire*. À ce stade de la recherche, l'esquisse du modèle qui vient d'être présentée permet d'observer deux aspects clés : l'entrée en reconversion et la conduite du processus transitionnel.

D'une part, le modèle invite à creuser l'identité du militaire lorsqu'il quitte l'armée, en fonction de son histoire personnelle, de son parcours, de ses attaches statutaires, de sa personnalité et de tout critère qui pourrait ressortir de l'exercice narratif. D'autre part en mettant le doigt sur une dynamique identitaire livrée à elle-même et déstabilisée, il met en relief l'existence d'une relation entre le militaire qui s'apprête à quitter l'armée et son employabilité, parfois chaotique. Il engage à sonder le lien entre le désordre identitaire qui bouscule l'individu et sa réelle capacité à personnaliser un nouveau projet.

2.4.2.1 La création de sens et l'entrée en action, moteurs de la reconversion

En adoptant la matrice des processus de personnalisation (Tap *et al*., 1995), nous soulignons la notion pivot de *sens* comme Esparbès-Pistre et Tap le développent en 2001 avec la *boussole stratégique de l'identité* et *la rose des vents de l'identité.* Ce constat nous amène à renforcer les places du *sens* et de l'*action* dans le processus de personnalisation (Esparbès-Pistre et Tap, 1995 ; Mary et Costalat-Fourneau, 2011) vers l'adoption d'un nouveau projet (Boutinet 1993-2014), en intégrant à notre modèle final le processus de création de *sens* (Weick, 1993, 1995) par l'*énaction* (Varéla, 1994) qui permet au sens et à l'action de rentrer en harmonie.

2.4.2.2 La narration identitaire régulatrice de la construction identitaire en reconversion

Enfin, le processus de narration identitaire propulse le couple *sens* / *action* en clé de voûte de la construction identitaire, par l'expression du caractère (*identité idem*) combinée à celle de la cohérence (*identité ipse*), grâce à l'équilibre trouvé par l'*identité narrative* à travers les mécanismes de *configuration* et la *refiguration* (Ricœur, 1983, 1990) – (figures 21 et 22). En le plaçant au coeur de notre modèle, nous observerons les manifestations régulatrices du processus d'identité narrative (Ricœur, 1983, 1990) dans l'accomplissement de la synthèse intérieure « *qui organise l'expérience et dirige l'action* » (Erikson, 1972, p. 152).

Au fil de notre prospection abductive, la difficulté pour l'individu à pouvoir détacher son identité de celle du groupe dans lequel elle s'est construite nous apparaît comme un frein possible à son entrée en cohérence *(identité ipse*), et par conséquent une privation de mise en *refiguration* (Ricœur, 1983, 1990). Nous sommes renforcé dans la conviction de cette piste de recherche par les récents travaux de Solti qui mettent en évidence que « *la réussite de la traversée existentielle que constitue la reconversion professionnelle est corrélée à la capacité qu'ont les individus de transformer et de réécrire leur mythe personnel* » (2016c, p. 104).

Notre modèle final se ressere sur les mécanismes identitaires qui sous-tendent l'accomplissement des processus de personnalisation :

- la construction identitaire [CI] (Alvesson et Willmott, 2002) combinant un travail identitaire [TI] et une régulation identitaire [RI] (Pezé, 2012, p. 59) – (paragraphe 1.6.2 du chapitre 1).
- l'opportunité d'un travail biographique important, dans le temps duquel s'inscrit la réécriture du mythe personnel (Solti, 2017, 2019) et la mise en intrigue de l'individu (Michel, 2003) ;
- le rôle joué par la narration dans la construction identitaire, *configuration* et *refiguration* (figures 21 et 22) pour permettre la réécriture biographique (Ricœur, 1983, 1990) ;

- la mise en évidence de la combinaison du sens et de l'action en vue d'enclencher un travail identitaire efficient [flèche ascensionnelle centrale] (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995).

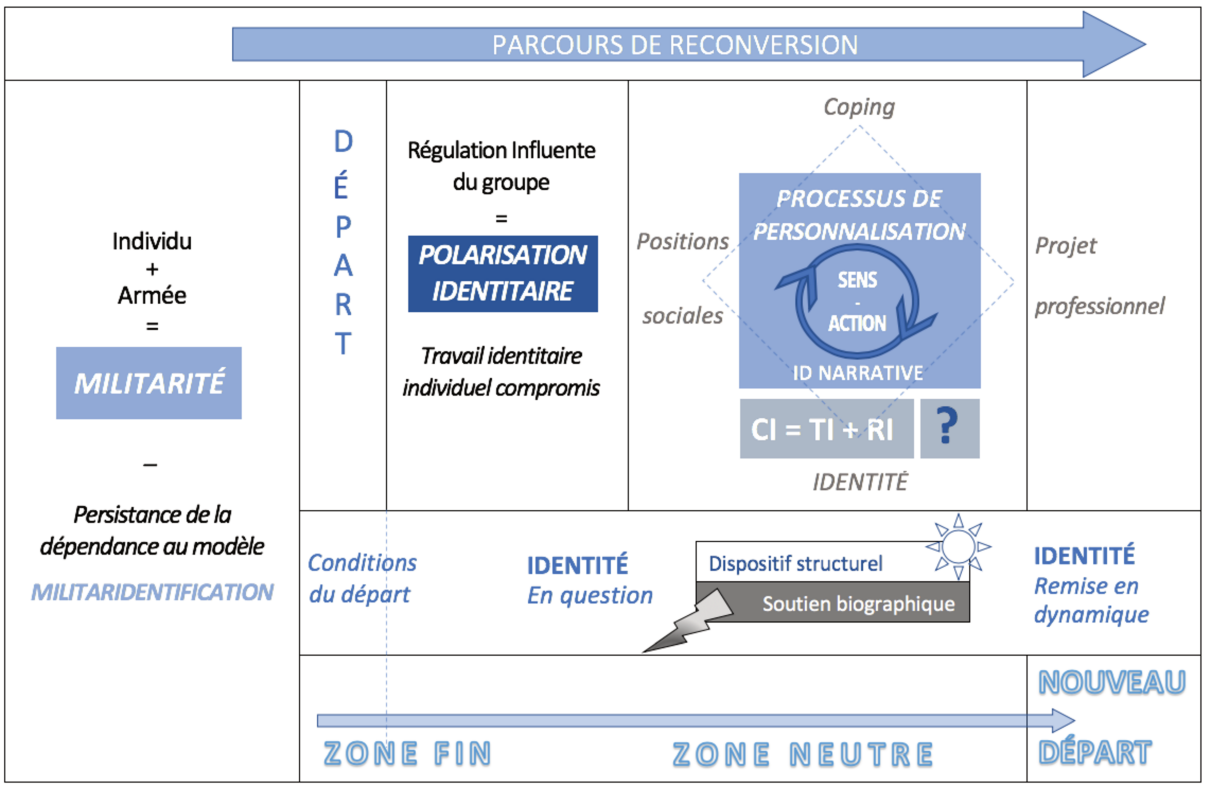


Figure 33. Stade 4. Modèle abouti du concept émergent de la polarisation identitaire.

Le modèle de recherche questionne la notion émergente de « ***polarisation identitaire*** » lors des transitions professionnelles, qui relie l'équation de la construction identitaire, la capacité de travail identitaire biographique, l'identité narrative et le couple sens-action. Ce modèle final a vocation à vérifier la pertinence de ces rapprochements pour valider le concept de *polarisation identitaire* comme un frein à la construction identitaire, à la réalisation du processus de personnalisation et à l'accès au nouveau projet qui en est l'aboutissement.

Le modèle de la polarisation identitaire (PI) questionne la nécessaire dépolarisation identitaire. Sortir de la situation de PI permet de sécuriser l'entrée en processus de personnalisation (Tap *et al.*, 1995) du militaire en reconversion. De cette manière l'optimisation des transactions relationnelles (Dubar, 1991) et des stratégies de coping (Lazarus et Faulkman, 1984 ; Mariage, 2001) peut être envisagée avec des garanties de réussite renforcées. Lors de la transformation, nous identifions le besoin de sonder clairement une voie de réalisation du processus de personnalisation par l'exercice de la narration qui permet la construction de l'identité par l'équilibre du sens et de l'action (Ricœur, 1990). En outre, en suivant notre modèle, nous nous interrogerons sur la forme que prend la construction identitaire dans ce temps de la

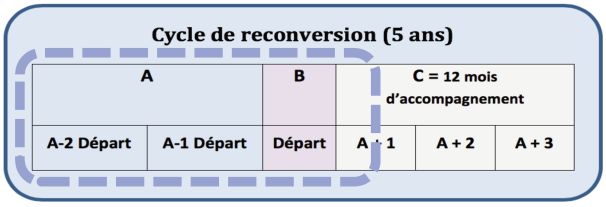
reconversion militaire. Nous chercherons à identifier de quelle manière le concept de polarisation identitaire trouve sa place au sein de l'équation de la construction identitaire – CI = TI + RI (Alvesson et Willott, 2002 ; Pezé, 2012) – lors d'une transition professionnelle.

L'observation du terrain a confirmé qu'il était pertinent d'apprécier un phénomène d'inhibition identitaire chez certains sujets qui entrent en reconversion. Les allers-retours entre le terrain et la littérature ont permis la construction du modèle de la polarisation identitaire qui a vocation à cadrer l'exploration dont nous présentons maintenant l'organisation.

2.5 Les informations de premier niveau ; délimitation des corpus

2.5.1 L'échantillon des ressortissants de la défense.

Nous avons montré au chapitre 1, à travers une présentation du cadre contextuel de l'étude, que la compétence de l'ARD s'exerce sur une période de trois années (Bilan reconversion 2017 édité par Défense Mobilité/SGA). Dans une configuration optimale, telle qu'elle est schématisée dans la figure 34, le premier temps de la période d'accompagnement (A) débute 2 ans avant le retour à la vie civile du militaire (B) et peut se poursuivre, selon des termes contractualisés avec le partant, pendant 12 mois répartis sur une période de 3 années après son départ (C) - (Défense Mobilité 2018, éd. 2019, p. 9) – en annexe 7, fiche 14. Au total, 3 années d'accompagnement institutionnel sont donc proposées au militaire qui quitte le service actif.



* En pointillés bleus : période usuelle d'accompagnement de l'ARD

Figure 34. Cycle usuel d'accompagnement à la reconversion par l'ARD (3 ans répartis sur 5 années).

Nous donnons le nom de corpus 1 – RD (ressortissants de la défense) à cet échantillon.

La plage d'observation se présentera comme une solution idéale pour juger de l'état d'accomplissement de la reconversion, c'est-à-dire le niveau humain d'appropriation du nouveau projet professionnel en milieu civil. C'est une plage d'observation qui s'inscrit dans le temps court, voire moyen.

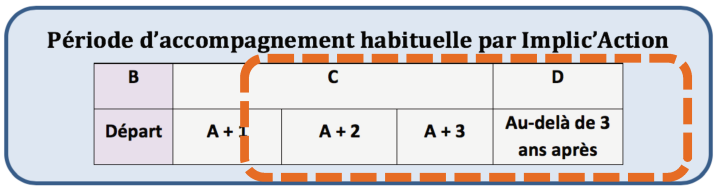
Or, le regard porté par le monde associatif dans un temps plus long vient compléter cette expertise. En sondant la question de l'état des lieux du militaire qui entre en reconversion, ce

premier échantillon a pour objectif d'évaluer le récit de l'emprise identitaire du modèle collectif sur l'individu à l'heure du départ. À travers la teneur des témoignages nous cherchons à interpréter deux points liés à cette période :

- la façon dont les militaires en reconversion ressentent et vivent leur lien avec l'institution ;
- le niveau individuel d'autonomie pour entreprendre la bascule vers le milieu professionnel civil.

2.5.2 L'échantillon des ex-militaires

Les associations partenaires de l'ARD proposent une forme complémentaire d'accompagnement. Comme ces structures de bénévoles reposent sur un esprit d'entraide et de camaraderie, elles prennent différentes formes plus ou moins corporatistes et/ou lobbyistes. Nous rendons compte essentiellement des actions observées dans le cadre de l'association Implic'Action, au sein de laquelle nous intervenons depuis 2001.



* En pointillés orange : période d'accompagnement d'Implic'Action la plus habituellement sollicitée

Figure 35. Période d'accompagnement la plus habituelle pour le milieu associatif, après la 1re année.

Le recours du partant au milieu associatif n'est pas systématique. Lorsqu'il a lieu, il s'opère plutôt dans les derniers mois de service du militaire et se manifeste surtout après le retour à la vie civile, en particulier lorsque la reconversion s'avère difficile (figure 35). Cette démarche volontariste est le plus souvent motivée par une forte attente de mise en réseau dans le cadre de la recherche d'un emploi. Au sein de l'association Implic'Action, ces personnes sont appelées « *implic'acteurs* » en distinction des aidants nommés « *implic'Actifs* ». Mais bien que la capacité de mise en relation professionnelle se développe, elle reste très aléatoire et relève surtout de l'effet d'aubaine. L'association est souvent confrontée à des *implic'acteurs* en détresse, souvent en situation de doute prononcé (*courbe du doute*, Bridges 1995) qu'il convient d'accompagner parfois longtemps après leur départ. Pour la constitution de notre échantillon, la période identifiée *D* ci-dessus s'est étalée jusqu'à 8 années après le départ. Avec ce deuxième échantillon, sont recueillis des témoignages d'anciens militaires traduisant des expériences plus abouties de la reconversion.

Nous comptons qu'il en résulte aussi des récits plus objectifs pour sonder l'attachement individuel à l'état de militaire. Nous cherchons de cette manière à évaluer le détachement effectif du sujet de sa précédente vie militaire.
Nous donnons le nom de corpus 2 EM (ex-militaires) à cet échantillon.

2.5.3 Transversalité de l'échantillonnage : corpus 1 RD et corpus 2 EM

Le croisement des plages qui viennent d'être présentées couvre une période idéale moyenne d'observation de dix ans. Cet intervalle doit permettre de juger dans la durée de la nature d'un temps de latence lors de l'entrée en reconversion. En première approche, l'échelle du temps de la reconversion invitait à la réalisation d'un suivi de cohortes dans le cadre d'une analyse longitudinale répartie sur un cycle significatif de 5 à 7 ans (estimation tirée du milieu associatif). Cependant, les contraintes de temps de la thèse CIFRE ne le permettaient pas. Nous avons, par conséquent, opté pour une étude transversale, qui prend en compte simultanément les stades d'observations différents, comme des périodes-témoins de l'aboutissement de la reconversion. Dans ces conditions, nous avons dû porter une attention particulière à la composition de l'échantillonnage que nous présentons maintenant.

2.5.3.1 Les entretiens avec les ressortissants défense

Le dispositif de Défense Mobilité ouvre son accompagnement aux ayants-droit, deux ans avant leur départ de l'armée. Dans les faits cette période commence, au mieux, dix-huit mois avant le retour à la vie civile et se poursuit très aléatoirement au cours des trois ans après le départ, car la plupart des ressortissants sans emploi décline le suivi proposé par l'ARD. Ce suivi est proposé sous forme d'une convention tripartite négociée avec Pôle Emploi.

En réalisant des entretiens avec les ressortissants de l'ARD, nous allons pouvoir nous appuyer sur des données très actuelles. Les informations témoigneront du ressenti et du vécu des sujets dans l'expérience *en cours* de leur reconversion. Les récits des sujets interviewés offriront la matière à interpréter un éventuel niveau de polarisation identitaire.

2.5.3.2 Les entretiens avec les ex-militaires.

Simultanément, le retour d'expériences plus éloignées dans le temps apparaît comme une réelle opportunité de compléter l'investigation. Nous estimons que la consultation d'une population d'individus sortis de l'état de militaire impliquera des personnes pouvant émettre un jugement de valeur sur leur propre reconversion.

Nous gageons qu'avec le recul, elles pourront en apprécier le niveau de réussite en fonction de raisons qu'elles seront amenées à exposer dans leur narration. Les sujets de ce corpus devraient être davantage détachés de l'état de militaire. *A minima*, la consultation des anciens militaires doit offrir un recul significatif pour juger plus objectivement du travail identitaire entrepris lors de la reconversion.

Les résultats tirés de l'interprétation de la *deuxième vague d'entretiens* (corpus 2 EM) doivent permettre de nuancer ceux obtenus en *première consultation (corpus 1 RD)*.

Nous souhaitons réaliser deux opérations lors du rapprochement interprétatif :
- constituer un réservoir de données, librement exprimées, qui témoignent de la nature du détachement identitaire lors de la reconversion ;
- vérifier la capacité du militaire en activité à juger objectivement de son propre attachement identitaire au groupe, et des difficultés éventuelles qui en découlent pour se reconvertir.

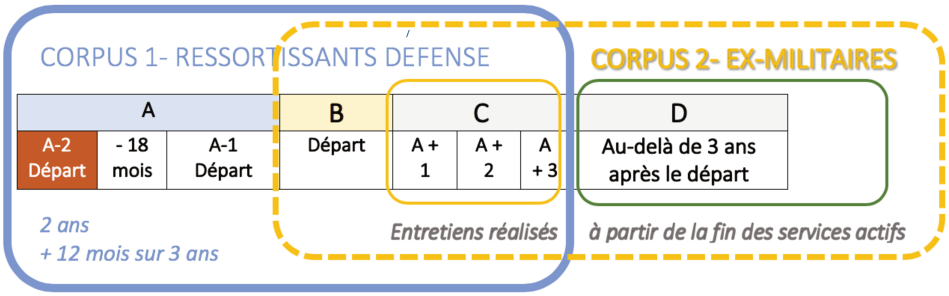


Figure 36. Échelle d'observation du temps de la reconversion.

En résumé, le schéma ci-dessus représente l'organisation de l'étude transversale à l'échelle du temps. Elle concerne deux populations à travers trois segments :

- 1. [A+B+C] corpus 1RD, pour les ressortissants de la défense :
  - deux années avant départ – rarement impliqués avant dix-huit mois du départ ;
  - civils ayant droit à un soutien de douze mois dans un créneau de trois ans après leur départ ;
- 2. [B+C] : corpus 1 RD et corpus 2 EM, pour les ex-militaires au sortir de l'armée – encore ressortissants de la défense et dès leur prise de contact avec Implic'Action – pouvant en même temps bénéficier d'un accompagnement de l'ARD (supra) ;
- 3. [D] : corpus 2 EM, les ex-militaires retournés à la vie civile depuis trois ans et plus ; cette tranche mobilise les témoignages de reconversions variablement abouties.

2.5.4 Caractéristiques humaines des échantillons

Pour éviter une dispersion de notre exploration à travers la consultation indifférenciée d'individus issus des multiples corps militaires français, nous choisissons de resserrer l'éventail d'observation du terrain militaire. Nous décidons de consacrer notre recherche principalement à l'armée de terre. D'une part, elle représente plus de la moitié des effectifs des armées. D'autre part, c'est celle que nous connaissons le mieux, et c'est à partir de cette armée dont nous pouvons le plus objectivement construire notre étude autour de la démarche constructiviste (paragraphe 1 de cette section). Aussi avons-nous souhaité que notre échantillonnage réponde à la réalité des spécificités fonctionnelles : organisation, règlement, système de valeur (Bardiès, 2011).

Nous choisissons arbitrairement de construire notre recherche sur la confrontation de témoignages issus du combat de mêlée, et de témoignages issus d'armes de soutien ou d'appui dont nous avons évoqué des particularismes d'emploi qui ne sauraient être sans incidence sur les organisations fonctionnelles des unités (chapitre 1) :

• 1. le *combat de mêlée*, et plus précisément l'infanterie représente le combat à pied, « *le combat des 300 derniers mètres* » - dont le cœur de métier est le service de l'armement de proximité à des fins de neutralisation directe de l'adversaire ;

• 2. les *armes d'appui et de soutien* qui mettent en œuvre des savoirs techniques spécifiques à l'environnement du champ de bataille et du combat direct.

2.5.4.1 Les armées au contact

Même si la terminologie de *combat de mêlée* est usitée dans l'armée de terre, nous mettons en perspectives diverses troupes d'intervention au contact dans les autres armées.

Voici quelques exemples qui ne sont pas exhaustifs :

- armée de terre/infanterie : Légion étrangère, Troupe de marine, Troupes de montagne (Chasseurs alpins), Chasseurs à pied (ex-infanterie mécanisée et infanterie motorisée...), Troupes parachutistes ;
- armée de l'air : Commandos de l'air ;
- marine : Fusiliés marins et Commandos de la Marine (*dont le commando Hubert*)[46].

[46] Cédric de Pierrepont et Alain Bertoncello, tués le 9 mai 2019 au Burkina Faso, appartenaient au commando Hubert

Pour des raisons pratiques, et tirant profit de l'implantation géographique des unités militaires de la région Sud, nous faisons le choix de consacrer majoritairement cette partie de l'exploration à l'armée de terre et à trois sous-ensembles aptes à mettre en évidence la prégnance des cultures d'armes : la légion étrangère ; les troupes de montagne, et l'infanterie classique issue des troupes mécanisées (combat rapproché sous blindage).

2.5.4.2 Les autres armées et subdivisions

Pour ce qui est des autres spécialités, le soutien et l'appui du champ de bataille (chapitre I), nous choisissons préférentiellement d'une part les armes techniques de l'armée de terre telles que le *train*, le *matériel* ou les *transmissions*, et d'autre part les logisticiens de la *Marine*. En faisant le choix de la Marine, nous souhaitons tout d'abord conserver le caractère global de l'étude concernant l'armée dans sa pluralité, mais aussi nous comptons tirer parti du fait que « *La royale* » (surnom donné à la marine française) possède une longue tradition de GPEC et une expertise reconnue de l'accompagnement à la reconversion. En appliquant à ce périmètre culturel les paramètres discriminants que nous avons abordés *supra*, nous présentons maintenant les populations étudiées.

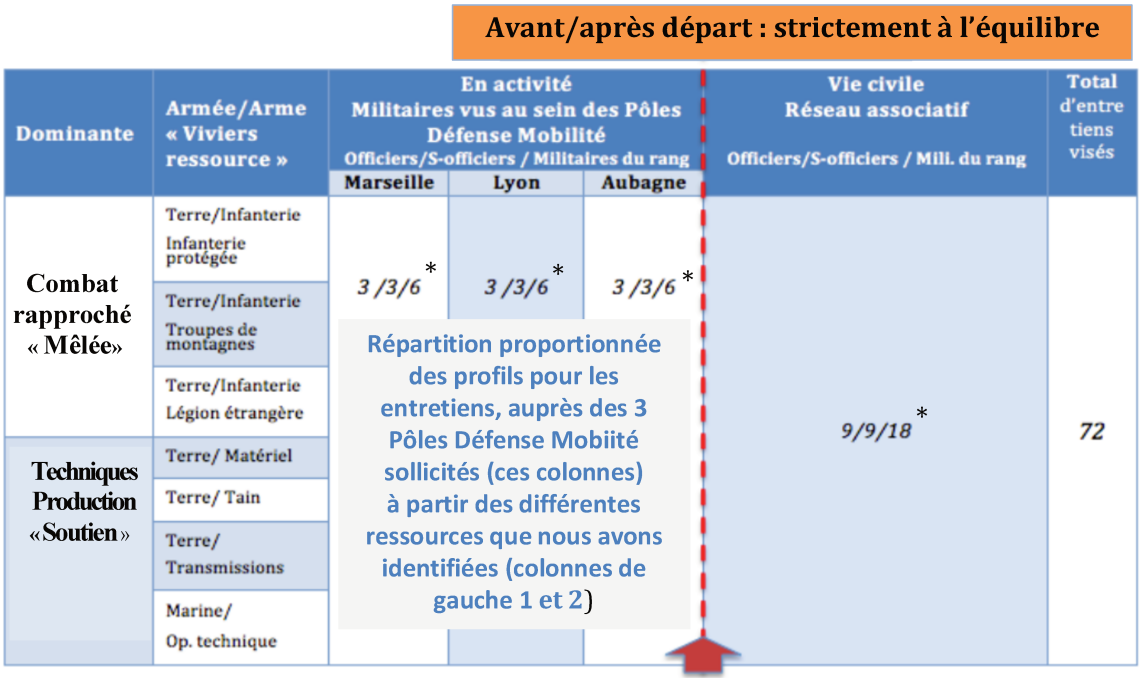
2.5.5 Délimitation des échantillons

Nous avons exprimé nos besoins à l'ARD et à Implic'Action pour ce qui concerne les populations à interviewer. La composition des viviers-ressources a néanmoins tenu compte des difficultés contingentes aux deux milieux, notamment au principe du volontariat des sujets. Au résultat, nous avons obtenu des échantillons équilibrés, qui respectaient les principes fixés par l'opérationnalisation méthodologique de l'exploration déjà présentée.

Les tableaux qui suivent (figures 37 et 38) permettent de comparer :
- les publics militaire et civil visés lors de l'appel à partenariat adressé à l'ARD et à Implic'Action en avril 2016 ;
- une synthèse des populations militaire et civile effectivement consultées après avoir satisfait aux conditions du volontariat selon les contraintes propres des milieux militaires et associatifs.

Le delta qualitatif entre les objectifs visés et les objectifs réalisés n'est pas significatif ; il est analysé au chapitre 4. L'exploration a donc pu se dérouler dans des conditions très satisfaisantes.

- Échantillonnage visé lors de l'entrée en exploration.



Dominante	Armée/Arme « Viviers ressource »	En activité Militaires vus au sein des Pôles Défense Mobilité Officiers/S-officiers / Militaires du rang			Vie civile Réseau associatif Officiers/S-officiers / Mili. du rang	Total d'entretiens visés
		Marseille	Lyon	Aubagne		
Combat rapproché « Mêlée»	Terre/Infanterie Infanterie protégée	3 /3/6 *	3 /3/6 *	3 /3/6 *	9/9/18 *	72
	Terre/Infanterie Troupes de montagnes					
	Terre/Infanterie Légion étrangère					
Techniques Production «Soutien»	Terre/ Matériel					
	Terre/ Tain					
	Terre/ Transmissions					
	Marine/ Op. technique					

* Les références X/Y/Z renvoient aux effectifs officiers/sous-officiers/militaires du rang

Figure 37. Publics militaire et civil visés lors de l'entrée en exploration.

- Échantillonnage réalisé au terme de la conduite de l'étude.

Dominante	Armée/arme/culture	ARD Pôles de Défense Mobilité Marseille, Lyon et Aubagne	IMPLIC'ACTION Milieu associatif
Combat rapproché « Mêlée »	Terre/Infanterie Inf. protégée	Avant/après départ : sensiblement à l'équilibre	
	Terre/Infanterie Troupes montagnes	Total entendu : 28	Total entendu : 26
	Terre/Infanterie Légion étrangère	*6/12/10*	*10/10/6*
Techniques – Production « Soutien »	Terre / Matériel	*6 officiers*	*10 officiers*
	Terre / Train	*12 sous-officiers*	*10 sous-officiers*
	Terre/Transmissions	*10 MdR*	*6 MdR*
	Marine /technique		
TOTAL EXPLORATION NIVEAU 1		NIVEAU 1 : **54**	
NOMBRE D'EXPERTS CONSULTÉS		NIVEAU 2 : 7	
TOTAL entretiens		**61**	

Figure 38. Publics militaire et civil consultés lors de l'entrée en exploration.

2.5.5.1 Du côté de l'armée

Avec l'accord de l'ARD (pourvoyeur principal du corpus 1 RD), la consultation des militaires ressortissants de la défense par le biais du maillage territorial de Défense Mobilité a représenté une excellente opportunité. Après une première prise de contact fructueuse en avril 2016 nous

avons été mis en relation avec trois directions régionales de Défense Mobilité délégataires des modalités de déroulement de ces entretiens : pôle de Marseille, de Lyon et Bureau d'aide à la reconversion de la Légion étrangère (BARLE). Bien que notre démarche ait reçu le plus souvent un bon accueil, les contraintes de fonctionnement propres aux Pôles de Défense Mobilité et à leurs antennes, en conjoncture de surchauffe des forces, n'ont pas rendu possible la réalisation intégrale des entretiens selon la répartition visée *a priori* (figure 37). Ce qui semblait être une opération simple sur le papier s'est trouvée quelques fois complexifiée. Ces contingences ont permis d'observer la réelle pression qu'exerce sur les agences la prise en compte des enjeux de la reconversion dans un contexte contraint par le rythme des activités. Si la proportion des MdR et des officiers est sensiblement inférieure à celle des entretiens initialement visés (respectivement 50 % et 25 %), la population des sous-officiers a été modérément surreprésentée (un peu plus de 35 % du volume d'entretiens réalisés au lieu de 25 % escomptés). Cela peut s'expliquer par une plus grande facilité des agences à mobiliser les sous-officiers dans leurs activités quotidiennes. Au lieu des 36 entretiens de militaires prévus, 28 ont été suffisants pour conforter le seuil de saturation atteint au 24e entretien.

2.5.5.2 Du côté d'Implic'Action

La participation d'ex-militaires sollicités par le biais de l'association Implic'Action (pourvoyeur principal du corpus 2 EM) a permis de finaliser le recueil des données de premier niveau. 26 entretiens au lieu des 36 initialement estimés ont été suffisants pour atteindre l'objectif de saturation des données. Les enquêtes ont satisfait au besoin impérieux d'étudier ce segment d'après retour à la vie civile. L'échantillonnage catégoriel souhaité n'a pas respecté la proportionnalité envisagée. Avec à peine plus de 30 % de participation au lieu de 50 %, la catégorie des MdR a été sous-représentée tandis que les officiers ont répondu aux demandes d'entretiens à plus de 45 % (au lieu de 25 %). Cela peut s'expliquer par une forme de désintérêt, parfois de méfiance, de la part des MdR à l'égard du milieu associatif d'anciens militaires soupçonné de s'adresser davantage au personnel d'encadrement et dans lequel ils craignent le prolongement de rapports hiérarchiques. Le volume de participation des officiers (officiers supérieurs, notamment) ne leur donne pas tout à fait tort.

Au-delà de ce phénomène, les données recueillies ont permis d'atteindre les objectifs de consultation escomptés auprès de la population des anciens militaires. En outre, ces éléments ont contribué à l'émergence d'un matériau suffisamment riche pour mesurer l'importance et le fonctionnement des mécanismes identitaires en jeu lors des phases de reconversion.

2.6 Les informations de second niveau

Pour les besoins de la démonstration et afin de conserver à ce document une diffusion ouverte, sans classification qui aurait pour conséquence d'en restreindre la diffusion, nous avons limité notre recherche de données de deuxième niveau à des documents non-protégés, accessibles parmi les informations dites blanches et grises[47]. Ces sources d'informations sont très riches et se sont avérées amplement suffisantes pour orienter et alimenter la recherche, et permettre la vérification des résultats issus des analyses textuelles. Les données de deuxième niveau que nous mobilisons résultent de deux voies : l'information courante et l'expertise.

2.6.1 Les informations publiques

Les données publiques s'articulent en deux grandes familles : extra et intra-institutionnelles

2.6.1.1 Les informations sociétales, extra-instititionnelles

Elles revêtent de multiples formes et répondent à différents objectifs :

- communication politique : expression de souveraineté de l'État en matière de défense et de sécurité, loi, décrets, règlements, etc. ;
- communication citoyenne : littérature journalistique ou romancée, espace public numérique ouvrant réflexions, débats et échanges sur l'armée (missions, spécificités, fonctionnement, etc.) ;
- communication institutionnelle : gestion publique de l'information ; gestion publique de l'image, discours public du fonctionnement de l'institution militaire.

2.6.1.2 Les informations intra-institutionnelles

Elles sont généralement accessibles depuis l'espace public, mais sont destinées au fonctionnement spécifique institutionnel. On y trouve les réflexions et directives qui fixent et expliquent le système de valeur, l'organisation, la vie du soldat, dans trois domaines :

- la symbolique militaire : il rend compte des traditions, du conservatisme militaire ;
- l'exécution de la mission : l'organisation, les moyens et les comportements à mettre en œuvre ;
- la charge affective que catalysent le mythe de l'armée et celui des unités qui la composent.

[47] Définition : « *Terminologie employée par la veille informationnelle. Les informations blanches sont en accès libre, les informations grises sont le résultat d'une investigation, les informations noires sont obtenues illégalement* ». Dunod–Mercator 11e édition, p. 122

2.6.2 Le recueil de données spécialisées : un corpus de 8 experts

Huit entretiens ont été réalisés auprès de civils et de militaires dont les expertise de spécificités militaires en GRH, psychologie et sociologie ont apporté un degré d'efficience à la recherche.

Nom -qualité	Fonction -activité	Domaine d'expertise lié à la recherche
GDI Arnaud MARTIN Directeur de l'ARD, 2013-2016	Haut fonctionnaire de défense et de sécurité, adjoint des ministères sociaux	Politique de reconversion et d'accompagnement des militaires en activité
Thierry LEFEBVRE Membre du bureau et co-fondateur de l'association Implic'Action	Consultant au Florian Mantione Institut Animateur de réseau régional Implic'Action	Membre-fondateur Implic'Action Accompagnement des anciens militaires en conduite de reconversion
Julien CANTONI[48] Coach certifié Lenhardt	Géométrie Variable Directeur du Développement - executive manager	Accompagnateur du changement – Coaching - Team building -Transitions professionnelles Concepteur de la *méthode savoir devenir et savoir devenir ensemble*
Jean-Marc AZAM Chef d'entreprise - capitiaine (ESR) d'une unité de réserve	Président de la société Valea Santé Commandant de l'unité de réservistes du 4e RMAT	Recruteur et employeur d'anciens militaires, dans le cadre de son activité professionnelle, mais également dans le cadre du commandement de l'unité de réserve du 4e RMAT (Nîmes)
LCL (ER) François-Xavier MARCHAND Docteur en psychologie (2007)	Gérant du cabinet Belledonne R.H. Psychologue consultant	Ex-lieutenant-colonel, fondateur en 2004 de la Cellule d'intervention et de soutien psychologique de l'armée de Terre CISPAT[49]
Loïc DOUYERE Direction nationale de cabinet de recrutement Ancien officier marinier	Directeur associé du Florian Mantione Institut (FMI) [50]	« Le Florian Mantione Institut est un réseau leader dans le conseil en Ressources Humaines : Recrutement, Outplacement, Reclassement collectif...» (extrait du site FMI)
GDI (2S) Benoit BESCOND Sous-traitant pour la Mission de reconversion des officiers (MRO)	Associé du cabinet conseil Arclès	Sur le champ de l'accompagnement : « *Accompagnement de la reconversion d'officiers supérieurs à la vie civile : sensibilisation collective portant sur un atelier d'initiation au management de l'entreprise* » (Site Arclès)
Monsieur CAPMAN Conseiller reconversion Défense Mobilité	Pôle Défense Mobilité de Marseille	A été sous-officier de l'armée de terre, artillerie, service de topographie.

Figure 39. Publics militaire et civil visés lors de l'entrée en exploration.

Ces informations ont eu vocation à vérifier les résultats issus des interprétations des données de premier niveau, et en particulier lors de la phase de préanalyse manuelle des récits.

[48] *La société connectée ; pour un nouvel écosystème numérique* – Inculte, éd. 2014
[49] https://www.defense.gouv.fr/terre/actu-terre/archives/cellule-d-intervention-et-de-soutien-psychologique-de-l-armee-de-terre-cispat
[50] Florian Mantione Institut. https://www.florianmantione.com/institut/les-associes/113-loic-douyere

2.7 Le choix de croiser les analyses manuelles et digitales

Une incontournable assise d'analyse manuelle. Pour permettre une analyse fouillée des corpus, nous adoptons une première démarche de simplification manuscrite (Saubesty-Vallier, 2006). Ce travail sémantique grossier, à l'appui des données secondaires (périphériques aux entretiens) est entretenu au fur et à mesure des entretiens et permet simultanément d'orienter et de préciser les axes de recherche selon des centres d'intérêt rentrés au fil des entretiens, tout en laissant le chercheur coller à son terrain, en fonction des nouveaux apports.

L'apport indispensable de l'analyse digitale des données. Fallery et Rodhain (2007) jugent de la nécessité de choisir l'outil numérique en fonction de trois critères (*ibid*., pp. 3-6) :

- les choix méthodologiques ;
- la constitution du corpus ;
- le moment de l'analyse statistique.

Dans le tableau suivant les auteurs inventorient les niveaux de pertinence de quatre approches d'analyse textuelle en fonction des caractéristiques des corpus et des contenus (*ibid.*).

	Analyses Lexicales	Analyses Linguistiques	Analyses Cognitives	Analyses Thématiques
Cadre Méthodologique	- exploratoire - modèle	- exploratoire	- exploratoire	- exploratoire - modèle
Implication du chercheur	- Faible	- Forte - Faible	- Forte	- Forte
Axe temporel	- instantané - longitudinal	- instantané	- instantané	- instantané - longitudinal
Objet d'analyse	- un groupe	- un individu	- une situation	- un projet
Taille du corpus	- importante	- limitée	- limitée	- importante
Lisibilité Corpus	- forte	- forte	- faible	- faible
Homogénéité Corpus	- faible	- forte	- forte	- faible
Structuration langage	- faible	- faible		- forte
Moment de l'analyse statistique	- découverte ex-ante - contrôle ex-post	- ex-ante	- ex-post	- ex-post

Figure 40. Les facteurs de choix d'un type d'analyse de données contextuelles, d'après Fallery et Rodhain, 2007.

Nous identifions les opportunités qu'offre chacune des démarches. Les approches ***lexicales*** et ***thématiques*** se dégagent de cette comparaison et se présentent comme les outils analytiques les plus complets pour l'interprétation digitale de la recherche.

Nous validons le choix de notre méthode d'analyse en tenant compte des réflexions suivantes.

1) La recherche exploratoire, l'étude transversale instantanément conduite sur deux segments temporels, l'implication du chercheur dans son terrain qui nécessite une connaissance avérée du cadre contextuel, le choix d'un positionnement interprétatif, sont autant de raisons pour lesquelles nous décidons de réaliser, au-delà de l'analyse manuelle, une double analyse digitale lexicale et thématique. Dans cette démarche le chercheur réalise un encodage pragmatique à l'aide du logiciel NVivo, tandis qu'il tire parti de l'analyse lexicale du logiciel Alceste.

2) Le recours à des stratégies discursives et des schèmes idéologiques de la part des participants peut s'avérer une menace pour l'étude textuelle d'un corpus de ressortissants issu d'une institution encore souvent caractérisée de « *Grande muette* ». L'analyse lexicale permet d'évaluer la force terminologique du récit et traduit l'emprise narrative, tandis que la manœuvre d'encodage qu'impose l'étude thématique incite à exercer dans ce cas des « *allers-retours entre codage et décodage* » et à « *enrichir l'analyse avec des éléments* (...) *supplémentaires* » rendant compte d'expressions non verbales (Fallery et Rodhain, *ibid*., p. 4).

3) Le choix d'une approche qualitative est vérifié en raison de la complexité du système social qui borde la problématique (Thiétart *et al*., 2014, se référant à Marshall et Rossman, 1989). Thiétart *et al*. vont plus loin en déclarant que *« Les possibilités d'évaluation d'explications rivales du phénomène étudié sont plus grandes que dans l'approche quantitative, car le chercheur peut mieux procéder à des recoupements entre les données »* (p 122). Nous gageons qu'un sujet de cette nature, complexe et novateur, mérite un premier travail qualitatif fouillé dans lequel le chercheur imprégné du terrain s'investit personnellement dans un exercice tranché d'interprétation des données, par le choix détaillé des encodages, mais aussi dans les recoupements que les données lexicales et secondaires autorisent.

Nous présentons dans le paragraphe suivant la façon dont l'interprétation des données a été organisée pour chacune de ces techniques.

2.8 Opérationnalisation des entretiens

2.8.1 1er temps : un guide pour préqualifier le terrain

Cette étape essentielle a consisté pour le chercheur à vérifier ses connaissances par un retour en immersion dans le tissu militaire, à partir des Pôles régionaux de Défense Mobilité et en rencontrant des militaires en activité. Cette phase d'investigation a permis d'identifier et de mettre en évidence les indicateurs à mobiliser pour les collectes de données.

C'est au cours de cette étape qu'a été élaboré un guide d'entretien. Initialement destiné à la conduite de l'exploration qualitative, ce guide d'entretien semi-directif (annexe 6, fiche 13) n'a été mis en œuvre que lors des 5 premiers entretiens. Il avait pour objectif de questionner les thématiques qui se présentaient comme des points de vigilance. Cependant, lors de ces premières interviews, nous nous sommes aperçu qu'un guide destiné à des entretiens semi-directifs ne serait pas de nature à optimiser la recherche du fait de son caractère intrusif : en pilotant de trop près les sujets dans leur récit, les questions orientaient les futurs résultats par la production d'un matériau d'interprétation trop contingenté et manquant de spontanéïté. Inversement, lors de cette étape nous avons fait le constat que le recours au guide d'entretien en tant qu'outil pré-exploratoire se révélait être précieux pour l'opérationnalisation des interprétations d'entretiens libres. Nous avons donc décidé d'utiliser ce guide pour actualiser et préqualifier notre connaissance du terrain en vue d'interpréter avec plus de finesse nos 54 récits. Lors de cette phase les premiers retours ont permis d'orienter la recherche vers l'importance de la démarche narrative pour comprendre les mécanismes identitaires en jeu. Nous avons alors opté pour des entretiens non directifs mieux à même de transcrire par la teneur du récit les dynamiques de construction et de travail identitaire (Alvesson et Willott, 2002 ; Pezé, 2012).

Nous présentons maintenant les principes ayant présidé à la collecte et à l'analyse des données.

2.8.2 2e temps : des entretiens non directifs

2.8.2.1 Généralités sur l'entretien axé sur l'histoire personnelle de la reconversion

Très vite, la revue de littérature et les perceptions affinées de la reconversion des militaires nous invitent à réaliser des entretiens non directifs, en facilitant le récit de vie à l'instar de la posture rogérienne, en orientant le discours autour de la question de la reconversion.

Répartis entre octobre 2016 et mars 2017, les entretiens ont été organisés selon les principes de Carl Rogers (1945) pour nous donner le maximum de chances de faire émerger une connaissance par l'accouchement de vérités. « *L'entretien appliqué à la recherche permet, selon Rogers, d'éliminer les biais imposés par l'interviewer et d'éviter de mettre l'interviewé sur la défensive. Cette position implique la présence d'une vérité cachée dans la pensée de l'interviewé que la bonne technique va permettre de révéler sans la distordre* » (Magioglou, 2008, p. 53).

Tout entretien individuel commence par une présentation succincte de la démarche. Au cours de cette prise de contact les « règles du jeu » sont exposées en assurant les participants de

l'anonymisation des propos recueillis. L'idée est d'introduire notre démarche auprès du sujet pour le mettre en confiance, sans entrer dans les détails et avancées de nos travaux. Nous limitons l'inscription de l'entretien dans le cadre d'un audit sur la reconversion destiné à identifier les rouages et, au besoin, les axes de développement. De là, sans plus amples précisions, le narrateur est invité à raconter l'histoire de sa propre reconversion en cours ou passée, selon le corpus concerné, et son niveau d'achèvement. Il s'agit d'obtenir le consentement du participant sur le principe de l'entretien d'une durée moyenne d'une heure, et son enregistrement audio. Il convient surtout d'obtenir son adhésion par le récit de son histoire et de celle de sa reconversion, sans tabou, sans crainte d'un éventuel carcan hiérarchique.

2.8.2.2 Effets d'aubaine

La décision de ne pas évoquer le passé militaire du chercheur. Tout d'abord, nous choisissons de ne pas adopter la même posture de présentation de la démarche exploratoire selon que l'entretien se déroule avec un militaire en activité ou un ancien militaire. En effet, lors d'une première séance d'entretiens dans les locaux de l'ARD avec des militaires en activité, nous avons remarqué que les narrateurs réagissaient de façon confuse, voire tronquée. Nous avons appris que notre intervention leur avait été présentée en référence à notre passé militaire. L'évocation du passé de commandant de régiment du chercheur avait installé un rapport hiérarchique insidieux au sein des entretiens, privant le récit d'un contenu spontané et révélateur. Alors que nous comptions sur l'authenticité d'un récit de vie, nous entendions un discours bridé et convenu, quasi normé ; un *compte-rendu à la militaire* dans lequel se succédaient les « *RAS* » (c'est-à-dire « *rien à signaler ») et autres « affirmatif ! »*. A l'issue de ces premiers entretiens, nous demandions de ne pas faire connaître notre passé militaire. Poussant l'expérience, nous avons constaté que de nouvelles informations venaient compléter les récits débridés, lorsqu'en fin d'interview nous faisions part de notre passé militaire. À ce moment précis, alors que le militaire s'était mis à nu, il se confiait davantage un peu comme s'il cherchait à justifier d'avoir levé le voile sur une partie de sa militarité.

Inversement le contact avec les anciens militaires n'a pas souffert de ce positionnement.

Se prémunir d'exposer l'objet de la recherche afin d'en garantir la meilleure réalisation. De la même manière, lors de la présentation d'un entretien il nous est apparu qu'il n'était pas pertinent d'évoquer l'évaluation du facteur identitaire comme objectif déterminant de notre enquête. Ce choix a été motivé afin de ne pas influencer le participant dans la formulation de son discours. Nous avions fait ce constat qu'en explicitant précisément l'objet de l'étude et

l'articulation de la démarche, le sujet avait tendance à orienter son discours. Le caractère artificiel que faisait alors peser une introspection psychologique sur la qualité du propos rendait difficile la possibilité pour le chercheur de se faire une idée objective et précise de la perception des réels mécanismes identitaires en jeu. Pour les mêmes raisons, l'évocation des indicateurs rapportés en figure 31 n'a jamais été faite par le chercheur qui est resté en retrait.

Au cours de son récit, l'individu est mis en situation et fait entrer le chercheur dans la confidence. Le militaire ou l'ex-militaire est appelé en quelque sorte à se mettre à nu pour faire ressortir son identité narrative. Le but des entretiens est de faire émerger des expressions verbales et non verbales qui vont révéler différentes dispositions émotionnelles à l'égard de l'armée et des unités dans lesquelles le militaire a servi. À travers l'expression de ses sentiments et l'idéalisation de son histoire de vie, le narrateur va révéler des indices permettant au chercheur de déceler des phénomènes identitaires reposant sur des perceptions subjectives, comme l'expression du mythe, la dépendance au système organisationnel, l'expression des émotions, les difficultés rencontrées, etc. Autant d'éléments révélateurs du degré de dépendance identitaire du narrateur. Nous cherchons ainsi à relier la notion de *sens* à celle d'*action*, pour évaluer l'opportunité de pistes de stratégies individuelles d'ajustement.

L'étape suivante a consisté à transcrire l'ensemble des entretiens.

2.8.3 3e temps : les transcriptions

Les transcriptions ont été réalisées classiquement, au fil de l'écoute des 56 entretiens de militaires et des 8 entretiens d'experts de l'accompagnement en reconversion. Chaque entretien libre d'environ 50 minutes a représenté un volume écrit d'une dizaine de pages.

Nous avons retranscrit *in extenso* les propos, sans chercher à en enrichir les formes syntaxiques. Par moment, ce choix pourra donner un sentiment pesant au lecteur, mais il nous a semblé qu'il représentait l'avantage d'exprimer des ressentis non-verbaux en rendant compte de phases de grande confusion dans la narration, parfois accentuée par un niveau scolaire élémentaire.

La démarche analytique s'appuie sur les trois volets qui constituent le 4e temps de l'opérationnalisation d'exploration du terrain tels que les paragraphes suivants en donnent lecture : préanalyse manuelle, analyse lexicale et analyse thématique.

2.8.4 4e temps : l'analyse textuelle

Le tableau synoptique de la figure 30 met en évidence le rôle central de la structuration de l'analyse des données recueillies. Il montre que les allers-retours entre le terrain et la théorie ont été bordés par un travail d'analyse permanente qui a pris forme avec le premier stade de la recherche, lors de préqualification du terrain, et dont l'importance n'a cessé de croître.

2.8.4.1 Volet 1. Analyse manuelle par recoupement avec les données secondaires

Parfois injustement réputée comme étant un procédé archaïque, l'analyse sémantique manuelle permet de s'imprégner des tendances fortes du discours. Méthodiquement conduite elle offre des possibilités d'interprétations qui doivent ensuite être vérifiées à l'appui des résultats que permettent les outils d'analyse lexicaux de type morphosyntaxique comme Alceste. Les possibilités offertes par le traitement de texte Word (pour Mac, version 16.16.9 © 2018 Microsoft) permettent de conduire une première analyse humaine de qualité pour deux raisons principales.

Tout d'abord, ce travail a valeur de pré-encodage. Il permet d'identifier des grands ensembles d'interprétation narrative, puis d'évaluer entre eux leur degré d'importance. Cette étape est essentielle dans le cadre de la recherche-intervention par abduction. Ensuite, la précision du phénomène au fur et à mesure de l'exploration permet de resserrer l'investigation de la littérature, qui à son tour ouvre de nouvelles voies d'examen et d'interprétation des récits vers la création de connaissance.

Ce travail de noria a eu pour effet d'enrichir l'étude du phénomène en écartant les pistes parasites et en développant les axes de réponse à la problématique qui se sont enrichis au fil des entretiens et de la consultation de la théorie.

1) 1er axe d'encodage : encodage du contenu

L'analyse préalable est l'occasion de réaliser une première interprétation vers la connaissance du phénomène « *par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène* » (Avenier, 2011, p. 380). Les travaux à ce stade nous ont amené à réaliser une confirmation des indices recueillis lors des entretiens en les confrontant avec les données de second niveau consultées et rapportées dans le tableau en page suivante.

Le tableau d'encodage, en page suivante, rapporte le cadre d'analyse manuelle qui a été réalisée au fil du texte sous Word avec la fonction « surligneur » de la barre d'outils.

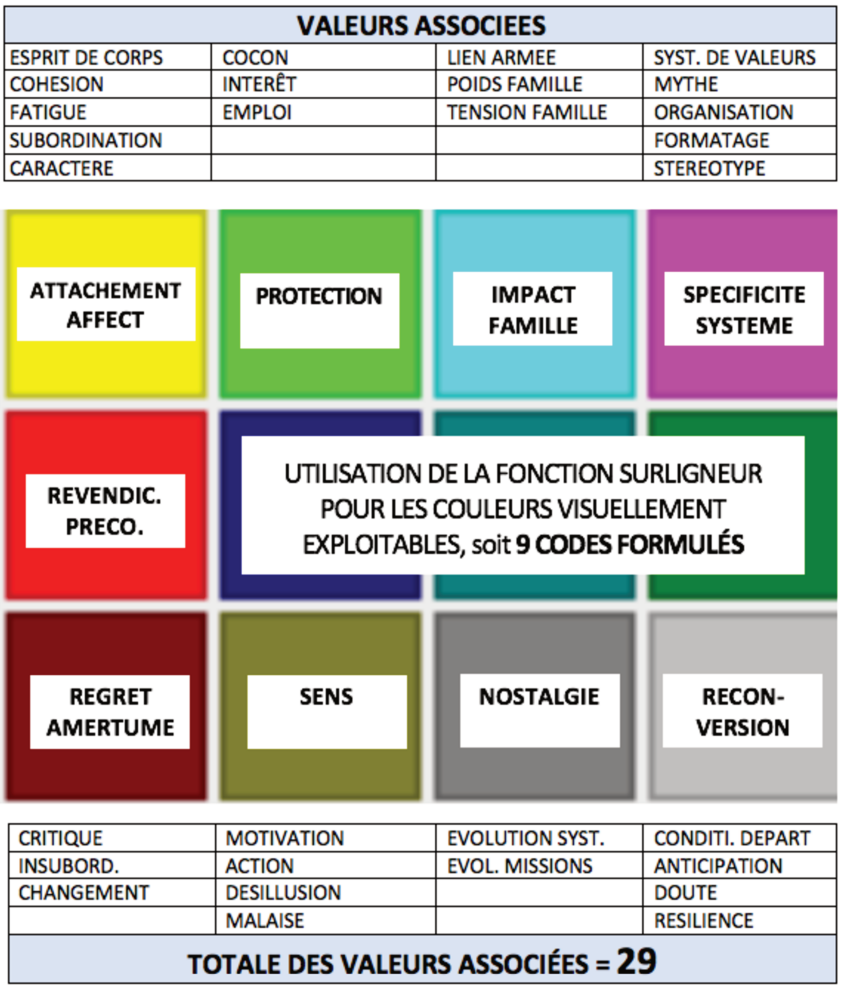


Figure 41. Organisation d'un encodage textuel manuel à partir de la fonction « surligneur » de Word.

2) 2e axe d'encodage : classification liée au narrateur.

Afin de tirer le meilleur parti du travail d'analyse préliminaire, nous affectons un encodage destiné à caractériser chaque profil d'individu tel qu'il se décrit dans le récit de sa reconversion. Cet encodage typologique qui résulte de la conjonction d'éléments factuels et d'une évaluation subjective du chercheur est destiné à établir des relations entre le champ lexical du récit présenté plus haut, et les caractéristiques principales de l'individu.

Nous affectons les caractéristiques aux deux corpus d'individus consultés avant et après avoir quitté l'armée. Les fiches 19 et 20 (annexe 9) présentent l'ensemble des classifications relatives aux deux corpus.

À un entretien sont associées les caractéristiques de son narrateur dont l'anonymat est préservé, et un certain nombre de critères, selon la règle suivante :

- 14 critères de classification marquent les récits du corpus 1 RD :

	Propriétés principales	Caractéristiques secondaires			
1	Catégorie	Officier	Sous-officier	Militaire du rang	
2	Ancienneté lors du départ	Moins de 7 ans,	7 à 15 ans,	15 à 25 ans	25 ans et plus
3	Spécialisation	Mêlée (5 cas) : Chasseurs alpins Mêlée Légion Mêlée Infanterie protégée Forces spéciales Autre corps de la Mêlée/Armée de terre		Soutien (2 cas) Marine et Air Soutien Armée de terre	
4	Origine	Famille de tradition militaire		Famille civile, en dehors de la tradition militaire	
5	Motivation à l'engagement	Éthique	Vocation	Emploi	Autre intérêt
6	Statut	Contrat	Contrat puis carrière		Carrière
7	Entrée en reconversion	Volontaire		Involontaire	
8	Entrée en reconversion	Acceptée		Pas acceptée	
9	Départ de l'institution	En harmonie		En rupture	
10	Situation familiale	Célibataire	En couple	En couple avec enfant(s)	
11	Spécificité	*Institutional*		*Occupational*	
12	Position en cycle de reconversion	Avant le départ	De 0 à 3 ans	Après avoir quitté	
13	Formation	En corps de troupe (« sur le tas »)		En école militaire, initiale ou spécialisée	
14	État d'esprit d'entrée en reconversion	Nostalgie		Zèle	

- 2 critères supplémentaires enrichissent le corpus 2 EM :

	Propriétés principales	Caractéristiques secondaires	
15	Dynamique (d'entrée en) reconversion	Réussite	Échec
16	État moral apparent	Enchantement	Désillusion

Figure 42. Critères de classification typologiques des récits des corpus 1 RD et 2 EM.

Dans les corpus à analyser, la typologie du récit précède chacun des entretiens pour permettre ultérieurement l'interprétation par le croisement des caractéristiques du narrateur avec les encodages textuels (lexicaux et/ou thématiques) de son récit. Ce codage, est destiné à faciliter l'exploitation des logiciels Alceste et NVivo pour optimiser les opérations de requêtes et de croisements de données (annexe 9).

2.8.4.2 Volet 2. Alceste : analyse lexicale confirmatoire

L'origine de la dénomination *Alceste* est l'acronyme d'« Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de TExte ». Le logiciel Alceste est un outil de statistique textuelle qui repose sur l'analyse lexicale de type morphosyntaxique (Bart, 2011). En d'autres termes, le logiciel se livre à des calculs algorithmiques pour regrouper dans des listes particulières des

mots selon la pertinence de l'usage qui en est fait au sein de fragments de texte, le plus souvent des phrases que l'on nomme des *unités de contexte élémentaires* (U.C.E.). Les rapprochements lexicaux au sein des U.C.E. permettent de définir des listes de pertinence nommées *classes d'énoncés significatifs*, ou plus simplement *classes*. Chacune des classes est identifiée par le logiciel sur la base de la surreprésentation de *formes* (noms communs et/ou mots outils) qui donnent au groupe lexical repéré un caractère spécifique. Cette surreprésentation est identifiée à l'aide d'un coefficient évaluateur, le khi 2 ($\chi 2$) dont le rôle est précisément de mesurer le degré de pertinence d'itération et d'apparition des formes. À partir de deux premières classes définies par opposition entre elles, le logiciel se livre ensuite à l'évaluation de nouvelles classes toujours par différenciation, en les regroupant par caractéristiques de ressemblance ou de dissemblance. L'occurrence discursive traduit alors une dynamique lexicale. Ce travail de substitution de la forme sémantique par un standard verbal permet la phase d'analyse du vocabulaire appelée lemmatisation. Nous comptons optimiser l'analyse au sein d'une même classe, en opposant, par effet miroir, les sous-représentations (coefficient évaluateur $\chi 2$ négatif) qui accompagnent les surreprésentations (coefficient évaluateur $\chi 2$ positif) de cette classe.

En préalable, un niveau de pertinence est représenté par le volume des unités textuelles du corpus qui ont pu être classées par Alceste. Pour être représentatif et exploitable le rapport d'analyse doit afficher un niveau de pertinence supérieur à 50 %.

2.8.4.3 Volet 3. NVivo : une analyse thématique à l'appui d'un « socle d'encodage commun » des deux corpus

La collecte des informations nous permet de disposer « *d'un ensemble de données* » que nous chercherons à mettre « *en ordre au sein d'un cadre plus large afin de trouver une conceptualisation sous-jacente* » (Angot et Milano dans Thiétart, 2014, p. 202). Ce travail, par définition, ne peut pas être réalisé en amont de l'exploration. Le principe d'abstraction s'accomplit en regroupant les informations factuelles verbales et non verbales, puis consiste à les coder pour formuler des indices et identifier des caractéristiques, et des propriétés que l'on regroupe par catégories. C'est en procédant à l'encodage des entretiens qu'il est possible de dégager une définition conceptuelle. Ce résultat s'obtient soit par la description, c'est-à-dire à travers des classements par catégories, soit par la théorisation ; dans ce cas, le travail du chercheur consiste à corréler les données recueillies « *en accord avec la représentation de la réalité qui a servi de base d'investigation* » (*ibid* p. 203).

La réalisation de l'encodage à l'aide du logiciel NVivo a permis de dégager 11 nœuds de niveau supérieur et 72 nœuds subordonnés. Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé la version NVivo 12 - Copyright © 1999-2018 QSR International Pty Ltd.

Ce total représente 83 catégories de thématiques qui ont été identifiées par apport conjoint de la théorie et de la préanalyse du terrain. Dans un but de comparaison des corpus d'individus – 28 avant départ, et 26 après avoir quitté l'institution militaire – nous avons souhaité adopter une arborescence commune aux deux ensembles. L'encodage du 1er corpus montre que la 80e catégorie de son seuil de saturation a été atteinte au 24e entretien. Pour l'encodage du 2e corpus nous avons repris précisément les thèmes du 1er corpus tout en nous autorisant la possibilité de s'en détacher par la création de nouveaux liens thématiques.

Finalement, ce mode d'action n'a donné naissance qu'à 3 nouveaux encodages, montrant une persistance thématique dans les discours. Cette méthode a eu pour objectif de permettre ultérieurement une comparaison fiable des 2 corpus pour en dégager des réalités communes. Nous avons tenu à poursuivre l'encodage jusqu'au 54e entretien afin de respecter sensiblement l'équilibre de volume entre les deux ensembles consultés. Notre attention a été de nous donner toutes les chances d'envisager la comparaison des résultats à partir de cette méthode d'analyse que nous nommons **socle d'encodage commun** comparatif des corpus (**SEC**).

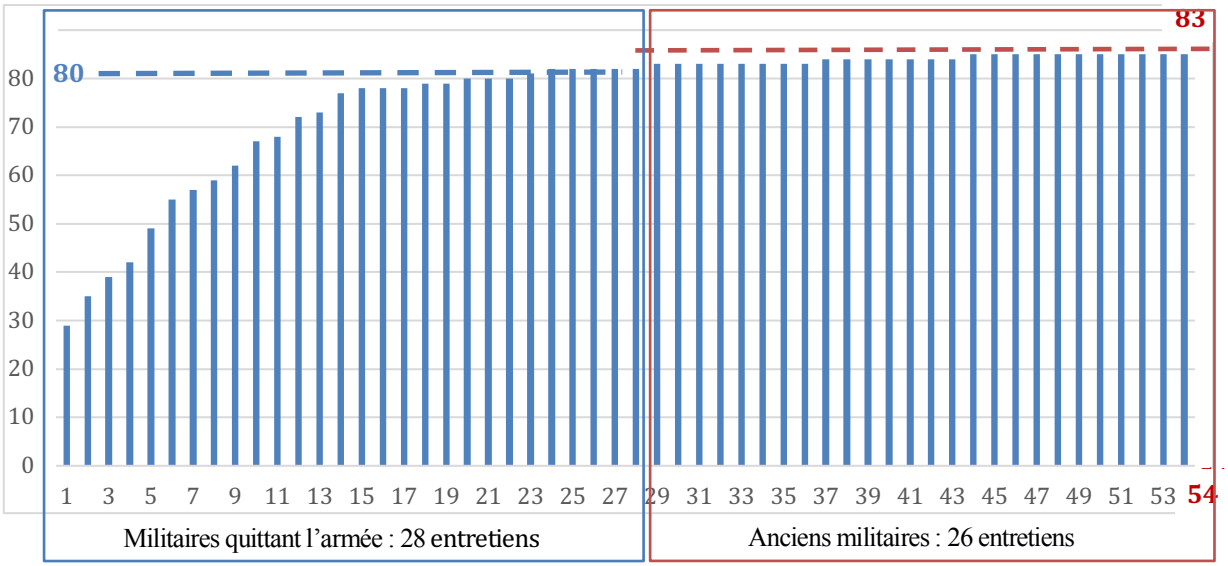


Figure 43. Courbe de saturation de l'encodage thématique commun.

Le principe du SEC permet de réaliser une étude transversale sur une base commune de catégories que l'on construit lors de l'encodage du corpus qui se situe le plus en amont du

phénomène que l'on étudie. Ici, l'étude de la reconversion débute avec les militaires encore en activité. Puis, en étudiant le 2e corpus, l'apparition de nouvelles catégories doit fournir les premiers signes à interpréter (1er temps de l'interprétation).

Enfin, la juxtaposition des deux corpus distincts dans le travail d'encodage (figure *supra*) a permis d'obtenir l'extraction de requêtes à partir de diagrammes hiérarchiques distincts qui ont pu, à leur tour, être superposés les uns aux autres à de nouvelles fins d'interprétation (2e temps de l'interprétation).

Le SEC permet de réaliser deux travaux distincts d'encodage, à partir d'une arborescence commune, permettant d'établir des rapprochements et des comparaisons d'un phénomène unique étudié simultanément à des époques différentes de son cycle d'accomplissement.

Conclusion de la section 2 *(P2. Ch.3)*

Au cours de cette seconde section nous avons souhaité rester chevillé aux principes d'éthique du chercheur, de clarification et d'explicitation de la démarche de recherche (Avenier, 2011, pp. 380-381). Après avoir montré la nécessité de lier l'objet de recherche et les concepts, nous avons reformulé la problématique. Le travail par abduction a fait émerger l'idée qu'une collusion de l'identité personnelle avec celle de l'organisation militaire se révèle pouvoir être un frein à la reconversion.

Le sujet d'une construction identitaire perturbée lors du départ à la vie professionnelle civile apparaît en objectif central de nos investigations. Nous synthétisons nos questionnements autour d'une **question principale de recherche** (**QPR**) qui fixe le cap de l'exploration en cours.

> Dans quelle mesure peut-on parler d'un attachement dommageable de l'identité individuelle du militaire par l'identité institutionnelle ? Ce phénomène peut-il être atténué lors de la reconversion des militaires ?

Trois questions secondaires y ont été associées, pour creuser le concept de militarité (Paveau, 1993 ; Thièblemeont, 1992, Rivière), les notions d'employabilité (Finot, 2000 ; Gazier, 2003 ; McQuaid et Colin Lindsay, 2005 ; Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germes, 2013) en contexte de militarité prononcée, et enfin le sujet de la dynamique de construction identitaire en situation de polarisation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012).

À partir de ce cadrage méthologique, nous expliquons la construction de notre modèle de recherche articulé autour des processus de personnalisation (Tap *et al*., 1995), de l'équation de la construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012), et de l'identité narrative (Ricoeur, 1980) qui permet la création de sens et l'entrée en action (Varela, 1993 ; Weick, 1994).

Fort de cette assise méthodologique, nous détaillons les modalités pratiques de la conduite de l'exploration du terrain en expliquant l'organisation de deux corpus d'entretiens pour répondre à la volonté de la recherche-intervention par un travail exclusivement qualitatif, selon une logique transversale.

Pour clôturer cette section nous précisons la place que prennent les données secondaires et les entretiens avec les experts de la reconversion. Enfin nous explicitons que l'opérationnalisation de l'exploration repose sur un croisement des interprétations. Une analyse manuelle préalable vérifiée par les données secondaires se croise avec les interprétations lexicales qu'offre le logiciel Alceste et les interprétations thématiques du logiciel thématique NVivo.

Résumé du chapitre 3.

La deuxième section présente et explique le package méthodologique qui a permis de structurer l'étude à partir d'un positionnement épistémologique constructiviste. Tour à tour nous abordons le choix de l'exploration qualitative (Marshall et Rossman, 1989 ; Thiétart *et al*. 2014), expliquons la préférence d'une conduite positionnée en recherche-intervention (Pastorelli, 2000 ; David 2000a, 2000b, 2012 ; Jouison-Laffitte, 2009, Thiétart *et al*., 2003 ; Dumez, 2013 ; Aggéri, 2016) et arrêtons le principe d'allers-retours entre le terrain à sonder et la littérature à mobiliser, cherchant de cette manière à enrichir la méthode de l'abduction (Peirce,1931-1958 ; Cattelin, 2004). Si la conduite d'une exploration linéaire avait pu sembler préférable *a priori*, nous justifions le recours à une étude de type transversal portant à la fois sur le contenu et sur le processus (Grenier et Josserand, 2003), c'est-à-dire sur les composantes de la construction identitaire en période de reconversion et sur la façon dont évoluent ces composantes entre-elles dans la durée. Ce choix adapté au temps de la thèse offre l'avantage d'une exploration instantanément et simultanément conduite sur un large spectre regroupant des profils et des cas variés de reconversion.

La deuxième section s'attache à formaliser les choix ainsi formulés. Ce travail est suspendu à un cheminement rigoureux qui répond aux exigences épistémologique constructiviste à travers trois principes : le positionnement éthique du chercheur ; l'exercice d'une dialectique critique rigoureuse ; l'explication fouillée de la démarche de recherche (Avenier, 2011, pp. 380-381). L'opérationnalisation consiste à en rendre compte et à expliquer les choix qui ont conduit à l'élaboration de la stratégie de recueil des données de premier et deuxième niveau qui a été précédée et motivée par un travail de mesure et d'abstraction des concepts, permettant ainsi la formulation du concept émergent de polarisation identitaire (Angot et Milano dans Thiétart, 2014). De là nous avons pu formuler les questions de recherche et expliciter la construction de notre modèle de recherche. Cette troisième section rentre dans le détail de la constitution des échantillons et justifie des choix de méthodes d'analyses textuelles – manuelle, lexicale avec le logiciel Alceste et thématique avec le logiciel NVivo – qui sont mis en œuvre pour expliquer les résultats présentés au chapitre suivant. Ce schéma résume le tableau synoptique de la démarche abductive d'émergence de concept de Polarisation Identitaire (PI) proposée en figure 30, synthétisé ici :

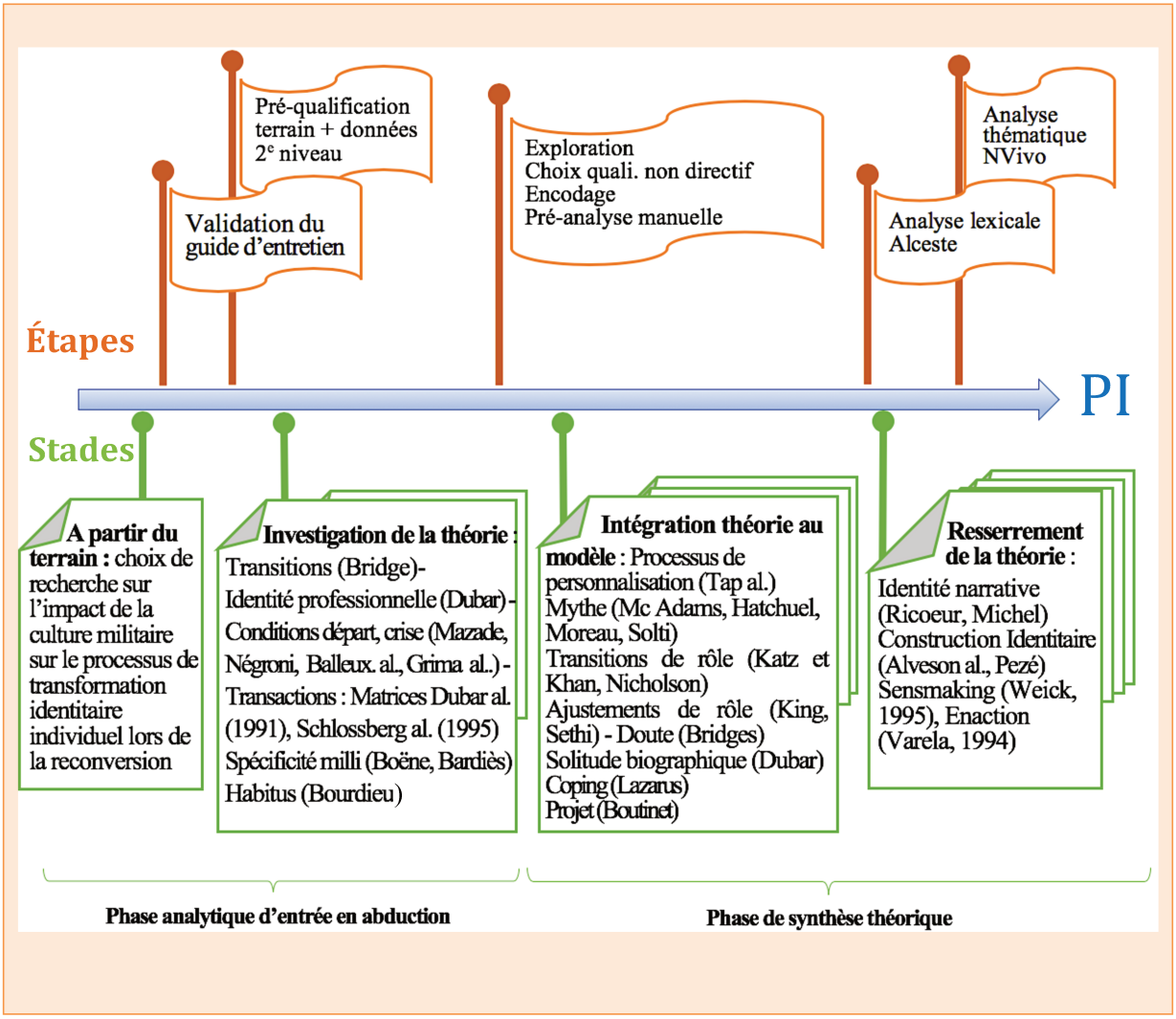


Figure 44. Tableau synoptique de rehcerche abductive vers l'émergence du concept de polarisation identitaire (PI).

*

« *L'intervention consiste en la participation à un processus de transformation dans lequel le chercheur prend une part active en l'accompagnant (Sardas et Guénette, 2003). Par cette attitude, le chercheur témoigne de son renoncement à la neutralité (Savall et al., 2004) c'est-à-dire qu'il assume l'influence qu'il aura inévitablement sur l'organisation dans laquelle il intervient* » (Jouison-Laffitte, 2009). En exprimant le choix de développer la connaissance du phénomène des dynamiques identitaires du militaire en reconversion à travers *une action cognitive intentionnelle* avec le terrain en vue de construire une représentation du phénomène (Avenier, 2011, p. 380), nous nous impliquons maintenant dans l'analyse du phénomène en renonçant à une quelconque neutralité. De cette exploration nous rendons compte de l'interprétation saillante du phénomène de polarisation identitaire chez le militaire en reconversion.

* * *

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS

Chapitre 4

PRESENTATION DES RESULTATS

Section 1. L'identité d'un soldat méconnu : croisement préalable des données de second niveau et des récits
Section 2. Interprétation des analyses lexicales avec Alceste
Section 3. Interprétation des analyses de contenu thématique avec NVivo : vers la polarisation identitaire
Section 4 : Vers un modèle de dépolarisation identitaire

Introduction du chapitre 4

« *L'armée m'a amputé du cœur. Il y a une part de moi que j'ai dû ré-apprivoiser* ».

Michel, ex-lieutenant-colonel d'infanterie, civil depuis huit ans.

Un premier examen des données de deuxième niveau corrobore les perceptions tirées de la préanalyse manuelle des récits. La littérature militaire, sous toutes ses formes, confirme des signes d'appropriation individuelle du système de valeurs et de la persistance d'un esprit militaire adossé aux piliers du mythe guerrier : le héros, la bataille, le chef, etc. L'imprégnation du sujet par le modèle militaire apparaît très marquée.

Dans les deux sections suivantes l'analyse lexicale à l'aide du logiciel Alceste (section 2), suivie de l'analyse thématique réalisée avec le logiciel NVivo (section 3) permettent d'adopter un cadre d'exploitation objectif et rigoureux, en vue de préciser les réponses aux questions de recherche, amorcées par la préanalyse manuelle. Ces deux analyses renforcées de la préanalyse manuelle et des données de second niveau s'enrichissent mutuellement.

En s'appuyant sur les travaux des trois premières sections qui donnent un aperçu de l'habitus militaire (Bourdieu, 1978, 2000), de l'ancrage au système d'organisation et au mythe militaire (McAdams, 1993 ; Solti, 2019), une quatrième section est consacrée à la formulation finale de réponses aux questions de la recherche. Les témoignages des 8 experts de l'accompagnement individuel en reconversion appuient nos réponses.

Le concept de *polarisation identitaire* s'installe au fur et à mesure de la publication des résultats. *In fine*, il est présenté et expliqué sous la forme du modèle enrichi et abouti de la *dépolarisation identitaire* qui facilite alors le mécanisme général de la construction identitaire (« *CI* » – Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012) lors des reconversions, depuis un métier au sein duquel l'identité de l'individu s'efface au profit de l'identité collective.

Section 1 : Croisement préalable des données de second niveau et des récits

1.1 L'apport des données de second niveau

1.1.1 Système de valeurs et esprit militaire

Sous la plume de Bénédicte Chéron dans son ouvrage *Le soldat méconnu* édité en 2018, le constat est dressé : les militaires sont perçus comme des professionnels incontestés, mais *«leurs compatriotes ont une vision lointaine de la réalité de leur vie et du sens de leur engagement* » (*ibid.*, p. 16). Dès les premiers mots de son ouvrage, l'auteure introduit en miroir de la *réalité de la vie militaire* la notion de *sens* dans l'engagement.

Pour installer et renforcer la publication des résultats des enquêtes terrain, le choix a été fait de présenter en préambule une analyse des données de deuxième niveau recueillies dans la littérature grand public et institutionnelle. Les documents consultés sont regroupés dans le tableau qui suit (figure 45). Ils sont d'une grande accessibilité et renforcent très clairement la légitimité d'une ethnologie militaire (Thièblemont, 1999, 2004, 2018 ; Rivière 1999). Ils mettent en point de mire une identité militaire qui s'exprime notamment à travers de nombreuses formes du récit épique et par l'appropriation que les militaires s'en font dans leur discours (Paveau, 1994, 1996, 1997, 2000), comme d'un système de vie professionnelle et personnelle à la fois. L'identité individuelle et l'*esprit militaire* se confondent largement dans une culture corporatiste développée et promue par l'institution et son système de valeurs. L'investigation des us et coutumes militaires met en relief une identité individuelle qui se construit autour du mythe fondateur du groupe et ses déclinaisons rationnelles (Hatchuel, 1996 ; Moreau, 2009 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; Brémond, 2011) et individuelles (McAdams, 1993 ; Solti, 2015, 2019). Le mythe guerrier imprègne l'esprit militaire. L'esprit militaire se construit à l'égal d'un système de schèmes intériorisé où les valeurs et les devoirs construisent un habitus commun (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012).

Trois composantes emblématiques de la culture militaire, ***la bataille, le héros et le chef,*** permettent de faire le constat que le mythe emplit l'identité du militaire, parfois jusqu'à l'expression de sa forme mystique qui pousse l'appropriation identitaire à son paroxysme.

Le chant militaire sous toutes ses formes en est une marque forte. Dans son incarnation collective, qui plus est au pas cadencé, il associe les modes d'expression affective, physique

et intellectuelle pour extérioriser l'incorporation individuelle aux structures du groupe (codes, organisation, valeurs, etc.). Une analyse du système de valeurs militaire est proposée en annexe 8. Nous constatons que ces caractéristiques participent du besoin intrinsèque de l'organisation militaire de création de *sens* pour justifier et légitimer l'engagement individuel et collectif.

Auteur	Titre	Source			
		Publications militaires	Presse spécialisée	Réseaux - Web	Universitaire
Chéron, 2018	*Le soldat méconnu*		X		
Défense	Le Code du soldat (annexe 8, Fiche 15)	X			
Overblog	Le Code du Marin			X	
Min. Armées	https://www.defense.gouv.fr			X	
Site Off. Marine	https://www.defense.gouv.fr/marine			X	
Site Off . Armée Air	https://www.defense.gouv.fr/air			X	
Site Armée Terre	https://www.defense.gouv.fr/terre			X	
Sourbier-Pinter, 2001	*Au-delà des armes. Le sens des traditions militaires*		X		
Alfred de Vigny, 1885	*Servitude et grandeur militaire*		X		
Gosselin, 1975	*Tradition et traditionalisme*		X		
Bryon-Portet C., 2007	La construction et l'utilisation de l'image du pilote de chasse – Communication autour d'un mythe		X		
Vennesson P., 1997	Les Chevaliers de l'air-Aviation et conflits au XXe siècle		X		
Geidtdoerfer P. 2005	La formation des officiers de marine : de Richelieu au XXIe siècle, des gardes aux « bordaches »				X
Blier G., 2009	*Les grandes batailles de l'histoire de France : leur trace dans la mémoire collective*				X
Lormier D., 2014	*Éloge de l'armée française*		X		
TIM n°263, 2012	Terre Information Magazine, magazine d'information de l'armée de terre Dossier « L'esprit militaire »		X		
TIM n°298, 2018	Terre Information Magazine, magazine d'information de l'armée de terre Dossier « Les valeurs de l'armée de terre »		X		
Défense, 1999, rééd. 2018	*Le livre vert* – L'exercice du métier des armes dans l'armée de terre	X			
Martinant de Préneuf J., D'Abzac-Epezy C., 2012	*Héros militaire, culture et société (XIXe-XXe siècles)*		X		
Chauvancy, F., 2018	Le héros militaire au XXIe siècle / Blog Défense et sécurité			X	
Guillaume Faye 9/4/2018	http://www.gfaye.com/lofficier-arnaud-beltrame-etait-un-bon-militaire-et-un-exemple-ni-lun-ni-lautre/ Blog de Guillaume Faye			X	
Beltrame C., Beltrame D., 2019	*Au nom du frère*		X		
Etat-major AT, Paris, été 2018	*L'alliance du sens et de la force – L'exercice du métier des armes dans l'armée de terre*	X			
Duplessy J., Leprince B., Lizurey R., 2018	*Arnaud Beltrame, 2018 : Le héros dont la France avait besoin* – L'Observatoire		X		
Bachelet J. R., 2002	*Un sens au métier des armes (annexe 2, fiche 5)*		X		
Garraud, P., 2010	*La contribution des données chiffrées à la construction d'un mythe. L'armée de l'Air « invaincue » en 1940*		X		
N°685/DEF/EMAT/SH/D	Instruction relative au patrimoine de tradition des unités de l'armée de terre.	X			
École de l'Air	http://groupe-isae.fr/ecole-de-l-air			X	
PCBA Pistre, Cne Lambin, Cn (All) Kirchner	https://www.penseemiliterre.fr/plugins/cdec/pdf/to_pdf.php?entry=88 Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC)	X			
GCA Bosser J. P., 2016	L'exercice du commandement dans l'armée de terre – Commandement et Fraternité *(annexe 8)*	X			
De Gaulle, C., 1944	*Au fil de l'épée*	X			
La Croix, 06/2018	https://www.la-croix.com/Archives/2004-06-18/L-armee-francaise-s-affirme-proeuropeenne-_NP_-2004-06-18-211059	X			
Thierry Bouzard, 2006	Le chant militaire français : un patrimoine vivant », Revue hist.des armées, 242		X		
Jolivet T.-J., 2012	*Le TTA 107, le carnet de chants de l'armée de Terre* – Théâtrum Belli éditions				X
Georges Clemenceau	*Déclaration de le 11 novembre 1918 devant l'Assemblée nationale*		X		

Auteur	Titre	Publications militaires	Presse spécialisée	Réseaux - Web	Universitaire
TTA 107	*Carnet de chants* – Approuvé n° 1787/DEF.EMAT/INS/FG/66	X			
Poussin A., 2014	Le chant militaire et sa pratique actuelle dans les Troupes de Marine				X
Denoix de Saint -Marc, Laurent Beccaria, 2004	*Toute une vie ou Paroles d'Hélie de Saint Marc*		X		
Denoix de Saint -Marc, 2010	*L'Aventure et l'Espérance,*		X		
Lartéguy J., 1960	*Les centurions*		X		
GA de Villiers, 2017	*Lettres à un jeune engagé- Pensées de terrain*	X			
GA de Villiers, 2018	*Qu'est-ce qu'un chef ?*		X		
Gal Bonnemaison	*Toi ce futur officier*		X		
Weber C., 2012	*A genoux les hommes, debout les officiers : La socialisation des Saint-Cyriens*		X		
Lecointre *et al.*	*Le soldat XXe – XXIe siècle*		X		
Fouchet A., Quinio D.	*Entretien avec le Général de corps d'armée Bernard Thorette* - La Croix, 18/06/2004		X	X	
GCA Bosser. J.P.	*Au Contact – Les qualités du chef au contact*	X			
Archives ECPAD	*http://archives.ecpad.fr/wp-content/uploads/2011/07/Dossier-Traditions.pdf*	X			
Poisson, P., 2017	*Symbolique, traditions et identités militaires*		X		
Thièblemont A., 1999	*Cultures et logique militaires*				X
Thièblemont A., 2017	« Comment comprendre la commémoration de combats sacrificiels ? » - Inflexions				X
Thièblemont A., 2011	« De l'héroïsme au héros » - Inflexions				X
Thièblemont A., 2009	« Réveils identitaires dans l'armée de terre » Inflexion				X
Implic'Action site off.	https://implicaction.eu/			X	
Implic'Action, p. FB	https://fr-fr.facebook.com/jeanmichel.lebec.2/			X	
ASVIC	Association des Saint-Cyriens dans la Vie Civile - http://www.ascvic.fr			X	
Anciens élèves d'écoles, de l'Air	AEA https://www.aea.asso.fr			X	
Anciens de l'École Navale	Alliance Navale (AEN) https://www.alliancenavale.fr			X	
La Saint-Cyrienne	Société amicale de secours des anciens élèves de l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr - https://www.saint-cyr.org			X	
AOVC-Suffren	Association des anciens Officiers de Vaisseau dans les Carrières civiles http://www.aovc.org			X	
L'épaulette	Association mutualiste d'officiers de l'armée de Terre *http://lepaulette.net/wp/*			X	
Mission reconversion des militaires	https://www.missionreconversion.fr/actualite-et-conseils/conseils/Militaires-en-reconversion-mise-en-valeur-de-nos			X	
Marx Thierry	De militaire à chef étoilé. Partenariat ARD [51] https://www.youtube.com/watch?v=QnnPpr6IOyU			X	

Figure 45. Données de second niveau : principales sources d'information.

Pour illustrer les liens entre l'engagement (la mise en action) et le *sens* que cette *action* donne à la raison d'être du sujet, le tableau ci-avant fait état des sources principales d'information que nous avons sélectionnées. Il donne un aperçu du système de valeurs cultivé par l'institution militaire pour transmettre, développer et entretenir l'esprit militaire qui participe de la condition militaire. Une étude argumentée du travail d'investigation et d'analyse des données de second niveau répertoriées dans le tableau ci-dessus est située en annexe 8.

[51]QR Code de la vidéo en annexe 8, fiche 18

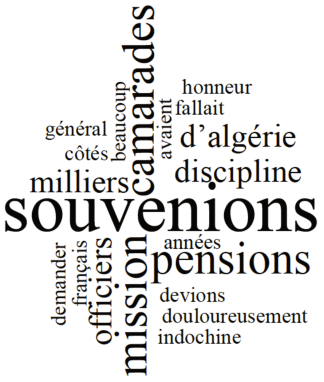
1.1.2 Des discours vecteurs d'identité militaire

Pour illustrer ce tour d'horizon de l'information de second niveau, l'examen de trois documents écrits complète le sondage du patrimoine militaire. L'observation de la déclaration du commandant Hélie de Saint Marc (1961) apparaît comme un témoignage intemporel, révélateur des tourmentes identitaires, et la consultation du recueil de Pensées du terrain sous forme de Lettres à un jeune engagé écrites par le général d'armée Pierre de Villiers (2016-2017) s'ajoute à l'éloge funèbre du président Macron prononcé le 14 mai 2019 en hommage aux deux commandos Hubert tombés dans la libération d'otages au Burkina Faso. Les trois textes font la démonstration de l'ancrage au système de valeurs, attaché aux spécificités du métier des armes, qui façonne l'individu depuis l'intérieur du collectif, et attend de lui un engagement libre, mais sans concession ni restriction, jusqu'à la mort possible en opération.

1.1.2.1 Création et conservation du sens. Témoignage d'un héros

Le premier document que nous choisissons est la déclaration du commandant Hélie Denoix de Saint Marc devant le Haut Tribunal militaire, alors qu'il comparaît le 5 juin 1961 pour sa participation au putsch des généraux. Condamné à dix ans de réclusion criminelle en juin 1961, il est gracié par le général de Gaulle en décembre 1965, réhabilité en 1978 puis élevé au rang de commandeur de la Légion d'honneur en 1979. Hélie de Saint Marc est porté au rang des héros de l'histoire militaire. Homme de conviction, il déclarait au journal La Croix :

« *L'armée a toujours été ma raison de vivre. C'est un univers de sacrifice au service des autres ; un univers de franchise, de désintéressement et de responsabilité au service de la communauté dont elle est chargée d'assurer la survie ; un univers de camaraderie et de solidarité : on crève tous ensemble ou on s'en sort tous ensemble* » (4 mars 2005).



L'analyse porte sur un examen historique pour expliquer les éléments qui avaient procédé à sa prise de décision, en tant que commandant du 1er REP, de rejoindre les généraux putschistes de 1961. Les verbes *se souvenir*, *penser* font écho aux verbes *devoir* et *falloir*. Ils justifient d'une action dirigée par le mot *mission*, vécue *douloureusement,* dans la difficile conciliation entre l'*honneur,* la *discipline,* le souci des *camarades.*

Pour faciliter la compréhension des liens entre l'identité militaire et le désordre existentiel de l'auteur, nous utilisons une légende portée en fin de texte.

« Ce que j'ai à dire sera simple et sera court. Depuis mon âge d'homme, Monsieur le Président, j'ai vécu pas mal d'épreuves : la Résistance, la Gestapo, Buchenwald, trois séjours en Indochine, la guerre d'Algérie, Suez, et puis encore la guerre d'Algérie... En Algérie, après bien des équivoques, après bien des tâtonnements, nous avions reçu une mission claire : vaincre l'adversaire, maintenir l'intégrité du patrimoine national, y promouvoir la justice raciale, l'égalité politique.

On nous a fait faire tous les métiers, oui, tous les métiers, parce que personne ne pouvait ou ne voulait les faire. Nous avons mis dans l'accomplissement de notre mission, souvent ingrate, parfois amère, toute notre foi, toute notre jeunesse, tout notre enthousiasme.

Nous y avons laissé le meilleur de nous-mêmes. Nous y avons gagné l'indifférence, l'incompréhension de beaucoup, les injures de certains. Des milliers de nos camarades sont morts en accomplissant cette mission. Des dizaines de milliers de musulmans se sont joints à nous comme camarades de combat, partageant nos peines, nos souffrances, nos espoirs, nos craintes. Nombreux sont ceux qui sont tombés à nos côtés. Le lien sacré du sang versé nous lie à eux pour toujours. Et puis un jour, on nous a expliqué que cette mission était changée. Je ne parlerai pas de cette évolution incompréhensible pour nous. Tout le monde la connaît. Et un soir, pas tellement lointain, on nous a dit qu'il fallait apprendre à envisager l'abandon possible de l'Algérie, de cette terre si passionnément aimée, et cela d'un cœur léger. Alors nous avons pleuré. L'angoisse a fait place en nos cœurs au désespoir.

Nous nous souvenions de quinze années de sacrifices inutiles, de quinze années d'abus de confiance et de reniement. Nous nous souvenions de l'évacuation de la Haute-Région, des villageois accrochés à nos camions, qui, à bout de forces, tombaient en pleurant dans la poussière de la route. Nous nous souvenions de Diên Biên Phû, de l'entrée du Vietminh à Hanoï. Nous nous souvenions de la stupeur et du mépris de nos camarades de combat vietnamiens en apprenant notre départ du Tonkin.

Nous nous souvenions des villages abandonnés par nous et dont les habitants avaient été massacrés. Nous nous souvenions des milliers de Tonkinois se jetant à la mer pour rejoindre les bateaux français.

Nous pensions à toutes ces promesses solennelles faites sur cette terre d'Afrique. Nous pensions à tous ces hommes, à toutes ces femmes, à tous ces jeunes qui avaient choisi la France à cause de nous et qui, à cause de nous, risquaient chaque jour, à chaque instant, une mort affreuse. Nous pensions à ces inscriptions qui recouvrent les murs de tous ces villages et mechtas d'Algérie : " L'Armée nous protégera, l'armée restera ". Nous pensions à notre honneur perdu. Alors le général Challe est arrivé, ce grand chef que nous aimions et que nous admirions et qui, comme le maréchal de Lattre en Indochine, avait su nous donner l'espoir et la victoire.

Le général Challe m'a vu. Il m'a rappelé la situation militaire. Il m'a dit qu'il fallait terminer une victoire presque entièrement acquise et qu'il était venu pour cela. Il m'a dit que nous devions rester fidèles aux combattants, aux populations européennes et musulmanes qui

s'étaient engagées à nos côtés. Que nous devions sauver notre honneur. Alors j'ai suivi le général Challe. Et aujourd'hui, je suis devant vous pour répondre de mes actes et de ceux des officiers du 1er REP, car ils ont agi sur mes ordres.

Monsieur le président, on peut demander beaucoup à un soldat, en particulier de mourir, c'est son métier. On ne peut lui demander de tricher, de se dédire, de se contredire, de mentir, de se renier, de se parjurer. Oh ! je sais, Monsieur le Président, il y a l'obéissance, il y a la discipline. Ce drame de la discipline militaire a été douloureusement vécu par la génération d'officiers qui nous a précédés, par nos aînés. Nous-mêmes l'avons connu, à notre petit échelon, jadis, comme élèves officiers ou comme jeunes garçons préparant Saint-Cyr. Croyez bien que ce drame de la discipline a pesé de nouveau lourdement et douloureusement sur nos épaules, devant le destin de l'Algérie, terre ardente et courageuse, à laquelle nous sommes attachés aussi passionnément que nos provinces natales.

Monsieur le président, j'ai sacrifié vingt années de ma vie à la France. Depuis quinze ans, je suis officier de Légion. Depuis quinze ans, je me bats. Depuis quinze ans j'ai vu mourir pour la France des légionnaires, étrangers peut-être par le sang reçu, mais français par le sang versé. C'est en pensant à mes camarades, à mes sous-officiers, à mes légionnaires tombés au champ d'honneur, que le 21 avril, à treize heures trente, devant le général Challe, j'ai fait mon libre choix. Terminé, Monsieur le Président ».

	Perte de sens : traumatismes liés à l'engagement		Spécificité fonctionnelle
	Marque d'affect		Système de valeurs
	Traumatismes affectifs liés aux circonstances		Expression du mythe

Texte n°1. Hélie Denoix de Saint Marc, 1961.

Ce texte a été choisi pour illustrer les mécanismes d'ancrage de l'identité militaire. Indépendamment des circonstances historiques, dont la particularité (qui justifie et légitimise les mots employés) réside dans son aspect conjoncturel, ces mêmes mécanismes nous semblent toujours d'actualité. Parce que la spécificité militaire n'est qu'un des aspects de l'identité militaire (Bardiès, 2011), la déclaration du commandant Hélie Denoix de Saint Marc dépasse les spécificités que les circonstances rapportent : contexte de la guerre d'Algérie, service au sein de la Légion étrangère, etc. Ce texte est un témoignage puissant du conflit émotionnel et rationnel que les circonstances et la spécificité forcent à exprimer en vue de la préservation de la personnalité (Larroze-Marracq, 2013). Le discours fait la démonstration que *"C'est dans l'acte de se défendre pour ne pas se perdre qu'on atteint ce qui peut apparaître comme un sommet de la réalisation de l'homme "* » (Malrieu, 2003).

Bien qu'il trouve un écho dans une page déjà ancienne de l'histoire de notre pays, ce propos reste très actuel ; il est en quelque sorte une vitrine narrative de la façon dont se structure le ressenti d'un soldat. En prenant le recul contextuel qui s'impose, nous prenons ce témoignage en exemple, car il met en lumière les connexions traumatiques entre les convictions propres à l'engagement de l'individu, l'expression de son affect, le poids de l'habitus et la quête de sens.

1.1.2.2 Une pensée éducatrice

Le deuxième document auquel il est fait référence a été rédigé récemment. Les *Lettres à un jeune engagé* ont été écrites entre 2016 et 2017 par le général d'armée Pierre de Villiers, alors chef d'état-major des armées. Regroupées dans l'ouvrage *Pensées du terrain* (2017), elles illustrent un corpus référentiel militaire à travers 32 correspondances thématiques à l'attention des jeunes soldats, et à l'usage de tous les militaires. La table des matières de ce recueil témoigne de la diversité des thèmes directement ou indirectement rattachés au système d'éthique militaire (annexe 8, fiche 17). Les titres sont évocateurs de leur portée éducatrice, et alternent les sujets relatifs aux valeurs – *Sincérité, Détermination, Persévérance, Cohérence, Exemplarité, Unité, Imagination, Courage, Cohésion, Respect, etc.* – les thèmes de réflexion centrés sur le sens donné : *Engagement, France, Servir, Drapeau,* etc. – et les sujets de réflexion de technique et tactique militaires – *Surprise*, *Concentration des efforts*, *Économie des forces*, *Liberté d'action*, etc. La lecture des 58 pages du recueil donne un aperçu significatif de la force du cadre moral dans lequel baigne l'identité militaire. Les références aux penseurs, chefs militaires en particulier, y sont nombreuses, tout autant que les percepts qui renforcent un référentiel de bonne conduite.

Ayant décidé de présenter sa démission le 19 juillet 2017, en contexte de tension avec le Président de la république, le général de Villiers choisit d'adresser sa dernière lettre intitulée « *Confiance* ». Nous réalisons un focus synthétique sur cette correspondance dans l'optique de souligner le sens des messages diffusés ; la légende en fin de texte donne une traduction de l'analyse du contenu qui montre le rôle éducateur du système de valeurs militaire.

« ***Confiance***

Mon cher camarade,

" Confiance, confiance encore, confiance toujours ! ". C'est par ces mots que le général Delestraint conclut ses adieux à ses compagnons d'armes, au mois de juillet 1940, à Caylus. Alors même que la défaite est actée, son discours est une exhortation ferme à rejeter toute " mentalité de chien battu ou d'esclave ".

Quelques mois plus tard, conformant ses actes à ses paroles, il prend la tête de l'Armée secrète. Arrêté, torturé puis déporté, il meurt au camp de Dachau, le 19 avril 1945, moins de trois semaines avant la victoire, dont il a été l'un des artisans les plus actifs.

Ce qui m'a toujours frappé dans cette recommandation du général Delestraint, c'est d'abord ce qu'il ne dit pas. Il ne dit ni " en qui ", ni "en quoi " avoir confiance.

À ses yeux, le plus important est, avant tout, cet état d'esprit singulier – cet "optimisme de volonté" - qui choisit de voir la plus infime parcelle de lumière au coeur des ténèbres les plus noires.

La confiance, c'est le refus de la résignation. C'est le contraire du fatalisme, l'antithèse du défaitisme. Et, en même temps, il y a dans la confiance une forme d'abandon. Agir sans s'abandonner, c'est faire preuve d'orgueil. S'abandonner sans agir, c'est se laisser aller.

Choisissons, donc, d'agir comme si tout dépendait de nous, mais sachons reconnaître que tel n'est pas le cas. Autrement dit, si toute notre foi, tout notre engagement et notre détermination sont nécessaires, ils sont à jamais insuffisants pour envisager la victoire. La vraie confiance réconcilie confiance en soi et confiance en l'autre.

*La **confiance en soi,** d'abord. Vertu essentielle qui se construit dès l'enfance. Vertu qui naît des obstacles surmontés. C'est le cas dans les stages d'aguerrissement, que certains d'entre vous ont vécus. Ils vous révèlent vos capacités réelles qui dépassent, de beaucoup, ce que vous auriez pu imaginer. La confiance en soi est un moteur. Elle libère les énergies et encourage à l'action.*

Les fausses excuses tombent. Tout ce dont je suis capable devient possible !

*La **confiance dans l'autre**, ensuite. Celle par laquelle je reconnais que je ne peux pas tout ; que le salut passe autant par mon camarade, mon chef, mon subordonné que par moi-même. Par cette confiance, je m'assume dépendant. Cette reconnaissance est le ciment de nos armées. La confiance mutuelle fait notre unité, en même temps que notre assurance. C'est elle qui fait dire au capitaine de Borelli, considérant ses légionnaires : " Par où pourrions-nous bien ne pas pouvoir passer ? ".*

La confiance dans le subordonné est, particulièrement, féconde. On a pris l'habitude de lui donner un nom savant : la subsidiarité ; mais ça ne change rien. Comme chef d'état-major des armées, je mesure chaque jour davantage à quel point je suis dépendant de l'action de chacune et de chacun d'entre vous. Seul, je ne peux rien. Ensemble, rien n'est impossible !

Je terminerai par une recommandation. Parce que la confiance expose, il faut de la lucidité. Méfiez-vous de la confiance aveugle ; qu'on vous l'accorde ou que vous l'accordiez. Elle est marquée du sceau de la facilité. Parce que tout le monde a ses insuffisances, personne ne mérite d'être aveuglément suivi. La confiance est une vertu vivante. Elle a besoin de gages. Elle doit être nourrie jour après jour, pour faire naître l'obéissance active, là où l'adhésion l'emporte sur la contrainte. (...) *Fraternellement*

	Registre de la référence intellectuelle		Sens - Lien entre valeurs et action
	Registre du conseil moral – Traduction de l'habitus		Allégorie liée au mythe collectif, au héros qui l'incarne
	Registre du système de valeurs		

Texte n°2. Général d'armée Pierre de Villiers, 2017.

Le nuage des vingt-cinq mots les plus fréquents, en dehors de celui du thème de la *confiance*, met en avant d'abord *l'action.* Cette prépondérance lexicale est également notée dans l'analyse thématique de cette lettre, indiquant le lien essentiel dans l'esprit du militaire qui existe entre le sens donné et la mise en action (Ricoeur, 1990 ; Varela, 1994 ; Weick, 1995).

L'engagement en mission et le sens sont parfaitement liés.

C'est encore ce que montre l'ouvrage collectif « *L'alliance du sens et de la force* » édité l'été 2018 par l'état-major de l'armée de terre. Cet ouvrage *« se penche avec humilité sur les fondements et les principes d'un métier spécifique : celui du service des armes, sur les questions qu'il pose et les dilemmes qu'il soulève* » (p. 5).

1.1.2.3 Exaltation de l'héroïsme

Pour terminer d'illustrer ce point, nous faisons référence aux deux commandos Hubert, les Maîtres Cédric de Pierrepont et Alain Bertoncello qui ont trouvé la mort dans la libération d'otages au Burkina Faso, le 10 mai 2019. L'allocution du président Macron prononcée le 14 mai 2019 en leur hommage funèbre illustre cette image du héros qui emplit l'idéal militaire au service de la nation.

L'analyse d'un extrait du discours du Président de la République montre la place centrale tenue par le lexique des valeurs attachées au métier des armes. Le nuage des quarante mots les plus utilisés relie les notions de statut – *commando, soldat, engagés* – avec celles de service – *mission, défense, nationale, toujours, armes, république* – et les valeurs qui y sont associées : *camarades, bravoure, sacrifice, destinée, jeunesse, ensemble, compatriotes*.

En rappelant que c'est dans la bataille que le héros qui voit le jour est l'exaltation du système de valeurs sur lequel repose le fonctionnement de l'organisation militaire, ce texte conclut notre collecte de données de second niveau avec l'illustration du rôle joué par le système de valeurs dans la consolidation d'un esprit militaire déterminant de la condition militaire.

« Celui qui meurt au combat, dans l'accomplissement de son devoir, n'a pas seulement accompli son devoir, il a rempli sa destinée. Maître Cédric de Pierrepont, Maître Alain Bertoncello, la mort ne vous faisait pas peur parce que vous aviez ancré en vous, dans le mystère insondable de vos âmes, la volonté de servir les autres y compris au prix de votre propre vie. Parce que vous aviez fait le choix intime de consacrer cette existence à une cause plus grande que vous, celle de la France, celle de la liberté. Parce que affronter le feu de l'ennemi comme un seul homme est l'ultime valeur du soldat. Surgis du ventre de la nuit, ils sont porteurs des foudres de Neptune.

Ce sont les mots que de génération en génération, les membres de votre unité se transmettent avant d'engager le combat. Les mots du mystère, les mots du secret.

Une vie arrêtée n'est pas une vie perdue. Une vie arrêtée en pleine jeunesse, en pleine conscience aussi, n'est pas une vie perdue. Une vie donnée n'est pas une vie perdue. Celui qui meurt au combat, dans l'accomplissement de son devoir, n'a pas seulement accompli son devoir, il a rempli sa destinée. Ce n'est pas un sacrifice, non. C'est le sens même de l'engagement, la part tragique de la mission et vous le saviez. Et avec vous, je le savais. Cette indicible part obscure de l'engagement, celle qui fait sa force et sa clarté, celle du don que chaque soldat à chaque mission consente à la nation. Aujourd'hui, par votre mort, vous entrez dans la lumière éclatante de l'histoire de notre pays.

Et notre pays sent bien, notre pays sait bien dans ses profondeurs que votre exemple nous sauve tous car il nous maintient à la hauteur de nous-mêmes, de ce que nous avons à être. Oui, une nation n'est libre et forte que par la fraternité et la solidarité qui l'unissent. Une nation est libre et forte que d'avoir des héros dont elle doit se montrer digne en s'élevant à leur hauteur et en restant soudés tel est le sens profond de votre combat. Aujourd'hui, par votre mort, vous entrez dans la lumière éclatante de l'histoire de notre pays. Et voilà qu'en écho, jaillit une succession de figures qui ont donné leur vie pour notre nation. Voilà, surgissant de l'eau salée de la Manche, les soldats du commandant Kieffer et, parmi ses hommes qui débarquèrent à Ouistreham le 6 juin 1944, la silhouette du lieutenant de vaisseau Augustin Hubert, celui-là même qui donna son nom à votre commando et se dresse les ombres du capitaine de frégate François Jaubert de l'enseigne de vaisseau Alain de Penfentonyo voilà encore le capitaine de corvette Charles Trepel, l'enseigne de Vaisseau Louis de Monfort et l'amiral Pierre Ponchardier et voilà que les rejoignent tous ceux qui ont fait don de leur jeunesse pour le pays, pour la liberté ».

	Représentations du héros et du mythe		Spécificités fonctionnelles, sacralisation de la mission
	Lien entre système de valeurs et affectif		Références au système de valeurs
	Exaltations existentielles		

Texte n°3. Extrait de l'hommage funèbre du président Macron aux deux commandos Hubert, les Maîtres Cédric de Pierrepont et Alain Bertoncello, 14 mai 2019.

1.2 La préanalyse manuelle : un archétype militaire

L'apport des données de deuxième niveau ouvre des axes d'analyse des corpus. Les résultats qui suivent traduisent la méthodologie d'intervention comme elle a été présentée au chapitre 3 (Jouison-Laffitte, 2009).

En affirmant que nous réalisons une interprétation subjective des données, qui sera pondérée plus loin par l'apport des outils technologiques Alceste et NVivo, cette section présente les résultats de la préanalyse réalisée « manuellement ».

La préanalyse a permis de mettre en lumière des pistes de réponses aux questions de recherche formulées lors du travail d'opérationnalisation de la recherche. Rappelons que les individus rencontrés n'ont pas été interrogés au sujet de l'armée ni de leur ressenti personnel au sein de l'institution militaire. Au contraire, lors de la présentation des principes guidant l'entretien individuel, il a été précisément question de reccueillir des monologues libres au cours desquels le sujet a été convié à raconter l'histoire de sa reconversion. Sans avoir été orientés lors des entretiens vers l'explication d'un aspect précis de l'état de militaire, les individus ont spontanément cherché à se raconter, à justifier leur choix de la carrière militaire, puis à en détailler parfois très chronologiquement les détails. À chaque fois le sujet s'est apesenti sur son attachement à l'institution militaire, nous permettant d'atteindre l'objectif recherché qui était de capter le maximum de moments de narration qui questionnent le sentiment d'un attachement identitaire et qui soient à même d'en évaluer l'intensité (Ricoeur, 1980).

À la question **QS1** sur la militarité, nous montrons que tous les entretiens font état d'un système de valeurs attaché à la condition de militaires. Cette incorporation systémique est variablement marquée, mais témoigne d'un lien certain, parfois très enfoui. Nous observons que le sujet se détermine le plus souvent par rapport à sa condition statutaire.

Si ces conclusions partielles fournies par la préanalyse manuelle conduisent à formuler que ces points participent de la militarité (Paveau 1994, Thièblemont et Rivière 1999), il nous faut mesurer comment la militarité est ressentie par le sujet en tant que sentiment d'appartenance à un groupe particulier, voire *« à part »* (Tajfel et Turner,1986 ; Chanlat, 2011).

1.2.1 Un système éducateur ancré à un ensemble de valeurs

Les références à un système de valeurs qui forme le caractère et le potentiel émotionnel jalonnent chacun des récits.

L'ex-caporal-chef Liu, légionnaire, témoigne de la relation entre le système de valeurs qu'il connaît dans son unité, le caractère de l'individu qui y sert, et l'identité qui s'y forge :

> « *Chacun s'attache plus à certaines valeurs de la Légion que d'autres, ça crée une identité, mais ça reste toujours la Légion ! On peut dire qu'il y a une base Légion comprenant la discipline, la rigueur, le souci du dépassement de soi, la soif d'apprendre et la volonté de réussite* ».

Le système de valeurs est souvent cité comme étant le motif principal d'engagement dans l'armée. Paul qui a été en service au sein d'un bataillon de chasseurs alpins comme caporal-chef déclare :

> « *… j'étais jeune sapeur-pompier depuis l'âge de 12-13 ans donc j'ai toujours aimé ce qui s'apparente à l'armée, le cadre, la discipline ce qui est très important pour moi. Mais aussi des valeurs, comme l'entraide, la défense de son pays... et tout ça je le retrouvais à l'armée avec un engagement encore plus fort. C'est donc pour toutes ces valeurs que j'ai souhaité m'engager* ».

Dans ce cas, le système de valeurs représente un terrain idéal pour permettre à la personnalité de se développer inconsciemment en se nourrissant de la culture collective.

Certains vont plus loin en agrégeant le système de valeurs à leur sensibilité personnelle, attestant de cette manière qu'il existe un lien de dépendance entre les repères prônés par l'organisation militaire et l'individu dans son identité multiple (Ramarajan 2014, Nande, 2018), qui montre que l'identité pour soi se structure avec l'identité pour autrui (Dubar, 1991).

Les rapports générationnels au sein du discours qui valorise le système de valeurs sont régulièrement évoqués. Benjamin, sous-officier en activité, mais qui a déjà créé son entreprise au sein d'une galerie marchande de centre commercial, apporte cette nuance :

> « *Alors le système de valeurs c'est malheureux, mais j'aurais tendance à dire qu'il se perd à l'armée par rapport à ce qu'on a pu connaître ces 15 dernières années (...) La discipline et la hiérarchie, le savoir-vivre, oui tout à fait ! La rigueur oui, pour moi c'est des valeurs qui étaient… qui sont propres à l'armée ; elles se délitent. Et elles sont moindres dans le civil* [sur un ton désolé]. *Elles sont moindres dans le civil, j'ai* [en insistant] *beaucoup de cas concrets, même je parle beaucoup avec des commerçants, puisque j'ai la chance de travailler dans un centre commercial* ».

Pour en finir avec cette première impression d'un système de valeurs qui marque le caractère et les émotions de l'individu, nous citons les propos d'Allan, officier supérieur en phase de quitter l'armée qui donne sa vision d'une articulation entre les convictions personnelles et les valeurs institutionnelles à travers l'expression du « *modèle militaire* » :

« *Ce modèle peut paraître original parce qu'il a un trépied de valeurs qui sont le courage ; il faut savoir rentrer dans un univers assez coercitif, il faut de l'opiniâtreté, ne pas tourner le dos à la première difficulté venue, et puis de la clairvoyance personnelle sur ses propres objectifs (...). À partir de ce socle de convictions, on va évoluer dans un environnement qui a lui-même ses propres valeurs qui sont la fraternité, la fidélité, le respect de la mission, le culte du chef, l'exemple du chef, etc.* ».

En confrontant ce témoignage à l'analyse des données de second niveau, ce verbatim cisèle le discours qui rend compte d'un modelage du caractère par le système de valeurs militaires.

Les premiers résultats montrent que le système de valeurs permet à la recrue de se développer en structurant son caractère autour du sentiment d'appartenance au sein de son groupe social (Tajfel et Turner,1986 ; Chanlat, 2011). Le groupe d'appartenance militaire se démarque nettement du reste de la société (Schweisguth, 1978, Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011).

1.2.2 De la condition de militaire et de l'esprit militaire

La *condition de militaire* est une notion qui mérite d'être distinguée de celle de *condition militaire*. On ne parle pas ici des conditions d'exécution matérielles, statutaires du métier ou plus généralement des conditions de vie du soldat. Nous évoquons la manière d'être[52], qui résulte de l'engagement individuel et qui stimule les individus au sein de l'institution.

À cette notion de condition de militaire est attachée celle d'état d'esprit dans lequel le militaire est placé pour remplir ses missions et avec lequel il évolue tout au long de son parcours.

Les informations de deuxième niveau nous ont amené à en tracer les contours.

L'énumération des exigences contenues dans le Code du soldat (annexe 8, fiche 15) indique très clairement que l'Armée de terre cadre strictement le périmètre de la condition de soldat :

« *- accomplir sa mission dans l'excellence professionnelle et la maîtrise de la force ;*

- faire vivre les communautés militaires unies dans la discipline et la fraternité d'armes ;

- servir la France et les valeurs universelles dans lesquelles elle se reconnaît ;

- cultiver des liens forts avec la communauté nationale, etc. ».

Dans quelle mesure la condition de militaire et le système de valeurs sont-ils indissociables et concourent-ils à la matérialisation d'un esprit militaire ?

[52]Acception tirée du Littré 2 (parmi 8) - https://www.littre.org/definition/condition : « La manière d'être, en parlant des choses. La condition des choses de ce monde est d'être sujettes au changement ».

Les témoignages sont unanimes au sujet de l'étroitesse des liens entre la condition de militaire et le système de valeurs, indépendamment des origines socio-familiales, de la catégorie et de la spécificité militaire, ils semblent se renforcer avec l'ancienneté de service. Le brigadier-chef André sur le point de partir expose :

> « *L'armée c'est aussi un engagement de soi-même (...) Pour être militaire, il faut avoir l'état d'esprit du militaire et il faut le mettre en valeur (...) Cet état d'esprit militaire pour moi c'est être dévoué et disponible à tout moment ; on doit toujours être disponible pour son pays et sa hiérarchie (silence). C'est aussi ne jamais profiter des autres, il faut aider les gens à sortir de leurs problèmes et non pas profiter d'eux ».*

Ce propos plutôt décousu dans sa formulation, trouve une explication dans les conditions de départ de ce militaire qui, bien qu'acceptant de quitter l'armée, subit son retour à la vie civile et craint de ne pouvoir y reproduire les schémas de fonctionnement dont il est imprégné.

Bien d'autres verbatim confirment ce sentiment premier ; on retrouve le signal d'appropriation d'un état d'esprit militaire sous des formes différentes. Indépendamment de la question des spécificités militaires internes qui distinguent, entre eux, les corps, les armes et les subdivisions, les propos de Yann, un ex-officier de Légion étrangère aujourd'hui reconverti dans le coaching et l'accompagnement des militaires en reconversion, donnent une perception de l'état d'esprit comme d'une véritable exigence qui a imprégné sa personnalité :

> « *Je pense en particulier au choc que j'ai eu lorsque, me présentant à mon chef de corps au REC, en arrivant de Berlin, il me dit qu'il n'a pas beaucoup de temps pour me recevoir, que si je suis là c'est que je suis bon, mais que je devais me rappeler d'une chose : "c'est que je suis ici au service du légionnaire". Je reconnais que je n'avais pas vu les choses comme cela. Et puis c'est tout, il m'a laissé partir comme cela. Ça a été un choc et une découverte (...). Mais pour moi c'est un point important en termes de culture, même si ça paraît anecdotique, parce que ça change tout dans le comportement que l'on a avec les légionnaires, de ce qu'on exige d'eux, dans la disponibilité que l'on doit avoir à leur égard, et ce n'est pas du romantisme ! Cet état d'esprit issu de la Légion étrangère a imprégné ma personnalité par la suite. (...). Mais au moment où j'y étais ça m'a marqué et ça a imprimé quelque chose, c'est clair. Même encore maintenant, vis-à-vis des camarades au sein d'Implic'Action...* ».

Dans ce récit, les mots « *culture* », « *comportement* » et « *état d'esprit* » sont conjugués entre eux pour illustrer l'ancrage de l'identité individuelle au construit collectif. Les participes

passés « *marqué* » et « *imprimé* » sont employés pour aller dans ce sens de l'enracinement de l'individu à sa condition de militaire. Il est intéressant de noter qu'au moment de l'entretien, le narrateur a quitté l'armée depuis huit années, ce qui lui confère plus d'objectivité.

Nous terminons sur le conditionnement de l'individu à l'état de militaire, en citant un entretien réalisé avec Florian, ancien officier marinier, aujourd'hui à la tête d'un cabinet de recrutement. Son observation vient renforcer l'idée de l'ancrage du militaire à des valeurs institutionnelles qui forgent sa personnalité. En expliquant qu'« *On ne recrute jamais des états de service, on recrute des états de service plus des états d'esprit* », Florian introduit une piste de réponse à la question de savoir si la militarité se présente ou pas comme un avantage à l'employabilité du sujet en reconversion (**QS3**). Poursuivant sa réflexion, en fin d'entretien l'ancien marin se pose ouvertement la question :

« *Est-ce qu'un ancien militaire est un candidat identique aux autres ?* ».

Sa réponse complète les témoignages précédents dans le sens de l'existence d'une condition de militaire qui imprègne la personnalité de l'individu et produit un être

« *différent* (...), *parce que les métiers que l'on fait dans l'armée n'ont rien à voir, rien de similaire avec ce que l'on peut trouver dans l'essentiel du civil* » ;

et la référence faite aux spécificités fonctionnelles est immédiatement complétée par celles faites aux spécificités institutionnelles :

(...) C'est pour ça qu'il faut du temps pour bien réfléchir lors d'une reconversion. Cela dit, de plus en plus d'entreprises cherchent ce type de profil parce qu'on a remis au gout du jour la notion de valeurs et c'est la première des choses que l'on vous apprend à l'armée. On peut faire valoir ces valeurs tout au long du processus de recrutement. « *Le militaire a cette chance-là que d'être imprégné de ces valeurs* (...). *Lorsque l'on a donné à l'institution x années de sa vie, c'est vraiment un don de soi parce que l'on fait un métier qui est drôlement particulier, où on est corps et âme à la merci, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 : il n'y a pas de discussions sur ce sujet* ».

Et Florian termine son propos par cette remarque qui verbalise une forme d'emprisonnement de l'identité :

« *Pour ce que je vois au quotidien, la difficulté c'est de sortir du cadre* ».

Ces extraits d'entretien montrent que le système de valeurs sculpte le caractère en même temps qu'il imprègne la sensibilité de l'individu. À l'heure de quitter son organisation, le sujet peut se retrouver imprégné par la condition de militaire qui a été la sienne. Ces premières interprétations se renforcent des travaux sur la construction expérientielle depuis l'action

collective (Wittorsky, 2008), et plus généralement de l'identité de métier (Zarca, 1988 ; Dubar, 1992 ; Wittorsky, 2008). Nous cherchons à répondre un peu plus loin à la question de la persistance de l'incorporation de l'identité individuelle à celle de la structure collective (Lecordier, 2012).

La convergence des témoignages va sans équivoque vers la mise en lumière d'une forme d'absorption de l'identité individuelle par l'esprit militaire qui émane de l'identité de groupe.

Les témoignages au sujet des spécificités du métier de militaire sont omniprésents et occupent une place de choix dans les récits de reconversion. Nous observons que les narrateurs expriment leur besoin de faire référence au caractère particulier qu'ils ressentent à propos de leur métier de militaire – *institutional-occupational* (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988) – et aux caractéristiques de leur corps d'affectation – par la catégorisation (Tajfel et Turner, 1986 ; Autin, 2010 ; Chanlat, 2011), par laquelle la « *représentation cognitive et la revendication de cette appartenance se construisent sur des valeurs symboliques et psychologiques* » (Tajfel et Turner, 1986). Les récits traduisent un lien réel et fort de chacun avec son environnement socioprofessionnel.

Au terme de l'analyse manuelle se détache l'existence d'un archétype militaire en dépit des diversités structurelles et fonctionnelles dont les témoignages font la démonstration. Ce constat va dans le sens de la vérification d'une militarité qui dépasse le seul stade du récit (Paveau, 1994 ; Thièblemont, Rivière, 1999). La militarité se manifeste dans sa dimension humaine à travers l'expression émotionnelle et affective véhiculée par le discours qui contribue à la construction de l'identité narrative du sujet (Ricoeur, 1983 ; Michel, 2003).

Conclusion de la section 1 *(P2. Ch. 4)*

En dépit du caractère lapidaire attaché aux techniques d'analyse manuelle, celles-ci représentent un intérêt particulier, surtout lorsqu'elles interviennent dans le cadre de travaux ancrés au terrain, réalisés par abduction et confirmés par un ensemble de données de niveau secondaire. Les spécificités militaires dont il vient d'être question s'expriment clairement dans leur forme organisationnelle (Bardiès, 2011).

Les données analysées font état des trois éléments présentés lors de la revue de littérature (4e section du chapitre 2) :

- le fonctionnement de l'organisation, au sein duquel se situe le *système de commandement fortement hiérarchisé*, le *primat de la communauté sur l'individu,* les aspects catégoriels ;
- le cadre réglementaire qui forme un ensemble normatif et exclusif, notamment avec son RDG ;
- le système de valeurs qui fait référence aux us et coutumes et aux repères éthiques des différentes unités d'appartenance (*l'honneur, la loyauté, la discipline, le courage, etc.*).

Ce travail de préanalyse textuelle amorce des réponses aux questions mises en évidence lors de la démarche d'opérationnalisation de la recherche. L'individu forge son identité dans le système de valeurs qui est adossé à l'identité collective. Dans ce contexte, il s'approprie des codes qui lui permettent de se mettre en action grâce au sens qu'il peut donner à ses engagements. La création de sens lui permet de rester en cohérence avec lui-même, au risque, le cas échéant, de le placer dans la confusion et dans l'engrenage de la crise identitaire.

Il a permis d'orienter la réponse à la **QS1** en montrant que la condition de militaire contribue à la construction de l'identité du soldat à travers un archétype militaire exprimé dans ses diversités. Ces premières interprétations orientent la recherche vers l'inclination de l'individu à se situer au sein de cette ***militarité***.
Nous parlerons alors de processus de ***militaridentification*** (**QS2**) qui s'exprime par la référence symptomatique et continuelle au système de valeurs militaire.

La militarité est le signe d'une appartenance double au système militaire. L'attachement s'installe, simultanément et variablement selon les individus, au plan micro-structurel, celui des corps d'affectation, et à l'échelon macro-institutionnel, celui de l'armée dans son organisation d'ensemble et à travers son fonctionnement général.

Ce premier travail a vocation à orienter le deuxième temps de la recherche vers une évaluation interprétative adossée à la technologie digitale. L'exploitation des transcriptions, le choix technique des options offertes par les supports digitaux, les orientations pour l'optimisation des requêtes et leur interprétation, vont maintenant s'appuyer sur les volets 2 et 3 de l'analyse textuelle – comme ils ont été présentés au chapitre 3 – à l'aide des logiciels Alceste et NVivo.

*

Nous proposons de vérifier ces pistes en prolongeant l'exploration par l'interprétation des résultats des analyses digitales lexicales d'Alceste puis thématiques d'NVivo.

**

Section 2 : Analyses lexicales avec Alceste : vers le concept de militarité

Ce qui importe, en préambule du travail de restitution de ces résultats, c'est moins l'état brut des classifications délivrées par l'outil informatique que les interprétations que nous avons pu apprécier des relations des classes entre elles. Nous présentons maintenant les grandes tendances qui peuvent être tirées des entretiens réalisés auprès des 28 militaires en partance (corpus 1RD) et des 26 ex-militaires reconvertis ou en cours de processus de reconversion (corpus 2EM), soit 54 *unités de contexte initiale* (U.C.I.) selon la terminologie consacrée.

2.1 Un corpus de ressortissants-défense (RD) tripolaire *(par importance d'UCE)*

La première étude porte sur les 28 militaires en activité (corpus 1 RD).

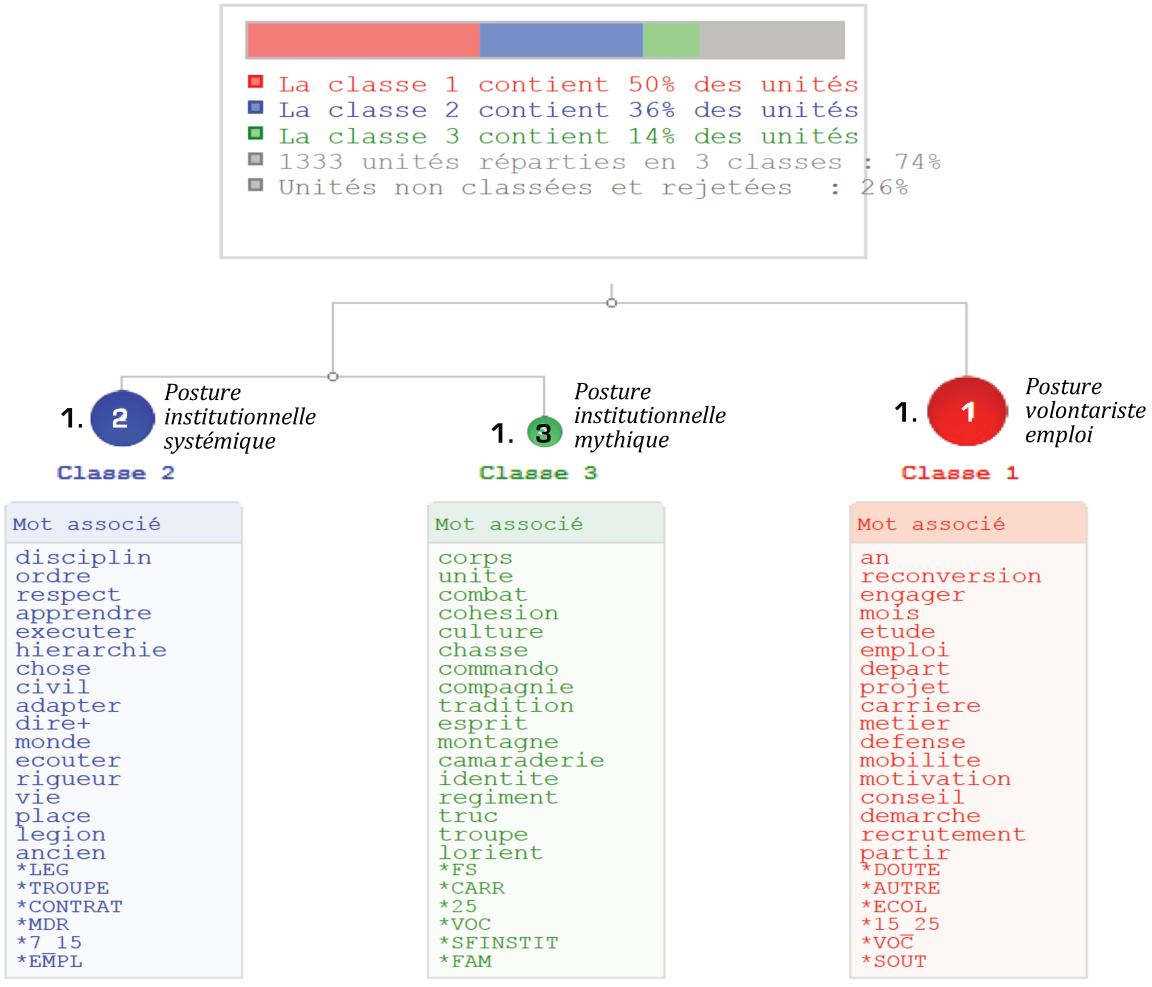


Figure 46. Dendrogramme de l'analyse du corpus de militaire en phase de reconversion.

Le rapport d'analyse (après lemmanisation) fait état d'un niveau de pertinence de 74 % d'U.C.E. représentant un total analysé de 1780 U.C.E. pour un volume de 83 759 mots. Les entretiens non directifs avaient vocation à recueillir des récits qui attestent des conditions de réalisation de la phase de fin des services – *fin* d'une phase de vie lors des transitions, selon la définition qu'en donne Bridges (1990).

Par conséquent l'analyse discursive lexicale cherche à faire ressortir des comportements que nous appelons postures pour l'interprétation des résultats d'Alceste.

Trois cas se dégagent de l'analyse selon un dendrogramme qui met en évidence trois classes. Nous en donnons explications.

2.1.1 Classe 1.1 – Posture volontariste vers l'emploi. *(673 U.C.E.)*

Nous donnons à cette classe le nom de « ***posture volontariste-emploi*** ». Le nuage de mots ci-contre illustre les éléments chiffrés de la classes 1.1 de la figure 46. Nous observons dans cette famille qui contient 50 % d'U.C.E. que les mots *an, reconversion, mois, étude, emploi, départ, projet, carrière, métier* bénéficient d'un khi 2 représentatif [55 > χ2 > 20].

A contrario, les mots les moins usités montrent qu'une forme de prise de distance avec le milieu militaire s'est installée : *discipline, respect, hiérarchie, esprit* sont parmi les références les moins utilisées avec des valeurs du Khi 2 négatif, comprises entre [-50 < χ2 < -20]. Ce constat montre que dans cette classe les militaires qui entrent en reconversion font référence clairement à la recherche d'emploi.

Nous observons que les individus de cette classe sont mobilisés par leur transition professionnelle qu'ils envisagent résolument, et sans délai après leur départ (référence au temps) y compris par la formation professionnelle qu'ils anticipent :

> « *Je suis donc en phase de transition où je cherche un contrat professionnel pour, après cette année, faire une deuxième carrière pleinement dans le civil* » ;

« *L'école de commerce, ça m'a permis de me faire une idée bien plus proche de la réalité de l'entreprise* » ;

« *Un autre conseil c'est de ne pas aller à Défense Mobilité en se disant eux ils vont me trouver du boulot, il faut plutôt se dire (demander) quels sont les métiers que je ne veux pas faire, et en fonction de ce qu'il reste, choisir sa branche* » ;

« *Il faut devenir acteur de sa reconversion et ne pas attendre que les autres fassent le travail pour nous. Défense Mobilité est une aide précieuse, une corde de secours, mais ce n'est pas une corde à laquelle il faut rester accroché, c'est une main courante* ».

Le rapport d'analyse indique que l'ancienneté moyenne de cette première classe est de 15 à 25 ans, à dominante des métiers du soutien. Les sous-officiers y sont les plus représentés.

Il se dessine par conséquent un lien entre une ancienneté relative (vers 15 ans de services), la catégorie « cadres intermédiaires » (sous-officiers), la spécialisation professionnelle technique au sein de l'armée et l'adoption d'une posture volontariste de retour à l'emploi.

Cette attitude volontariste ne présage pas de l'absence de difficultés à pérenniser l'emploi, ce que nous serons amenés à interroger par la suite.

2.1.2 Classe 1.2 – Posture institutionnelle systémique (485 UCE)

Cette deuxième classe regroupe 36 % des U.C.E. L'intitulé que nous lui donnons est celui de « ***posture institutionnelle systémique*** ». Le qualificatif *institutionnel* est choisi en référence à la théorie *« Insititutional/occupational »* de Janowitz (1960) et Moskos et Wood (1983). Cet ensemble regroupe des militaires imprégnés du système de fonctionnement vertical fort auquel est associé l'esprit militaire.

De fait, nous trouvons dans cette classe des références lexicales au système de fonctionnement et de valeurs organisationnelles militaires, telles que les données de deuxième niveau et les interprétations tirées de la préanalyse les ont présentées.

Les mots *discipline, ordre, respect, apprendre, exécuter, hiérarchie* se placent en tête des khi 2 les plus significatifs, soit [53 > χ2 > 36]. Les notions de temps (*an* [χ2 = -31], *mois* [χ2 = -22]) et l'action de s'*engager* [χ2 = -27] dans la *reconversion* [χ2 = -20] sont les laissés-pour-compte du discours.

Ce résultat montre que les individus de cette catégorie s'installent dans une logique d'évitement de la perspective du départ (Bruchon-Schweitzer, 2001). En guise d'autoprotection cette attitude marque le déni du *désengagement*, première étape de l'enchaînement des quatre autres stades du départ : *démantèlement, désidentification, désenchantement, désorientation* (Bridges, 1980).

Dans cette catégorie les références au système d'organisation militaire monopolisent le discours que ce soit en parlant de structuration personnelle par l'armée... :

« *... le respect, la coordination, l'application des tâches, etc. Je pense que pour tout ça, le fait d'avoir été militaire va beaucoup m'aider. Je peux dire que l'armée m'a structuré* » ;

« *Un des buts était aussi d'avoir l'esprit militaire, avoir plus de discipline, etc. J'avais déjà cela dans mon éducation parce que j'étais très autodiscipliné* » ;

... en évoquant les motivations à devenir militaire :

« *Je voulais vraiment quelque chose qui me fasse changer et qui bouscule tout ce que j'avais dans ma tête (...) j'ai appris tout ce que la Légion pouvait me donner de discipline et de rigueur...* » ;

... ou encore, l'intérêt à conserver l'esprit militaire :

« *le respect des horaires, ça, c'est hyper important, la discipline aussi et puis la hiérarchie* ».

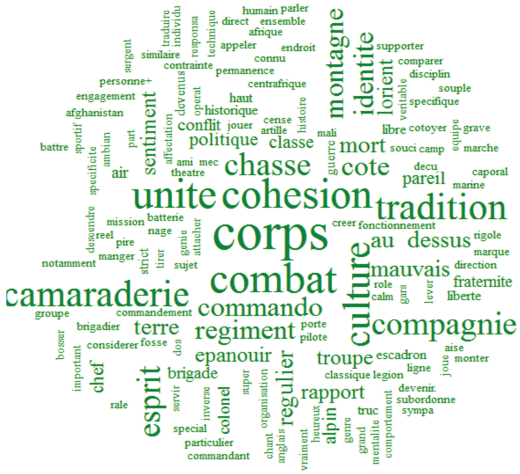
Notons que cette classe est majoritairement composée d'individus de moins de 15 ans de service (3/4 des entretiens de cette classe), majoritairement des MdR, ce qui vérifie les phénomènes de lassitude consécutifs à l'accumulation des OP.INT., OP.EX. et empilement des services divers relevés dans les rapports du HCECM que nous avons indiqués au premier chapitre.

2.1.3 Classe 1. 3 – Posture institutionnelle mythique (175 UCE)

Avec 14 % des U.C.E., cette famille est la plus petite des classes relatives à l'étude du premier corpus. C'est aussi celle qui attire le plus notre attention du fait de la singularité et des plus fortes valeurs des khi 2 associés à la dialectique symbolique et affective mobilisée par les personnes interviewées.

Nous lui associons l'étiquette de « ***posture institutionnelle mythique*** », puisque l'essentiel de la terminologie utilisée fait appel au système de valeurs morales et à l'affect

du militaire qui s'inscrivent dans le mythe de groupe (Morreau, 2009 ; Brémond, 2011). Parmi les références les plus récurrentes, celle qui est faite à l'esprit de corps transparaît avec le mot *corps* [χ2 = 121] le plus souvent associé au mot esprit [χ2 = 50], et les mots *unité* [χ2 = 116], *compagnie* [χ2 = 58] ou régiment [χ2 = 50] qui montrent l'attachement à un groupe de pairs formant corps (voir chapitre1).



Dans cette classe ressort l'emploi des mots « *chasseur* » (alpin ou à pied), et *commando* [χ2 = 59] qui font référence à des identités professionnelles marquées. À noter que l'on n'y trouve pas la référence *légion* ; cela peut s'expliquer par un lien de la Légion plus ancré à la dimension fonctionnelle du système militaire plutôt qu'aux représentations idéalisées du métier.

La *posture institutionnelle mythique* nous semble emblématique du segment non négligeable (14 %) des individus qui se raccrochent en priorité aux représentations symboliques et rituelles, par lesquelles sentiments et émotions se mêlent à leur construction identitaire. Le mot *identité* [χ2 = 40] côtoie les mots *cohésion* [χ2 = 74], *culture* [χ2 = 62], *esprit* [χ2 = 50], *histoire* [χ2 = 27], *sentiment* [χ2 = 27]. Surtout, les valeurs des khi 2 de cette classe sont notoirement supérieures à celles des deux précédentes classes, témoignant ainsi d'un ancrage certain.

Les valeurs négatives montrent nettement que les militaires qui s'inscrivent dans la *posture institutionnelle mythique* sont aussi des individus qui évoquent le moins le retour à la vie civile : les mots *civil* [χ2 = -16], *reconversion* [χ2 = -14] et *entreprise* [χ2 = -10] sont soigneusement évités dans leur récit.

Enfin, cette 3e classe s'exprime majoritairement par les récits des militaires cadres (officiers et sous/officiers) de plus de 15 ans d'ancienneté et en service dans les unités guerrières à l'exception des unités de soutien.

Les verbatim font ressortir un discours très marqué par la culture et le patrimoine historique militaire. Il s'en dégage une identification affective au groupe qui s'exprime souvent à travers le sentiment d'appartenance, dont l'esprit de corps et les signes extérieurs d'affectation :

> « *C'est comme l'esprit de corps, c'est très important aussi parce qu'il faut avoir le sentiment qu'on sert le meilleur régiment, la meilleure compagnie. Le meilleur régiment c'est le mien, c'est certain !* » ;

« *On s'intéresse à son régiment, à ses origines, son histoire, ses spécificités, ses traditions comme les pionniers* [Légion] *par exemple. Avec leur barbe, leur hache pour couper les barbelés, leur tablier... ; et comme leur espérance de vie était très courte on les laissait tranquilles et c'est pour cela qu'ils portent la barbe ; c'était un signe de longévité et donc de respectabilité puisque si sa barbe est longue c'est qu'il combat depuis longtemps sans mourir* » ;

« Pour moi, l'identité du régiment au 35 [35e Régiment d'artillerie parachutisite] *c'était le brevet de parachutiste ».*

C'est encore le cas du témoignage de Paul cité lors de la préanalyse dans l'étude d'interprétation de la notion de spécificité :

« *C'est assez similaire dans les troupes de hautes montagnes, il y a un gros esprit de corps, une grande cohésion. Ici, ils appellent ça l'esprit de cordée. Mais on ne retrouve pas ce sentiment de partout. Il est quasi propre aux unités spécifiques, puisqu'il y a le brevet qui nous lie et qui fait que l'on retrouve cet esprit de corps* ».

La lecture du rapport d'analyse de la classe *posture institutionnelle mythique*, esquisse les contours de la notion d'*identité de groupe* qui transparaît dans les verbatim. Les sujets s'identifient à la culture de leur environnement immédiat très souvent par différenciation avec les groupes exogènes.

Enfin, parmi les grands absents significatifs de cette troisième classe sont notés les mots *civil, reconversion, entreprise, partir,* ce qui indique un désintérêt des individus de cette famille pour la verbalisation de leur départ de l'institution militaire. Dans la classe 1.3, comme dans la classe 1.1, l'ancienneté des militaires concernés est comprise entre 15 et 25 ans de services, alors que les marques d'attachement au système militaire (classe 1.2) sont plus fréquentes chez les moins de 15 ans d'ancienneté, MdR en particulier. Cette double particularité s'explique en raison d'un lien entre la catégorie des MdR et les carrières courtes (chapitre 1, *Contextualisation*).

En revanche, si la *posture volontariste-emploi* (classe 1.1) concerne essentiellement des cadres intermédiaires qui ont une spécialisation professionnelle technique au sein de l'armée, la *posture institutionnelle mythique* (classe 1.2) est adoptée plutôt par des cadres issus d'unité à caractère guerrier.

Conclusion partielle d'analyse n° 1 *lexicale du corpus 1 RD*

En conclusion de cette analyse morphosyntaxique du corpus 1 RD, nous distinguons à parité représentative deux grands types de discours des militaires entrant en reconversion : une classe 1.1 dans laquelle les narrateurs montrent qu'ils se donnent toutes les chances d'intégrer un futur emploi, et un ensemble de deux classes,1.2 et 1.3, dont les sujets montrent qu'ils pensent et s'expriment au travers du modèle militaire.

Au sein de ce second ensemble, la différence notoire entre la *posture institutionnelle systémique (classe 1.2)* et la posture *institutionnelle mythique* (*classe 1.3*) tient dans la nature à l'attachement institutionnel.

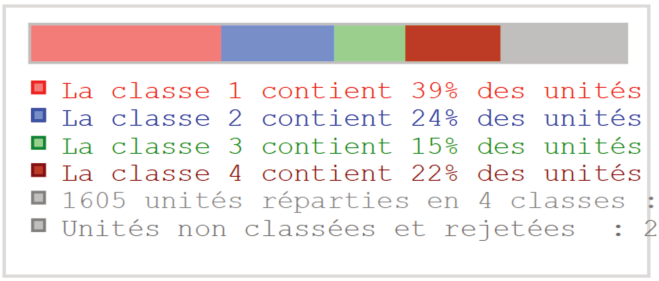
La *posture institutionnelle systémique* montre un attachement fonctionnaliste au mode d'organisation ; dans cette classe la narration est pragmatique. De son côté, la *posture institutionnelle mythique* traduit un ressenti émotionnel pour les représentations du groupe que l'individu s'est appropriées au travers d'images sublimées, renvoyées par le collectif. Il s'en dégage une image subjective de l'institution, de nature fusionnelle, de l'ordre de la croyance et de la foi, parfois dogmatique (les chants en annexe 8, fiche 16, l'illustrent). Cette perception s'explique par les mécanismes du mythe collectif (Hatchuel, 1986, 1996 ; Jouison-Laffitte, 2009), rationnel (Moreau, 2009 ; Brémond, 2011) et personnel (Solti, 2019).

La juxtaposition des classes 1.2 et 1.3 met en évidence un ancrage où dominent tour à tour les repères normatifs qui traduisent l'attachement plus prononcé au ***volet organisationnel*** et au ***système de valeurs.*** Dans ces deux classes, le ***cadre réglementaire***, troisième levier de la spécificité fonctionnelle (Bardiès, 2011, pp. 282-285), est omniprésent. En classe 1.2, le cadre réglementaire s'exprime en termes de moyens, par l'énumération d'outils de mise en œuvre : *discipline, ordre, hiérarchie*... En revanche, il est verbalisé en classe 1.3 en référence aux structures groupales qui adossent le mythe personnel du narrateur au mythe collectif. Ces deux classes illustrent la représentation « *institutional* » de la théorie du sentiment d'appartenance défendue par Janowitz (1960) et Moskos et Wood (1988). La posture « *occupational* » de cette théorie est identifiée dans l'analyse de la classe 1 *posture activité-emploi.* Cette classe se situe très nettement dans une logique universelle d'emploi puisqu'elle ne contient aucun mot – [$\chi 2 > 10$] – faisant référence au caractère de spécificité fonctionnelle (Boëne, 1995 ; Bardiès, 2011).

2.2 Quatre approches discursives des ex-militaires (EM)

Le corpus étudié concerne des ex-militaires. Il est composé de 26 individus et représente 2104 U.C.E. pour un niveau de pertinence de 77 % correspondant à 1605 U.C.E. classées.

Comme pour l'analyse du corpus 1 RD, puisque l'entretien libre avait vocation à recueillir un récit de la tranche de vie de la reconversion, le travail d'interprétation des résultats porte sur la nature et les caractéristiques des narrations. L'exercice consiste donc à identifier s'il existe des caractères discursifs différents qui traduisent objectivement des sensibilités diverses de la perception que le militaire a de son changement lors de sa reconversion.



La figure qui suit rend compte des quatre types d'approches discursives de l'ex-militaire.

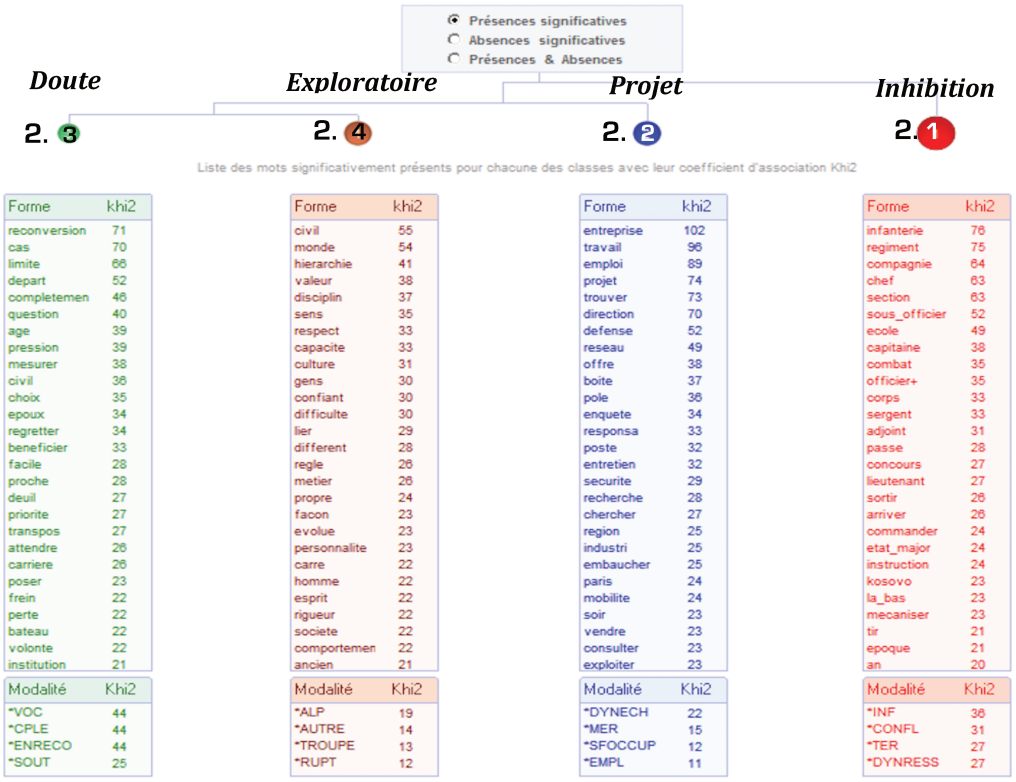
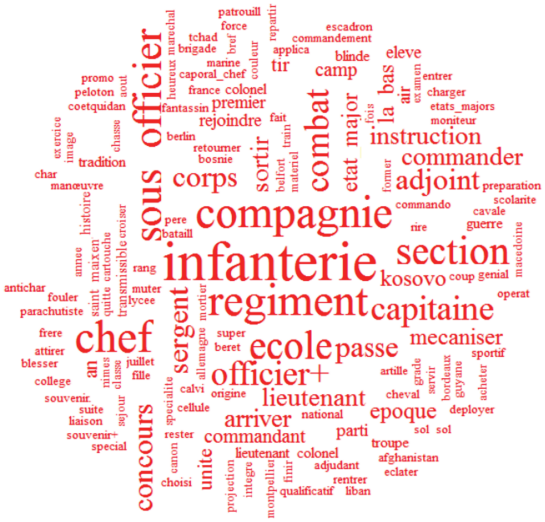


Figure 47. Dendrogrammes de l'analyse du corpus 2 EM. Mots significativement présents.

Les classes *inhibition* et *projet* divergent, tandis que la classe *exploratoire* se rapproche de la classe *projet* par sa dynamique proactive, et se distingue de la classe *doute*.

2.2.1 Classe 2.1- Mode inhibition *(641 U.C.E.).*

La classe 2.1 représente 39 % des phrases analysées du corpus 2 EM. Nous l'avons baptisée « ***mode inhibition*** ». Dans ce groupe nous pouvons observer la présence significative d'occurrences faisant exclusivement référence au système d'organisation militaire.



Les mots significatifs y sont compris sur une échelle [76 > χ2 > 33], respectivement : *infanterie, régiment, compagnie, chef, section, sous-officier, école, capitaine, combat, officier, corps, sergent.*

Nous sommes en présence d'une population d'ex-militaires au sein de laquelle nous constatons que le référentiel de la *posture institutionnelle systémique* (corpus 1 RD) reste très présent ! Les mots absents de la classe 2.1 renforcent cette perception : *entreprise* [χ2 = -60], *civil* [χ2 = -55], *travail* [χ2 = -48], *reconversion* [χ2 = -38], *emploi* [χ2 = -36].

Le discours de *mode inhibition* alimente les récits de vie d'anciens cadres (officiers, sous-officiers) au-delà de 15 ans de service, principalement issus de l'infanterie [*INF χ2 = 36], de l'armée de terre en général [*TER χ2 = 27]. Les militaires des armes de soutien sont peu présents au sein de cette classe [*SOUT χ2 = -34]. Dans cette classe l'imprégnation du mode organisationnel militaire reste intacte ; la spécificité institutionnelle colle au personnage narrateur. Il n'est donc pas étonnant que le registre lexical de l'entreprise en soit absent.

Les verbatim témoignent d'un discours militaro-centré dans lequel la référence au cursus militaire et au fonctionnement organisationnel est chevillé à la narration. Parfois, l'assimilation militaire se prolonge même au-delà des services actifs en intégrant au discours les états de service réalisés en tant que réserviste, comme dans cette présentation d'un ex-militaire :

« *J'ai 38 ans de service et 6 ans de Réserve allant de 15 jours à 72 jours dans l'année* ».

Le propos est souvent en décalage avec l'objet de la reconversion, et se recentre sur le mode de fonctionnement militaire, par exemple chez cet ancien officier de l'armée de terre :

« *En gros c'était dans la continuité de ce-que je faisais avant (...) D'autant plus, qu'en fait, ça dépend vraiment du capitaine. On est tous arrivés à la conclusion que ce n'est pas une histoire d'unité, mais une histoire de chef* ».

Le changement vers la vie civile est verbalisé en comparaison au fonctionnement militaire :

« *On ne retrouve pas un cadre précis avec une hiérarchie comme on a dans l'armée. On ne peut pas mélanger ces deux mondes, donc il faut se décider à quitter l'un pour aller complètement dans l'autre* ».

Le changement semble complexe du fait d'un cloisonnement entre monde militaire et civil :

« *J'ai réellement vu deux catégories : il y a ceux qui comprennent que l'on peut ne pas être formé comme eux, car on ne vient pas du même monde qu'eux, et il y a ceux qui ne le comprennent pas* ».

Mais encore, la comparaison du civil au militaire est omniprésente :

« *Être militaire ça aide toujours, rien que par l'expérience. Pour un civil l'armée c'est la ponctualité, le respect, le boulot, la sécurité. Ce sont ces valeurs que l'armée m'a transmises et je pense que c'est ce que cherche le civil » ;*

« Dans le civil, au-delà de l'attitude, il y avait la méthode de travail qui ne me plaisait pas parce que j'ai trouvé que c'était le bordel, désordonné alors qu'à l'armée c'était structuré et on faisait les choses par étape ce qui permettait qu'au final ce soit clair » ;

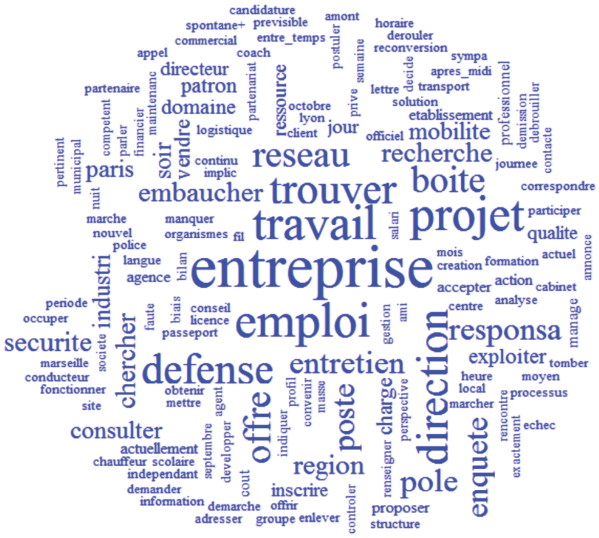
« *J'ai d'ailleurs trouvé bon nombre de similitudes entre les qualités d'un militaire et les qualités d'un commercial. D'ailleurs la notion de service est la première à prendre en compte* ».

Dans ce type de discours, les références systématiques au passé révèlent une réelle difficulté d'évolution des repères anciens vers le nouvel environnement professionnel. Ce constat qui fait de la classe 2.1 du corpus 2 EM le mode lexical majoritaire d'un *discours d'inhibition* nous amènera à clarifier dans l'étude thématique les raisons de l'attache narrative à l'organisation militaire.

2.2.2 Classe 2.2 - Mode projet (392 U.C.E.).

Au contraire, la classe 2.2 dans laquelle nous identifions un discours de « ***mode projet*** » montre un récit qui repose sur une terminologie essentiellement tournée vers la construction du projet professionnel (Boutinet, 1990).

L'univers lexical de ce groupe qui représente 24 % des U.C.E. fait référence à la mobilité professionnelle vers l'*entreprise* [χ2 = 102] aussi désignée par les mots *boite* [χ2 = 37], *industrie* [χ2 = 25] ou *patron* [χ2 = 22].



Les formes les plus récurrentes s'inscrivent dans une volonté de *nouveau départ* (Bridges, 1990) à travers la réalisation du nouveau *projet* [χ2 = 74] qui permet de trouver un *travail* [χ2 = 96], désigné comme un *emploi* [χ2 = 89] ou un *poste* [χ2 = 32] qu'ils identifient de *direction* [χ2 = 70] ou *responsable* [χ2 = 33].

En faisant référence au *réseau* [χ2 = 49], à l'*enquête* [χ2 = 34] et à la mise en action par les verbes *chercher* [χ2 = 27] et *trouver* [χ2 = 73] les narrateurs expriment le recours à des stratégies de coping pour atteindre cet objectif du nouvel emploi (Lazarus et Folkman, 1984 ; Dubard 2000 ; Schlossberg, 1995, Bruchon-Schweitzer, 2001) et font la démonstration d'un déroulement du processus de personnalisation (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader,1995). Dans ce groupe, les références militaires se tarissent, ce que montrent les khi-2 négatifs [-28 > χ2 > -15], respectivement pour les mots *arme*, *infanterie*, *militaire*, *section*, compagnie, *régiment*.

La classe 2.2 *mode projet* intéresse aussi bien des officiers, des sous-officiers que des MdR, de 7 à plus de 25 ans d'ancienneté. Surtout, le discours de *mode projet* est mis en œuvre par les individus dont l'emploi exercé dans les armées a plutôt été de type universel (*occupational*, selon l'acception de Janowitz, 1960, et de Moskos et Wood, 1983) ; les militaires de l'armée de terre [*TER], de la Légion notamment [*LEG], sont peu présents dans cette classe (respectivement [χ2 = -15] et [χ2 = -14]).

Voici quelques illustrations de propos issus du *mode projet* de la classe 2.2 :

> « *Je me suis donc renseigné sur les formations, sur les manières d'obtenir la carte professionnelle, etc. Je me suis inscrit dans un centre de formation par le pôle emploi* » ;
>
> « *Mon contrat de professionnalisation ne débouche pas sur une embauche, mais je trouve un travail dans une zone industrielle, dans une entreprise qui cherchait mon profil pour mettre en place des outils d'amélioration continue que j'avais acquis pendant ma formation* ».

Cet autre témoignage formule deux règles que son auteur tire de son expérience :

> « *La première, c'est qu'il ne faut pas attendre 4 ans avant la limite d'âge pour commencer à envisager une reconversion vers le secteur civil. (...) La deuxième, c'est le tissu relationnel que l'on a entretenu les dernières années. Pour trouver un emploi, il est primordial de s'adresser "au bon Dieu plutôt qu'à ses saints" ! Sans réseau bien ciblé, trouver du travail est " galère" » et parfois même avec un bon réseau c'est difficile* ».

Pour donner les meilleures chances au mode projet d'atteindre l'objectif de la reconversion, le sujet peut chercher à se mettre en rupture radicale ; en témoigne cet ancien officier :

> « *La fonction de consultant très autonome me convenait donc bien. J'ai d'ailleurs refusé un poste de directeur commercial dans une société industrielle précisément parce que j'avais trouvé le système dans lequel on me demandait de m'intégrer trop rigide même par rapport au système militaire* ».

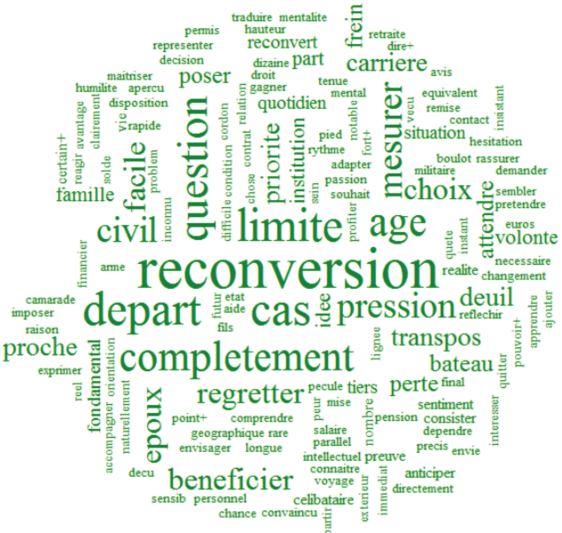
Selon le principe algorithmique d'Alceste les classes étant définies par différenciation lexicale, la *classe projet* contraste avec la *classe inhibition* ; elle permet aux classes 2.3 et 2.4 d'être à leurs tours définies en démarcation entre elles au sein de la classe de *mode projet.*

Nous les présentons dans l'ordre d'importance du volume des UCE, en commençant par la classe 2.4, troisième par ordre d'importance.

2.2.3 Classe 2.4 – Mode exploratoire (328 U.C.E.).

La classe qui occupe le troisième rang de ce corpus 2 EM, avec 22 % des unités textuelles, est baptisée classe 4 par le logiciel Alceste.

Nous lui conservons son appellation classe 2.4 pour des raisons pratiques et choisissons de l'identifier en lui donnant l'appellation de ***mode exploratoire.***



L'attitude qui y est associée évoque une phase de recherche d'ajustement au futur nouveau rôle, à l'instar du mode *exploration* dans lequel l'individu et le rôle se présentent en situation d'ajustement (Nicholson,1984).

La classe de *mode exploratoire* se différencie de celle de *mode projet* par un discours d'ajustement positionné entre l'univers lexical militaire et celui de l'entreprise civile.

Le fait que des mots significatifs issus du lexique du système de valeurs militaires et du registre de l'entreprise s'y mélangent indique la voie d'une volonté d'ajustement entre l'individu et ses rôles. Soit l'ajustement relève du compromis, soit une situation inédite a bousculé l'ordre des croyances acquises par le passé. Dans ce groupe s'agrègent les mots *civil* [$\chi2 = 55$], *hiérarchie* [$\chi2 = 41$], *valeurs* [$\chi2 = 38$], *discipline* [$\chi2 = 37$], *société* [$\chi2 = 22$], etc. Le mot *adhésion* [$\chi2 = 20$] témoigne de la réussite des arbitrages du narrateur.

Par conséquent, si l'on se réfère au maintien de l'identité dans le processus d'identité narrative (Ricoeur, 1990), il est cohérent de trouver le mot *sens* en position de tête des mots significatifs. Ce constat oriente l'analyse et fait la démonstration de recherche d'un statut d'équilibre de la part de la classe de *mode exploratoire* qui recourt au vocabulaire de processus de *configuration - refiguration* (Ricoeur, 1990) : *sens* [$\chi2 = 35$] et *capacité* [$\chi2 = 33$] y sont associés au mot *confiant* [$\chi2 = 30$]. Le mot *difficulté* [$\chi2 = 30$] montre d'ailleurs la lucidité d'un récit pragmatique dans lequel les mots *personnalité* [$\chi2 = 23$], *homme* [$\chi2 = 22$], se conjuguent avec ceux de *comportement* [$\chi2 = 22$] et *d'attitude* [$\chi2 = 20$].

Des verbatim mettent en lumière cette posture d'équilibre retrouvé dans la mise en action :

« *... ce sont les autres qui m'ont fait découvrir mon identité. Moi je me sentais comme tout le monde quand je suis arrivé dans le civil, mais ce sont les autres qui me renvoyaient l'image de l'ancien militaire. J'ai tout entendu sur les militaires, mais rarement la bonne version (rires)* » ;

« *Personnellement, je me suis obligé à un changement d'attitude. C'était incontournable ! Si on arrive dans un nouveau milieu, même s'il a des similitudes (...) en gardant ses réflexes, sa rigueur, cet esprit trop hiérarchisé, ça ne passera pas, c'est impossible !* » ;

« *Est-ce qu'un ancien militaire est un candidat identique aux autres ? (...). S'il est trop différent, il ne sera pas insérable donc nécessairement il va falloir qu'il se moule dans l'univers du métier. Il faut sortir du stéréotype* ».

Il est régulièrement fait référence :

- à la création de sens : « *... enfin, il fallait que je me sente utile, il fallait que je construise quelque chose qui avait du sens. Sans cela je n'aurais pas accepté l'emploi...* » ;

« *Je ne cherche pas un emploi qui m'amène la fortune, je veux un travail dans lequel je suis utile, un travail qui a du sens* » ;

- à la nécessité de s'ajuster au nouveau rôle... : « *Il faut savoir trouver comment transférer les compétences de l'armée pour qu'elles collent à la recherche du poste. C'est pourquoi la capacité d'adaptation est primordiale parce que sinon, on coule tout de suite, il faut se remettre en cause en permanence et ne pas avoir peur de l'obstacle quel qu'il soit* » ;

« Ce n'est pas une question d'intelligence, mais c'est une histoire d'alchimie entre l'envie, l'éducation, etc. C'est aussi un savoir-être, un comportement, une attitude. Il faut apprendre à ne plus s'appuyer sur les règles militaires ».

- ... sans pour autant présager de la réussite de l'ajustement :

« Après, s'adapter à un nouvel environnement je pense que ce n'est pas donné à tout le monde ».

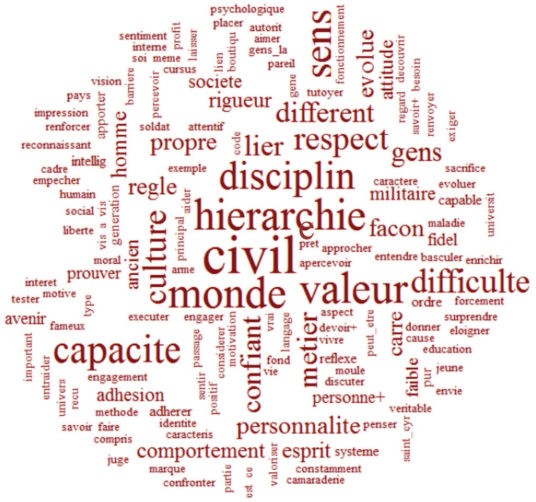
Une transaction biographique s'installe en même temps qu'une transaction relationnelle de l'ancien vers le nouvel univers professionnel (Demazières et Dubar, 1997).

Dans cette classe, le partant vante l'importance de se mettre en capacité de modifier ses représentations et/ou ses attitudes. Il montre que cela passe par l'analyse de la nouvelle situation, la connaissance de ses caractéristiques personnelles, des soutiens dont il peut bénéficier ; il peut alors adopter une stratégie de coping en réponse au stress généré par le changement (l'analyse du *4S system* de Schlossberg, Waters, Goodman, 1995).

2.2.4 Classe 2.3- Mode doute (244 U.C.E.).

Avec la représentation la plus faible de l'ensemble des phrases analysées, mais avec un total non négligeable (15 %), la quatrième classe, identifiée « classe 2.3 » par le logiciel représente le répertoire lexical des individus en mal de visibilité de leur avenir. Cette classe est identifiée « ***mode doute*** » par analogie au processus du doute (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000).

Le mode doute prolonge le stade du déni. Dans cette posture, l'individu montre qu'il a admis la situation de changement professionnel, mais s'installe en situation de choc générant chez lui de la peur, pour évoluer vers l'espoir en passant par les formes multiples du stress et de l'anxiété et qui génèrent les stratégies d'évitement. On y retrouve un discours militaro-centré, empreint de nostalgie.



Rien de surprenant alors que les terminologies de référence à la transition professionnelle représentent le plus fort khi 2 pour le mot *reconversion* [$\chi 2 = 71$] ou à peine moins important pour les mots *départ* [$\chi 2 = 52$] et *civil* [$\chi 2 = 36$].

Du malaise existentiel de cette classe transparaît l'hésitation et l'angoisse à travers l'emploi de mots comme *question* [$\chi 2 = 40$], *pression* [$\chi 2 = 39$], *choix* [$\chi 2 = 35$], *regretter* [$\chi 2 = 34$] ou encore *attendre* [$\chi 2 = 26$], *frein* [$\chi 2 = 22$]. Surtout, le terme de *deuil* [$\chi 2 = 27$] montre le ressenti de cette famille et confirme le parallèle établi entre la courbe du deuil (Kübler-Ross, 1969) et le processus du doute qu'en font Bridges (1991), Schlossberg (1995) et Fisher (2000). Il y est régulièrement fait état de la famille. Les références à l'organisation militaire sont peu fréquentes. Avec des grands absents comme les mots *chef*, *régiment*, *compagnie*, respectivement [$-13 > \chi 2 > -9$], ce discours montre qu'il est moins empreint de nostalgie que de peur en l'avenir ; il est plus présent dans la bouche du personnel encadrant, officiers, sous-officiers les plus anciens (au-delà de 15 ans de service) et beaucoup moins chez les MdR.

La classe du *mode doute* est représentative du discours des ex-militaires issus des armes de mêlée, ceux précisément dont les métiers offrent instantanément la moins évidente transférabilité technique. Dans l'étude du corpus 1RD nous avons vu que, de son côté, la *posture institutionnelle mythique* est également exprimée majoritairement chez des militaires cadres de plus de 15 ans d'ancienneté et en service dans les unités guerrières, à l'exception des unités de soutien. Puisque la classe 2.4, *mode doute* touche un profil de population similaire à celle de la classe 1.3 *posture institutionnelle mythique,* nous serons sensibles à l'observation d'un lien éventuel entre les deux catégories 1.3 et 2.4., lien qui établirait une relation entre l'appropriation du mythe et l'enlisement dans le processus de doute.

Les propos suivants sont tirés du *mode doute* :

« *Il faut comprendre que lorsque l'on arrive dans le civil on est « monsieur », on est personne* » ;

« *Parce qu'une reconversion c'est dur. Il faut se réintégrer parce que l'on a des codes différents, etc. En fait, plus l'on dure dans sa carrière, plus c'est compliqué* » ;

« *Il faut dire que c'est une perte de repères (...). Dans la recherche de ses valeurs et de ce qui nous motive, on est dans une phase de déstabilisation et l'on doit chercher des appuis. Il y a des fois où on les trouve, ou du moins on pense les trouver* » ;

« *Au moment du départ, c'était vraiment un deuil pour moi (...). Moi qui voulais depuis tout petit être militaire, j'avais vécu le rêve de ma vie au niveau professionnel. Ma vie elle aurait pu s'arrêter à ce moment-là* ».

Cette dernière sélection tirée du récit d'un officier marinier du soutien résume le sentiment qu'évoque la classe mode doute. Le mot deuil qui est employé à de nombreuses reprises nous amènera à étudier la similitude entre la courbe du deuil et les processus de doute.

Conclusion partielle d'analyse n° 2 *lexicale du corpus 2 EM*

La synthèse du rapport d'analyse d'Alceste fait apparaître quatre classes de discours au sein du corpus 2 EM. Pour 63 % du corpus 2 EM, deux grands axes se détachent et s'opposent : l'un militaro-centré (*mode inhibition, classe 2.1*), l'autre qui a une vision tournée vers la construction d'un avenir après l'armée (*mode projet, classe 2.2*). Deux autres sous-ensembles soulignent des tendances dissonantes, soit que l'ancien militaire cherche à adopter une attitude proactive positive – *mode exploratoire* 2.4 (Nicholson, 1984), soit au contraire qu'il s'enfonce négativement dans le processus de doute – *mode doute* (Bridges, 1980). Comme la classe *projet*, la classe *exploration* va dans le sens d'un déroulement volontariste du processus de personnalisation qui en est facilité (Tap, Esparbès et Sordes-Ader, 1995). De son côté, la classe 2.3 recourt à un univers lexical qui manifeste le *doute* par lequel le sujet exprime ses hésitations et ses craintes du changement. Cette famille doit être mise en relation avec le phénomène de *fin* (Bridges, 1980). Dans cette forme de discours, le sujet montre qu'un détachement du système militaire est rendu difficile en raison des spécificités organisationnelles et du système de valeurs qui y colle (**QS2**). Cette situation est une représentation palpable de la militarité du sujet (Thièblemont, 1999, 2004 ; Rivière, 1999) – (**QS1**). Nous resserrons par conséquent la recherche autour de la notion de militarité telle que l'identité narrative en rend compte en période d'épreuve extrême que représente la reconversion perçue comme une séparation professionnelle traumatisante.

Conclusion de la section 2 *(P2. Ch. 4)*

En s'appuyant sur la préanalyse, le travail d'interprétation à l'aide du logiciel Alceste conforte le sentiment que la condition de militaire imprègne la construction de l'identité du soldat.

> La *militarité* qui est le fruit de ce processus peut avoir pour conséquence d'investir l'identité individuelle au-delà de la fin des services actifs (**QS1**). Par répercussion, au moment du départ en reconversion, les récits montrent que l'individu peut adopter une posture de doute, voire d'inhibition (*militaridentification* – **QS2**), qui se traduit par l'adoption de stratégies d'évitement et d'atténuation (Bruchon-Schweitzer, 2001).

De cette façon, le partant peut chercher à repousser l'inéluctable césure avec les schèmes de fonctionnement qui l'imprègnent (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) et préserver son mythe personnel en l'état. Cet enchaînement peut l'entraîner dans le processus du doute (Bridges, 1980 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000) et bloquer son processus de personnalisation (Tap *et al.*, 1995).

Dans le tableau qui suit, nous synthétisons les interprétations croisées des deux corpus à travers l'analyse morphosyntaxique d'Alceste et nous dégageons des questions auxquelles des réponses seront apportées dans les futures interprétations.

	CORPUS 1		
CORPUS 2	***Posture volontariste-emploi***	***Posture institutionnelle systémique***	***Posture institutionnelle mythique***
Mode projet	Le sujet adopte une attitude proactive ; il cherche à évoluer pour s'adapter à ses nouveaux rôles et environnements. Sa militarité est-elle un frein ?	En mode projet, la posture institutionnelle conduit à reproduire les schémas de fonctionnement militaire dans un nouveau rôle. Comment s'en départir ?	La prééminence du mythe bloque le bon déroulement du projet et compromet le processus de personnalisation. Dans quelles conditions la réécriture du mythe est-elle possible ?
Mode explo-ratoire	L'intégration du nouvel environnement professionnel est facilitée par le détachement du modèle militaire ?	Le sujet exprime des difficultés à évoluer en dehors de l'armée. Conserve-t-il longtemps en lui le référentiel de pensée et d'action militaire ?	Le mode exploratoire ne peut pas être enclenché si le sujet ne sort pas du mythe du groupe/ rationnel. De quelle manière ?
Mode inhibit--ion	Le sujet volontariste cherche à sortir des schèmes militaires. Le mode inhibition enferme-t-il le sujet dans sa militarité ?	Les postures institutionnelles systémiques et mythiques se renforcent entre elles pour structurer la militarité. Le mode inhibition s'inscrit-il dans une logique de continuité des postures institutionnelles systémique et/ou mythique ?	
Mode doute	Le mode doute est peu/pas prononcé lorsque le sujet adopte une attitude détachement du mode de perception militaire	Le mode doute est d'autant plus prononcé que le mode inhibition est marqué ? L'intensité du doute est proportionnelle à la militarité et à l'ancrage du mythe personnel et de l'habitus. Bloque-t-il le processus de personnalisation lors de la reconversion ?	

Figure 48. Résumé des interprétations croisées des analyses lexicales sous logiciel Alceste.

*

À la suite de la préanalyse manuelle incluant la collecte de données de second niveau, l'analyse lexicale qui a été présentée dans la 2e section, fait ressortir une large propension des narrateurs des deux corpus à montrer leur attachement au système de valeurs et au fonctionnement de l'armée qui déterminent leur niveau de militarité. Leur personnalité semble être conditionnée par le modèle militaire qui structure leur identité. La 3e section, consacrée à une analyse thématique avec le logiciel NVivo, va confirmer ces tendances et répondre aux questions qu'elles soulèvent en vue d'une reconversion harmonieuse et pérenne.

**

Section 3 : Analyse de contenu thématique avec NVivo : emergence de la polarisation identitaire

Nous rendons compte dans cette troisième section de l'analyse par thème tirée de l'interprétation des résultats recueillis à l'aide du logiciel NVivo. Cet examen prolonge et approfondit les deux niveaux d'analyse – manuelle et lexicale (Alceste) – des sections précédentes.

Après avoir introduit *les enjeux techniques de la mise en œuvre du socle d'encodage commun* (SEC), nous rapportons *les signes du conditionnement du militaire* puis *la difficulté d'un détachement du modèle militaire* par comparaison d'encodage des deux corpus. Le discours fait la démonstration de l'identification au groupe (Tajfel et Turner, 1986 ; Autin, 2010 ; Chanlat, 2011), démontre l'ancrage d'un habitus fort (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) et met en lumière la prépondérance du mythe sous toutes ses formes : mythe du groupe (Moreau, 2009 ; Brémond, 2011), mythe personnel (McAdams, 1993 ; Solti, 2019).
À la suite de ce constat, nous serons en mesure de réaliser l'interprétation du *concept de polarisation identitaire* à travers l'analyse de l'identité individuelle prise au piège de l'identité de groupe. Lorsque la polarisation s'installe dans le temps, nous observerons les efforts à déployer afin d'opérer *une lente sortie du doute*, affranchie de comparaisons sociales acérées et de discours stéréotypés qui permettent de faire le deuil de la militarité.
Enfin, dans une approche gestionnaire, nous nous emploierons à *cerner les profils humains de la militarité*.

3.1 Généralités sur l'encodage

3.1.1 Exigences de l'encodage

L'arborescence des catégories est présentée un peu plus loin, dans la figure 49, construite à partir des enseignements esquissés avec la préanalyse, et à l'appui de la revue de littérature. Notre proximité du terrain a permis d'émettre l'hypothèse que les 28 premiers entretiens de militaires quittant l'institution (corpus 1 RD) pourraient traduire la difficulté d'installer le processus de personnalisation (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader, 1995) lors de la reconversion militaire. En laissant le sujet s'exprimer sur sa propre reconversion en cours, nous avons voulu observer les variations de la narration au sujet de la négociation de la zone *fin* (générant l'enchaînement des « *5 Dé-* » selon Bridges, 1980).

Dans le prolongement de cette stratégie, nous étions en attente de commentaires plus aboutis de la part des anciens militaires (corpus 2 EM) à propos de leur propre traversée de la zone *fin* et de leur travail identitaire en zone *neutre* (Bridges, 1980, 2014). Nous avons souhaité pouvoir apprécier la nature de la crise potentielle et de l'impact du *« radical changement de perspective qu'elle entraîne* » (Erikson, 1972). Chez les anciens militaires, nous interprétons le fait de se référer spontanément à la militarité comme la manière d'évacuer le désordre engendré par le bousculement de leur construction identitaire.

La particularité de notre travail d'interprétation a consisté à relier les deux corpus à partir du socle d'encodage commun (SEC), selon les principes expliqués dans la méthodologie, au chapitre 3. Pour réaliser une interprétation du phénomène identitaire lors de la reconversion, nous avons utilisé la fonction « *classification des cas »* proposée par NVivo afin de pouvoir ultérieurement interroger par le biais de requêtes croisées-dynamiques le plus large ensemble des données.

Cette classification s'est faite en fonction des mêmes critères que la classification utilisée pour la préanalyse manuelle (tableau de la figure 41).

3.1.2 Interprétations liminaires des données

Les 83 catégories identifiées par l'encodage renforcent le constat réalisé en première approche. Les discours des corpus 1 RD et 2 EM restituent les marques d'individus chevillés à la condition de militaire à des degrés divers. Cet attachement se situe dans une approche systémique et/ou en référence au mythe ; il s'y mêle un discours d'identification et des marques d'affect à l'égard du modèle militaire, comme le montre le tableau suivant.

Nœud niveau supérieur	Nœud N-1	Encodage N-2	Corpus 1	Corpus 2
Appartenance systémique	*Fonctionnement (objectif)*	*Hiérarchie*	X	X
		Particularismes	X	X
		Spécificités armes	X	X
	Perception métier (subjectif)	*Intérêt*	X	X
		Motivation au service - Action Responsabilités	X	X
		Enchantement	X	X
		Cocon	X	X
		Reconnaissance	X	X
		Désenchantement	X	X
		Regret	X	X
		Usure - Perspectives - Pression service	X	X
		Nostalgie évolution du système	X	X
		Injustice (sentiment d')	X	X
	Système de valeurs		X	X
	Caractère	*Force de caractère - Défiance - indépendance*	X	X
		Confiance en soi	X	X
		Relationnel - Dimension humaine	X	X
Lien au mythe	***Mythe du groupe***		X	X
	Mythe personnel		X	X
	Nostalgie du mythe		X	X
	Perte de repères		X	X
	Mythe du chef		X	X
	Formatage		X	X
	Démythification - Désillusions		**0**	**X**
Reconversion	*Modalités pratiques*	*Projet - implication*	X	X
		Conditions du départ	X	X
		Réseau	X	X
		Accompagnement	X	X
		Associations	X	X
	Perception reconversion	*Confiance*	X	X
		Peur - deuil	X	X
		Difficultés pratiques	X	X
		Déni	X	X
		Intérêt - épanouissement	X	X
		Solitude	X	X
		Choc culturel	X	X
	Capacité	*Motivation - Adaptation*	X	X
		Pragmatisme	X	X
		Anticipation - prudence	X	X
		Ouverture - curiosité	X	X
		Résilience	X	X
	Mode ajustement au rôle	***1. Réplication***	**X**	**X**
		2. Absorption	X	X
		3. Détermination	X	X
		4. Exploration	**0**	**X**
	État d'esprit d'entrée en reconversion	*Doute et crainte du civil*	X	X
		Déconnexion	X	X
		Méfiance	X	X
		Excès de confiance	X	X
		Providence - Décomplexions	X	X
		Résignation	X	X
		Culpabilité	**0**	**X**
Affect	*Cohésion - Camaraderie*		X	X
	Attachement aux représentations		X	X
	Esprit de corps		X	X
Famille	*Inné- Origines famille militaire*		X	X
	Contraintes familiales		X	X
	Consentement - Soutien		X	X
	Pression famille		X	X
Stéréotype			X	X
Comparaison civil-armée			X	X
Paradoxe			X	X
Identification	*Réflexion existentielle*	*Professionnelle*	X	X
		Personnelle	X	X
	Système de repères bouleversé		X	X
	Désorientation		X	X
Sens			X	X
Formation			X	X
TOTAL 11	**26**	**46**	**80**	**83**

Figure 49. Arborescence du SEC (évolution de l'encodage en orangé et caractère gras).

Afin de faciliter la lecture des résultats, les *catégories* sont citées en écriture italique tout au long de ce rapport d'étude thématique.

Les deux diagrammes hiérarchiques suivants résultent de l'encodage commun des deux corpus ; il s'agit d'extractions de requêtes du logiciel NVivo.

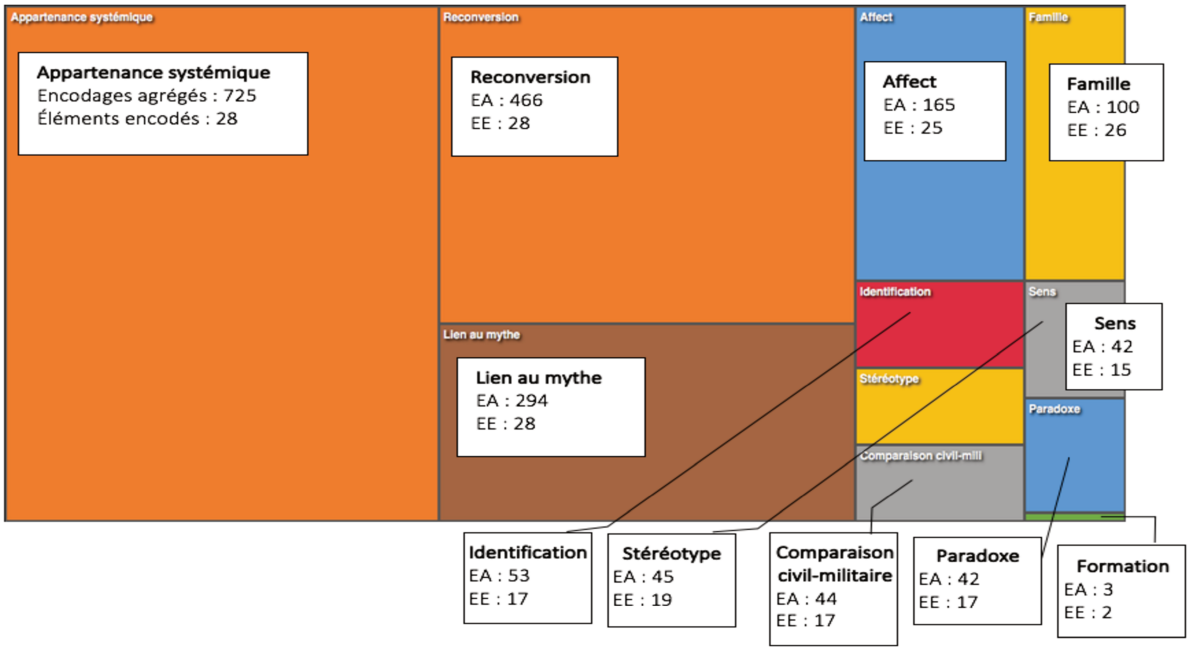


Figure 50. Diagramme hiérarchique de niveau supérieur du corpus 1- RD.

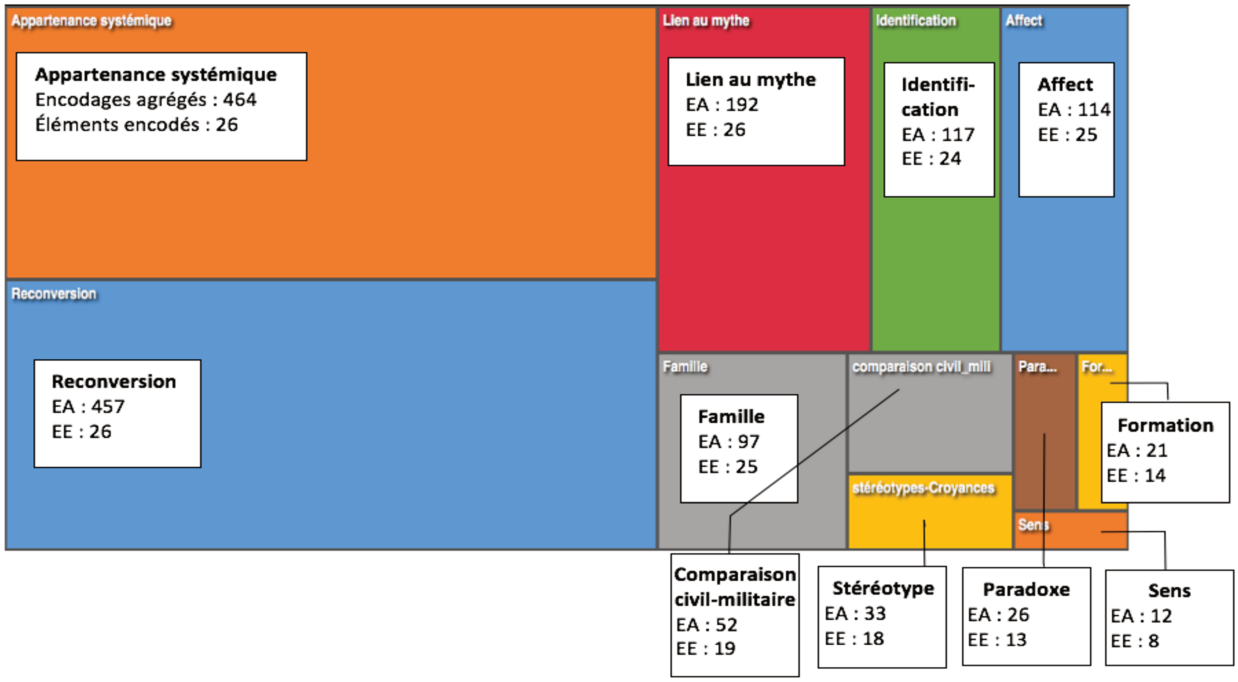


Figure 51. Diagramme hiérarchique de niveau supérieur du corpus 2- EM.

En voici une synthèse comparative.

11 Niv. Sup.	Ressortissants Défense				Ex-militaires				Définition du thème
	Encodages agrégés		*Nombre d'entretiens*		Encodages agrégés		*Nombre d'entretiens*		
		%		%		%		%	
Appartenance systémique	725	36,6	*28*	12,6	464	29,2	*26*	11,6	Marque d'adhésion ou d'appropriation du système militaire. Forme d'allégeance systémique
Reconversion	466	23,5	*28*	12,6	460	29,0	*26*	11,6	Narration du déroulement et du ressenti du processus de reconversion Évocation des conditions d'entrée en reconversion et des dispositions personnelles
Lien au mythe	294	14,9	*28*	12,6	193	12,2	*26*	11,6	Référence au mythe (groupe, individuel…) et appropriation ; représentations idéalisées de l'institution et de leurs membres
Famille	100	5,1	*26*	11,7	97	6,1	*25*	11,2	Place de la famille dans les stratégies de coping
Affect	165	8,3	*25*	11,3	114	7,2	*25*	11,2	Expression de marques affectives et de liens émotionnels envers la communauté humaine et institutionnelle militaire
Identification	53	2,7	*17*	7,7	116	7,3	*24*	10,7	Expression ostensible et assumée de la marque d'une identité personnelle et/ou professionnelle conditionnée par l'identité militaire
Comparaison civil-militaire	44	2,2	*17*	7,7	52	3,3	*19*	8,5	Identisation (Tap). Évocation de l'organisation civile par différenciation avec l'organisation militaire et réciproquement
Stéréotype-Croyances	45	2,3	*19*	8,6	33	2,1	*18*	8,0	Idées reçues au sujet de la société civile et/ou sur l'image perçue du militaire par le civil
Paradoxe	42	2,1	*17*	7,7	26	1,6	*13*	5,8	Entretien de propos qui se contredisent
Sens	42	2,1	*15*	6,8	12	0,8	*8*	3,6	Évocation directe de la notion de sens
Formation	3	0,2	*2*	0,9	21	1,3	*14*	6,3	Évocation de l'importance de la formation et de la capacité à se former
Total	**1979**	100%	***222***	100%	**1588**	100%	*224*	100%	

Figure 52. Comparatif chiffré de la récurrence de l'encodage des nœuds de 1er niveau des deux corpus.

Nous allons voir que les manifestations de dépendance identitaire s'entendent dans les discours, et convergent entre elles à travers un ensemble de manifestations qui polluent le processus de personnalisation (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader, 1995).

Pour préciser les liens entre les sentiments d'appartenance et la dépendance identitaire, nous interrogeons la notion de conditionnement individuel. Les manifestations de conditionnement individuels ont été encodées à la catégorie « *formatage* ». A ce noeud N-1 rattaché au *lien au mythe*, l'affect s'exprime dans un mécanisme fusionnel complexe au sein duquel l'esprit de corps cimente l'identification individuelle au groupe.

3.2 L'habitus et le mythe façonnent la militarité de l'individu-soldat

Considérant que l'habitus inculque à l'individu des « *modèles de conduite, des modes de perception et de jugement, au cours de la socialisation* » (Bourdieu, 1980, pp. 148-152), et que le mythe personnel s'est construit dans l'allégorie du héros qui se dégage du mythe collectif (Solti, 2016c), nous cherchons les signes de *schèmes intériorisés* qui enferment l'individu dans son héritage collectif (Lecordier, 2012). Ce paragraphe a pour ambition de préciser le périmètre de l'attachement au modèle militaire (**QS1**) à travers une *militarité* (Paveau, 1994, 1997 ; Thièblemont et Rivière, 1999).

Le premier constat porte sur la récurrence des encodages et met en avant le recours discursif au thème de l'identité. Quatre nœuds de niveau supérieur sur onze, soit 36,3 % du volume des nœuds, occupent 58,6 % des discours et traduisent une forme d'identification au groupe :

- appartenance systémique ;
- lien au mythe ;
- affect ;
- identification.

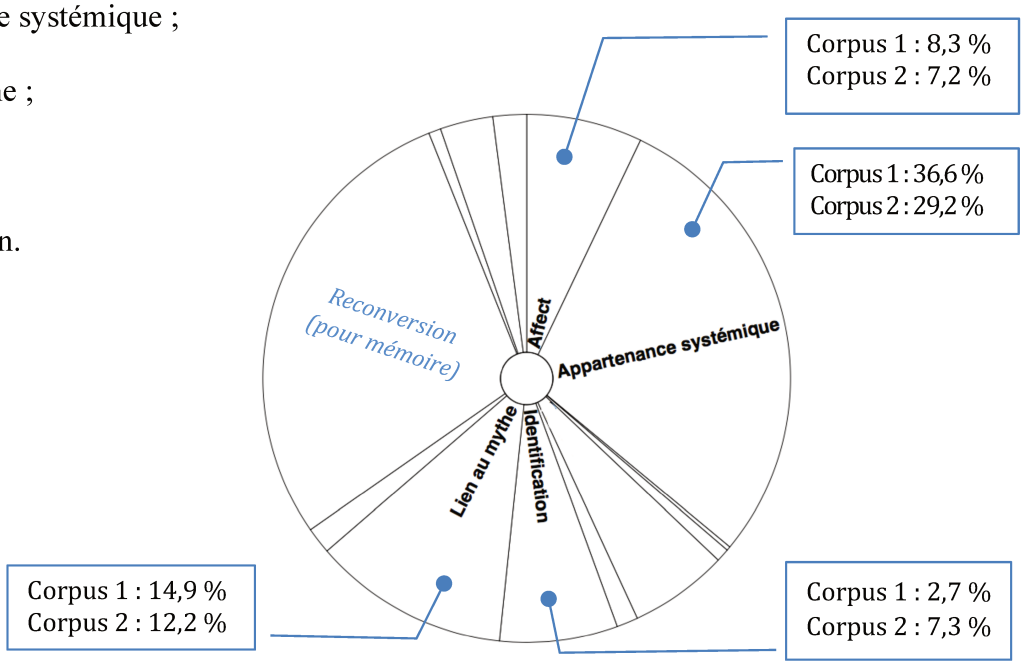


Figure 53. Nœuds relatifs à l'expression de l'attachement militaire dans les 2 corpus.

Dans le graphique ci-dessus qui représente les thèmes d'attachement au modèle militaire, la part couverte par les récits des militaires en activité représente 62,5 % du volume des encodages. Celle des ex-militaires représente 55,9 %. Avec plus de la moitié des narrations encodées, le sujet du lien à l'armée est présent dans plus de la majorité du contenu discursif.

L'écart entre ces indicateurs incite à penser qu'avec le temps les sujets prennent de la distance par rapport au modèle militaire qui initialement occupe davantage le contenu de leur narration.

Le ratio entre ces encodages qui font référence à un lien d'attachement à l'égard de l'armée (moyenne des corpus : 58,6 %), et les propos rattachés à la reconversion (moyenne des corpus : 26,5 %), permet de constater un lien fort entre l'individu et l'institution qui l'a formé pour répondre à ses exigences. Nous illustrons dans ce paragraphe la puissance de l'inculcation de la culture et de la communauté militaire (Thièblemont, 1999, 2004 ; d'Abzac-Epezy, Martinant de Préneuf, 2012 ; Poisson, 2017) qui permet « *de transformer leur héritage collectif en inconscient individuel et commun* » (Bourdieu, 1980, p. 152). L'héritage collectif sur-verbalisé dans le récit des narrateurs montre qu'il est partie intégrante de leur *habitus,* au sens bourdieusien, et de leur mythe personnel tel que l'analyse Solti (2016c, 2019).

Pour illustrer l'ancrage et la persistance de l'*habitus* militaire, ce paragraphe aborde tour à tour les quatre nœuds : *appartenance systémique*, *lien au mythe*, *affect* puis *identification*.

3.2.1 Appartenance systémique : un habitus solide

Sous le titre d'appartenance systémique, l'attachement au système militaire se manifeste de façons variées et très prononcées avec 36,6 % de références attachées au corpus 1 RD, et 29,2 % identifiées au sein du corpus 2 EM (figure 53). Il indique le périmètre de l'habitus. Cette particularité appelle que nous fouillions plus en détail ce nœud d'encodage (tableau 1, annexe 10, fiche 24).

En majorité les propos encodés au nœud (n-1) *fonctionnement institutionnel* illustrent des citations rattachées à trois catégories (n-2) : *hiérarchie, particularismes, spécificités d'armes* ; nous disons qu'il s'agit de catégories objectives. Au contraire, les récits qui rendent compte de la perception métier reposent sur les impressions personnelles des narrateurs exprimées à travers onze catégories que nous qualifions de subjectives. À ces deux nœuds, *fonctionnement institutionnel* et *perception métier*, s'ajoutent l'évocation du système de valeurs et les dispositions liées au caractère (au sens donné par le général de Gaulle dans *le Fil de l'épée*, mobilisé en données secondaires). Enfin, des encodages non classés parmi cette hiérarchisation sont regroupés sous forme d'encodage direct au nœud *appartenance systémique*.

Nous proposons quelques verbatim pour expliciter chacune de ces catégories.

- Catégorie *(n-1)* ***appartenance systémique.*** En introduction du florilège de verbatim, la discipline occupe une place centrale. On retrouve l'adjudant Conrad qui témoignait précédemment de la notion d'unicité d'un modèle militaire :

« *On est entraînés pour aller à la guerre ensemble, mourir ensemble donc on est avant tout ensemble. C'est pour ça que l'esprit de corps est le pilier et qu'il est très important. Par contre, il faut expliquer que cet esprit de corps existe oui, mais à notre niveau. Au-delà l'unité se crée avec la discipline* ».

L'esprit militaire est au cœur du sentiment d'appartenance systémique. Un matelot prolonge cette idée d'un système de vie manichéen qui exige de l'adopter ou de le quitter :

« *Pour être militaire, il faut avoir l'état d'esprit du militaire et il faut le mettre en valeur et dès que l'on ne l'a plus il faut faire un bilan et se dire que l'on n'est plus adéquats pour ce métier et qu'il faut donc en changer* ».

Allan, colonel, en parle comme

« *d'un système de pensée et d'action qui est très codé et qui ne laisse pas place à certains sentiments naturels comme la faiblesse ou la peur parce que ça ne s'intègre pas à la mission* ».

- Catégorie *(n-1)* ***fonctionnement institutionnel***. En reliant la discipline à la mission, l'adjudant-chef James de légion étrangère montre l'adhésion à la verticalité du système :

« *Néanmoins, la discipline c'est la base, le bon sens, il faut se dire qu'il faut aller au feu, mais il faut aussi savoir que derrière ça suit et ça se passe toujours comme ça. Un officier soit il est en tête soit il est proche de ses gars et le Mali en est un bon exemple...* ».

Au-delà de l'aspect lié à la discipline, la spécificité « *occupational-institutional* » (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988 ; Bardiès, 2011), apparaît comme un élément déterminant de l'habitus :

« *Dans l'infanterie il y a un dénominateur commun qui est l'engagement, la nécessité de cohésion, le partage, mais parce que c'est inhérent à l'infanterie, un mec tout seul ne peut pas s'en sortir. Il faut qu'il soit intégré dans un environnement, qu'il soit interarmes, etc. Dans les armes techniques, cette notion on ne la ressent pas, elle est différente. Ce ne sont pas deux armées différentes, mais deux organisations différentes !* ».

Ce propos d'un officier d'infanterie renforce la notion d'archétype militaire (paragraphe 1.2).

Mais le plus souvent, les individus consultés parlent du système militaire en termes subjectifs qui traduisent un niveau d'appropriation certain.

- Catégorie *(n-1)* ***perception métier***. La force du système militaire est affaire d'appropriation individuelle qui marque l'adhésion au système vertical au sein duquel le principe d'obéissance est omniprésent :

« *Je pense que la discipline participe à la force d'une unité et je dirais même que c'est le moteur d'une équipe, chacun a sa place, et chacun fait son travail* » (un MdR en activité).

Les regards convergent, mais les jugements évoluent avec le temps :

« *Il me semble qu'au nom de l'efficacité du combat, de son caractère opérationnel, on a évacué de nos réflexions tout ce qui pouvait faire évoluer les relations humaines, on est un peu trop prisonnier de la règle hiérarchique* » (un ancien officier de Légion, civil).

Poussant l'appréciation du carcan disciplinaire, cette autre déclaration lourde de sens montre que son auteur a conscience qu'il se soumet volontairement à une forme d'aliénation, et qu'outrepasser son engagement l'exclurait *de facto* du cadre professionnel qu'il a choisi :

« *Alors à la Légion aussi la mission est sacrée, mais si je vois que l'ordre qui m'est donné n'est pas correct vis-à-vis du boulot qui doit être fait je l'exécute quand même* » (MdR).

• Catégorie *(n-1)* ***caractère***. Le système de discipline est régulièrement associé au caractère. L'adjudant-chef Baho qui prône la fierté de servir au titre d'une unité particulière nous fait part dans sa perception du système militaire d'une adhésion à la fois physique et affective :

« *Il y a souvent des personnes avec de forts caractères à la Légion, mais il le faut parce que c'est ça la spécificité de la Légion. Donc la discipline joue un rôle dans la gestion de ces caractères, mais le chef aussi parce qu'il y a une façon de commander qui fait que ça passe mieux que d'autres. Pour moi, un chef qui a de la prestance gagne de suite en crédibilité et donc en autorité, mais aussi dans la confiance que j'ai en lui* ».

De nombreux autres propos rapportent une relation entre la discipline et le caractère. C'est le cas de l'adjudant-chef James dont nous avons déjà montré la place majeure qu'il accorde à la discipline dans l'accomplissement de la mission :

« *C'est souvent une question d'ego et de caractère ; et puis d'un côté, je suis dans le système parce que j'ai accepté d'y rentrer* ».

De même, le discours de ce matelot (MdR) montre qu'un caractère fort est littéralement absorbé par le système de commandement :

« *Ce n'est pas parce que je suis militaire du rang que ma voix ne compte pas ! Donc je dis ce que je pense, mais par contre je fais ce que l'on me dit même si ça comporte des risques pour moi* ».

Ce verbatim qui prône l'obéissance individuelle au système hiérarchique est clairement exprimé au détriment éventuel de l'intégrité physique et psychologique de son auteur. Cet attachement est d'autant plus significatif que la classification de l'entretien (figure 42 et annexe 9) montre que ce matelot entre en reconversion dans des dispositions personnelles de rupture avec l'institution dont on pourrait penser, au contraire, qu'il s'en distancie

Ces propos renforcent la perception que nous avons d'un corpus de schèmes inconscients ou ensevelis (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) sous l'effet de l'adhésion individuelle qui, le plus souvent, prive le militaire d'une prise de recul suffisante sur sa condition personnelle. Au cœur de ce processus, le système de valeurs semble agir comme un écran entre l'individu et sa capacité à se définir en dehors du collectif, et *a fortiori* à se remettre en question.

• Catégorie *(n-1)* ***système de valeurs***. Cette imprégnation du système de valeurs se dégage de la plupart des discours et renforce l'analyse qui en a été faite des données de second niveau :

> « *Je n'ai jamais craché dans la soupe, même lorsque je n'étais pas d'accord avec mes chefs, c'est une question de principe, j'ai une reconnaissance pour celui qui me nourrit ; j'adhère à ce système qui pousse à la fidélité, et ça ne plaît pas à tout le monde* » (sous-officier) ;
>
> « *À partir de ce socle de convictions, on va évoluer dans un environnement qui a lui-même ses propres valeurs qui sont la fraternité, la fidélité, le respect de la mission, le culte du chef, l'exemple du chef, etc.* » (officier d'arme de mêlée).

L'évocation des traditions renforce la marque de l'attachement au système de valeurs :

> [La légion est pareille à une équipe de rugby] *il faut un cadre général pour que l'on se rassemble et je pense que ce sont les traditions, et c'est très utile. Les traditions comme le culte du chef et l'obéissance à tout prix c'est fondamental* ».

Avec 23/28 entretiens du corpus 1 RD (82 %) et 19/26 entretiens du corpus 2 EM (73 %) qui font état d'une appartenance systémique marquée, l'idée se renforce qu'un détachement individuel du modèle militaire s'opère très sensiblement après le départ de l'armée, sans toutefois que cette émancipation soit réellement significative.

3.2.2 Lien au mythe : l'identité confisquée

L'évocation du mythe dans les récits fait la démonstration du processus de construction du mythe rationnel (Hatchuel, 1986, 1996 ; Moreau, 2009 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; Brémond, 2011), et du mythe personnel (McAdams, 1993 ; Solti, 2019).

Bien que présente dans des proportions moindres que celles de la catégorie *appartenance systémique*, la référence au mythe a été notée dans plus de 13 % des entretiens codés (14,9 % du corpus 1 RD *versus* 12,2 % du corpus 2 EM).

Cette proportion conséquente marque un attachement des sujets aux représentations qui forgent l'inconscient individuel dans l'inconscient collectif (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012).

Comme pour la précédente interprétation, nous proposons de construire notre étude à partir d'une requête qui résume la répartition des catégories et les caractéristiques de l'encodage au *lien au mythe* (tableau 2, annexe 10, figure 24).

Nous allons montrer à travers les propos recueillis que la persistance du mythe est proportionnellement liée à la difficulté qu'expriment les individus à reconstruire leur identité et à réaliser leur processus de personnalisation (Tap *et al.*1995).

En nous appuyant sur cette extraction, nous faisons le choix de conduire l'étude de ce point à travers deux de ses aspects : les formes du mythe militaire ; le formatage collectif et individuel par le mythe.

3.2.2.1 Les formes du mythe militaire

« *Donc on se raccroche à ce que l'on peut d'où la volonté du commandement de se créer un mythe* ». Ce propos d'un sous-officier d'une arme de soutien (train) introduit nos illustrations.

• ***Le mythe rationnel***. Le colonel Allan livre une analyse pragmatique de sa vision du mythe et de sa révision (mythe rationnel) :

> « *Je reviens un peu sur l'idée de mythe que j'évoquais tout à l'heure. Il faut dire qu'il était très important, mais le mythe était de plusieurs natures : il peut être lié à une réflexion sur les valeurs, ce n'est pas ça qui m'a séduit ; ça peut être sur le port de l'uniforme qui était tout à fait considéré dans la société (...), il peut être sur l'intérêt de la mission. En fait c'est une motivation tout à fait multiforme. La réalité et les exigences liées au métier ont fait évoluer la vision de ce mythe que j'avais* ».

Parfois le discours qui évoque le mythe rationnel est formulé sans complaisance, comme le montre l'extrait d'entretien avec le sergent Adriano de la légion :

> « *La Légion est un mythe à part entière parce qu'il y a une grosse façade à la Légion, pour preuve, avant de s'engager on vous montre plein de vidéos sur ce qu'il se passe à la Légion, et en fait ce n'est pas du tout la réalité* ».

Pour preuve de l'appropriation individuelle et collective du mythe du groupe, et de l'importance qu'il occupe, ce sous-officier d'une arme de mêlée affirme :

> « *Par contre il faut le nourrir ce mythe, parce que sinon il y aurait moins de monde qui voudrait s'engager* ».

- ***Du mythe du chef au mythe personnel.*** L'ex-commandant Arnaud, officier d'infanterie mécanisée – ancien sous-officier du soutien – évoque le lien entre le mythe du groupe et son propre mythe personnel, à travers le mythe du chef militaire :

  « *Les officiers que j'ai eus dans le matériel n'avaient aucun charisme et aucune compétence en termes de management*[53]*. D'ailleurs, on vit assez mal le fait de ne pas avoir cette image du mythe, du soldat auquel on aspire. On vit au travers de l'image que renvoient les chefs quand on est sergent, sauf que si les chefs ne ressemblent à rien…* [long silence désabusé]. *Quand j'ai quitté la compagnie, des subordonnés sont venus me voir pour me dire que ce qu'ils aimaient chez moi c'était ce que je dégageais quand j'étais en opération, ils m'ont dit que j'avais de la gueule. Pour moi, un fantassin il doit avoir de la gueule, il y a un culte à préserver* (...)*, une image que l'on renvoie* ».

L'expression « *avoir de la gueule* » montre l'imprégnation physique qui est partie prenante de l'habitus (Bourdieu, 1980) qui se nourrit aussi du mythe.

3.2.2.2 Du mythe au formatage

Un plus long verbatim mérite une analyse particulière parce qu'il associe les différentes formes du *mythe* (Morreau, 2009) au *formatage* individuel. Il provient de Michel, ancien lieutenant-colonel d'infanterie.

- ***Mythe***. La légende en fin de texte facilite l'analyse que le narrateur rapporte du mythe.

« Dans les écoles de formation initiale, le mythe est omniprésent ; on n'a pas le choix. On est engagé à promouvoir une image idéalisée de l'armée. C'est d'autant plus facile que le jeune élève sous-officier ou officier n'attend que ça. Ainsi, tous les matins au rapport on doit raviver la flamme de l'armée, du drapeau, de la France, du pays, de la patrie, de la nation. On choisit le mot que l'on veut et à chaque fois on les conjugue aux autres mots. Ça, c'est notre mission de base, c'est cultiver en eux le brasier qui les a fait s'engager au départ. Il faut donc les rassurer, leur confirmer qu'ils sont sur la bonne voie et leur montrer leur but, leur Graal. Après, quand ils sortent de là et qu'ils vont en école d'application, on change de discours. Ce n'est pas une désillusion, mais on fait comprendre que certes le mythe est beau, mais il y a aussi la réalité du terrain et qu'il va falloir mettre les mains dans le cambouis.

[53] Management et commandement sont deux termes souvent employés sans distinction sémantique par les militaires pour qualifier l'action du chef.

La différence se voit aussi parce que les élèves qui sortent de Saint-Cyr partent au combat en chantant ; et ceux en école d'application c'est quand ils reviennent du combat qu'ils chantent. On voit bien qu'il y a une permutation. Ce qui est extraordinaire c'est que quand on est militaire, on ne peut pas être indissocié de ce qu'ont fait nos anciens. Que ce soit entre nous ou vis-à-vis du monde civil, il y a toujours entre celui qui nous voit et nous l'image d'un militaire valeureux, héroïque et combattant. Le militaire jouit un peu de l'image du militaire mort au combat, et à mon époque c'était l'image de la guerre d'Algérie et de l'Indochine. Cependant il ne suffit pas d'être récepteur de cela, mais il faut aussi le capter pour en faire quelque chose (...).

Et c'est dans ce conglomérat que je me suis construit et que j'ai construit mes élèves ».

	Expression du mythe fondateur		Expression du mythe d'espoir
	Expression du mythe d'identification		Expression du mythe rationnel
	Expression du mythe personnel		

Texte n°4. Du mythe au formatage. Ex-lieutenant-colonel Michel, consultant en cabinet de recrutement.

Au cours de sa carrière, Michel, aujourd'hui consultant dans un cabinet de recrutement, a été instructeur en écoles de formation initiale. En une réflexion spontanée, il décrit, comme il l'a vécu, le passage du mythe fondateur au formatage individuel par le canal du mythe rationnel et la construction du mythe personnel (Solti, 2019). Le narrateur rend compte de ce mécanisme de transformation par l'effet du mythe ; il met en lumière un processus de formatage de l'identité individuelle à partir de celle du groupe et des représentations que l'individu s'en fait.

L'évocation de la tradition est fréquente (catégorie *particularismes*) et participe du *formatage* à travers les représentations mythiques :

> « *Pour revenir sur les formatages, l'aspect des traditions a une grande importance ! C'est la première couche et les chefs de corps veillent à ce qu'on la garde en tête. Ceux qui sont actuellement au 7e BCA ont d'ailleurs cette forte culture chasseur* ».

Ces mots de l'adjudant-chef Roland, des chasseurs alpins, sont vérifiés par les données de deuxième niveau : rituel, cérémonial militaire, allégories des batailles et culte des héros relayés dans le répertoire du chant militaire, etc.

Mais la notion de formatage peut endosser des perceptions contradictoires. Chez le colonel Allan, ancien colonel de légion étrangère, le propos nuance confusément la vision matr icielle qu'il dresse de l'armée par une syntaxe qui montre simultanément la proximité des no tions de formatage et de mythe, et l'ambiguïté de leur superposition :

> « *Mais je n'aime pas l'image du moule de l'armée parce que pour moi ça représente un carcan. Un moule, quand on met un liquide dedans ça ne bouge pas et je ne pense pas que l'institution soit un moule. Elle donne une image, elle éduque, elle donne ou redonne des valeurs. Elle ne formate pas ! La Légion elle, donne un moule ; elle est plus bordée par la tenue, le règlement et le mythe aussi du légionnaire* ».

• ***Formatage.*** La catégorie *formatage* est plus présente dans le corpus 2 EM (38 % corpus 2 EM *versus* 23 % corpus 1 RD). Ce constat est en cohérence avec le fait souligné en début de paragraphe que les propos des officiers et des MdR se densifient après le départ de l'armée (tableau 3, annexe 10, fiche 24).

Certains narrateurs, surtout ceux ayant quitté l'uniforme de plus longue date, font directement référence à leur transformation personnelle, en employant sans tabou le terme *formatage* :

> « *Lorsqu'on a 37 ans de service on est formaté. On est formaté à une certaine logique de réponse, de langage, de discipline qui ne plaît pas à tout le monde* » (officier marinier) ;
> « *Je peux dire que l'armée m'a formaté parce qu'il suffit de regarder l'avant et l'après marine : il y a de bonnes divergences »* : lapsus très révélateur avec l'emploi du mot « divergence » pour le mot pour « différence » ! (matelot).

Michaël, ancien officier marinier (sous-officier dans la marine) explique le conditionnement individuel à travers l'esprit de discipline jusqu'à évoquer la perte de personnalité :

> « *Être formaté militaire, ça veut dire être marine, penser marine, vivre marine. Il n'y a plus d'originalité, plus de personnalité, c'est simplement dire oui à tout. C'est un respect de l'ordre qui fait que même si c'est absurde ils vont le faire parce que c'est un ordre* ».

Laurent, ex-capitaine d'infanterie, qui s'épanouit professionnellement dans une entreprise à l'organisation très hiérarchisée, évoque son dé-formatage au moment de la reconversion :

> « *Ce qui est sûr c'est que l'on passe par un moule lorsque l'on est dans l'armée (...). Sans s'en rendre compte, on est formaté ce qui fait l'importance de cette étape de civilianisation (état de civil) parce que l'on a des réflexes dans le langage, le savoir-être et le savoir-faire ».*

Le caporal Loïc, maintenancier en activité rapporte son sentiment d'assujettissement :

> « *Cela dit, ça m'a* (...) *formaté parce que j'ai encore des tics dont je dois me débarrasser ; il y a une rigueur militaire qui s'accroît du fait que l'on vit dans le centre militaire* [entre militaires, en circuit fermé]. *Il y a des choses que l'on vit ici qu'il ne faut pas exposer aux civils, des réflexes de langage, une posture, une façon de se tenir, une façon de se présenter qui est différente de celle d'un civil* ».

L'esprit de corps est souvent cité en lien avec l'idée de formatage ; nous y faisons référence un peu plus loin au paragraphe évoquant l'affect qui consacre une rubrique à l'esprit de corps.

Enfin, les références au comportement et à la tenue physique, par ailleurs souvent désignés dans la société civile comme caractéristiques immédiatement visibles du militaire et de l'ancien militaire, révèlent un habitus militaire solidement ancré (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012).

3.2.2.3 Caractéristiques des manifestations du mythe dans le discours des militaires

Au-delà du contenu des verbatim qui viennent d'être cités, l'étude de leur fréquence renforce le fait qu'ils sont la marque d'un ancrage identitaire durable. Les deux tableaux qui suivent, se complètent pour indiquer que le rapport au mythe dans le discours évolue en fonction des catégories hiérarchiques, selon des logiques propres.

Dans tous les cas, il reste important puisqu'il représente 12,2 % d'encodages de l'ensemble des récits des anciens militaires entre 3 ans et 8 ans après leur retour à la vie civile.

Dans ce paragraphe nous proposons l'analyse des références du lien au mythe sous deux angles : nombre de références et densités de références, par catégorie hiérarchique. AZERTY

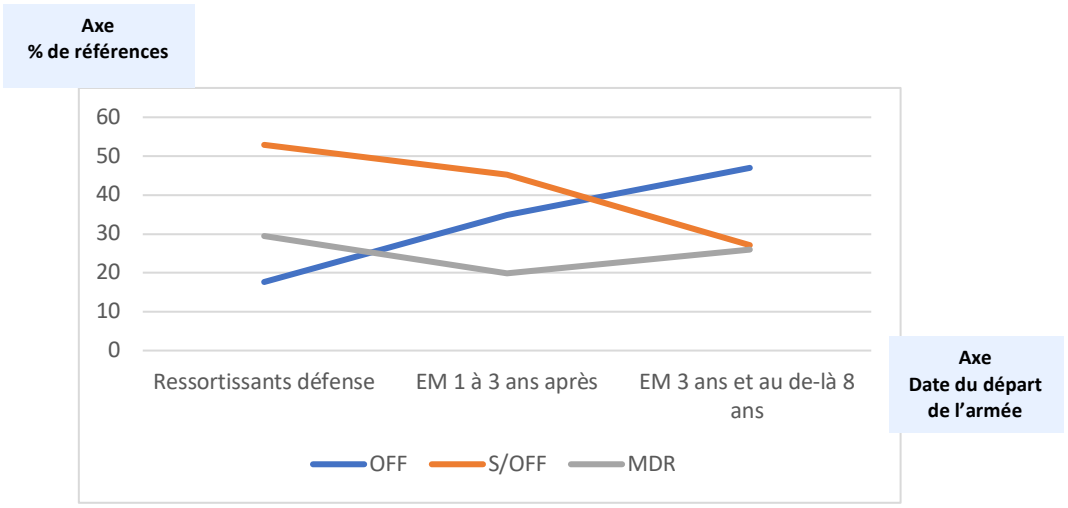


Figure 54. Volume des références encodées au « lien au mythe », par catégorie hiérarchique.

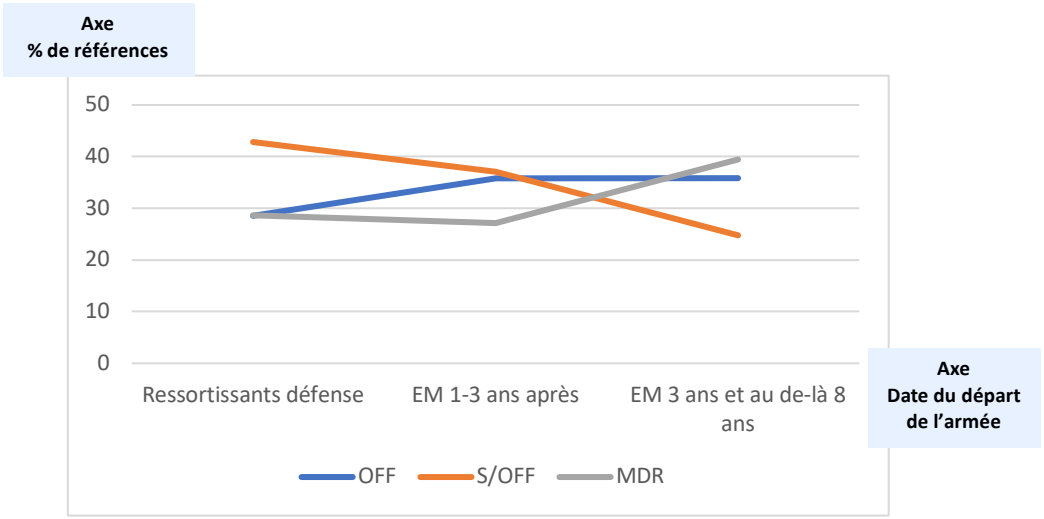


Figure 55. Densité de références au « lien au mythe » au sein de chaque catégorie hiérarchique.

- ***Représentativité des catégories hiérarchiques entre elles***

Dans la requête concernant le croisement des catégories hiérachiques (officier, sous-officier, militaire du rang) avec le noeud *lien au mythe*, la proportion des références s'exprime par un pourcentage obtenu à travers le rapport suivant : nombre des références totalisées dans la classification, divisé par le nombre total de références de la requête.

Le tableau de la figure 54 indique la part des récits encodés au *lien au mythe* pour chacune des catégories hiérarchiques.

Deux enseignements se détachent de l'étude de cette requête.

Tout d'abord, les sous-officiers et les officiers consultés ont deux trajectoires de référence au mythe qui s'inversent. Dans les deux cas, les références au mythe sont conséquentes (plus d'1/3 des individus) pendant la période des trois années qui suivent le départ : de 17,64 % à 34,93 % pour les officiers, et de 52,91 % à 45,21 % pour les sous-officiers. Mais entre 3 et 8 ans de vie professionnelle civile, ces signes d'attachement au mythe se font plus rares chez les sous-officiers qui s'inscrivent dans une logique de net détachement du mythe avec un référencement en décroissance régulière, bien que toujours significatif, à 27,11 %. *A contrario*, sur la même période, cette part des encodages pour les officiers marque une nette progression, passant de 34,93 % à 46,99 %.

La deuxième observation concerne les MdR qui accusent une régression de l'expression narrative du mythe dans la tranche des 3 ans du départ en passant de 29,46 % à 19,86 %, alors

que ce discours tend à se renforcer sensiblement, jusque 25,90 %, sur le segment de 3 à 8 ans de vie civile professionnelle.

Cette évolution peut être interprétée ainsi :

Catégorie	RD Avant départ	EM > 3 ans de vie civile
Officiers	Faible imprégnation discursive du mythe	Forte imprégnation discursive du mythe, renforcée au fil du temps de vie civile professionnelle (près de 1/2)
Sous-Officiers	Forte imprégnation discursive du mythe	Imprégnation discursive résiduelle significative, mais dans une logique décroissante (+ d'1/4)
Militaires du rang	Imprégnation discursive moyenne du mythe	Persistance dans le temps d'une imprégnation moyenne mais sensible du mythe (1/4 MdR)

Figure 56. Évolution de la référence au mythe par catégories hiérarchiques, au nœud « lien au mythe ».

- ***Densité des références par catégorie hiérarchique***

La densité des propos référencés est également révélatrice de l'évolution du lien de l'identité au mythe. Cet indicateur est obtenu au sein de chaque catégorie hiérarchique (officier, sous-officier, militaire du rang) en divisant le nombre total des verbatim encodés qu'elle contient par le nombre des fichiers concernés dans cette classification hiérarchique. Le chiffre obtenu exprime un pourcentage de références pour chacune des trois périodes de l'éloignement par rapport à la vie militaire : le temps du départ (ressortissants de la défense), 0 à 3 ans après le départ, 3 à 8 ans après le départ.

Le tableau de la figure 55, illustre la densité de références au mythe, par catégorie, dans le temps.

Alors qu'au moment du départ et jusque trois ans après, les volumes de références au mythe au sein de chaque catégorie suivent sensiblement les tendances qui ont été exprimées dans l'analyse précédente, la densité des évocations au-delà de trois années de vie civile montre une forte évolution généralisée à la baisse dans le discours des sous-officiers (respectivement : 42,83 %, 37,06 % , 24, 77 %), une nette hausse dans le discours des MdR, 3 ans après leur départ (respectivement : 28,62 %, 27,14 %, 39,45 %), tandis que le discours des officiers stagne sur le sujet après 3 ans de reconversion (respectivement : 28,5 %, 35,80 % et 35,78 %).

Ce constat permet de poser trois assertions.

- 1. Dans les trois années qui suivent leur départ, les militaires du rang font peu varier dans leur discours la part du mythe qu'ils expriment, alors qu'une dynamique de transformation du discours oppose son accroissement chez les officiers à son atténuation chez les sous-officiers ;
- 2. Au-delà de trois années de reconversion, les MdR multiplient les références au mythe, alors que le discours des sous-officiers en précipite leur détachement et que celui des officiers ne varie pas ;
- 3. Les densités, toutes catégories confondues, restent équilibrées et assez resserrées autour d'un tiers des effectifs consultés, de 27,48 % pour les sous-officiers à 37,8 % pour les MdR.

Les propos montrent que le mythe encage durablement l'individu dans des habitus bien ancrés (Bourdieu, 1980). De ce fait, ne maîtrisant pas son détachement du mythe, sa reconstruction identitaire s'en trouve bousculée *a minima* (McAdams, 1993 ; Kaddouri, 1999 ; 2006 ; Solti, 2019), et il ne peut enclencher utilement le processus de personnalisation (Tap *et al.*, 1995) qui lui permettrait d'accéder à un nouveau projet (Boutinet, 1990).

3.2.3 La place majeure de l'affect

Avec plus de 11 % des fichiers encodés, et avec 8,3 % (corpus 1) et 7,2 % (corpus 2) des références, l'attache affective et fortement présente dans la transcription narrative de l'habitus militaire. Le travail d'encodage a dégagé trois catégories rattachées au nœud *affect*.

- ***Le lien affectif*** s'exprime sous la forme d'un vide au moment du départ de ce brigadier :

  « *Moi, je crois que le monde militaire va me manquer* [il porte sa main sur sa poitrine] *parce que je sais que ce que je vis est unique, je sais que je peux travailler dans la meilleure entreprise je ne retrouverai pas ce que j'aime ici* ».

L'ex-adjudant Gérald, technicien, reconverti depuis 3 ans, fait la démonstration de l'exception qui confirme la règle, dans un récit à charge contre l'armée quittée en situation de rupture... :

« *Par contre j'ai des copains, si vous allez chez eux on sait qu'ils ont été militaires, moi j'ai tout jeté, même les médailles, je n'ai plus rien* » ;

... et pourtant, alors qu'il veut faire la démonstration de son détachement affectif, Gérald craque, et montre justement tout le contraire en poursuivant :

« *...tout ce qu'il me reste c'est un béret, un treillis félin pour faire la peinture (...) Je ne suis en aucun cas malheureux des non-rapports que j'ai actuellement avec l'armée. Beaucoup ne coupent jamais les ponts avec l'armée (...). Au final, je suis parti un peu*

comme un voleur [larmoyant]. *Je me souviens que c'est au moment où j'ai quitté mon béret au poste de sécurité que je me suis arrêté et j'ai pleuré* [s'effondrant en pleurs].

Ce dernier verbatim montre que l'attachement au milieu militaire, même refoulé, peut refaire surface lors de la narration qui permet à l'identité de se construire (Ricoeur, 1983 ; Michel, 2003).

- ***La catégorie attachement aux représentations*** *du système militaire* est relevée 37 fois dans 16 fichiers : à 17 reprises chez 1 partant sur 7 ; à 20 reprises chez près de la moitié des anciens militaires (12 sur 26). Les témoignages vont même jusqu'à assimiler l'armée à la famille :

  « *L'image de l'ancien se rapproche un peu de l'image d'un papa* » (MdR en activité).

Plus les sujets ont quitté l'armée de longue date et plus les marques d'affect se révèlent.

- ***La catégorie esprit de camaraderie*** est citée à 60 reprises dans 30 récits sur les 54 :

  « *La camaraderie est très importante, on ne laisse jamais quelqu'un sur le côté et, quelle que soit la raison de ce décalage, on l'aide. Et surtout on ne l'aide pas parce qu'on y est obligé, on l'aide parce qu'on en a envie et que l'on sait qu'il y a une réciprocité naturelle* ».

Ces propos montrent que les marques d'affect tissent le collectif militaire, tout comme les données de deuxième niveau l'avaient montré à travers les notions d'esprit de camaraderie, de solidarité, de fidélité, etc., qui s'imposent dans le fonctionnement systémique militaire en laissant apparaître à mots à peine couverts le caractère affectif qu'elles revêtent.

L'affect se présente à la fois comme la raison d'un processus de conditionnement identitaire consenti, mais aussi comme une cause de la difficulté à en sortir.

- ***L'esprit de corps,*** selon des données de deuxième niveau, n'est pas une disposition qui se décrète, mais un état qui est obtenu par l'expression de l'affect dans le projet commun. L'esprit de corps est la marque d'une identité collective construite sur une adhésion affective des individus qui composent le groupe.

En synthèse de ce paragraphe, l'adjudant-chef Roland qui faisait référence tout à l'heure aux liens puissants que la tradition noue entre militaires, perçoit la *cohésion* comme un ciment qui imprègne l'identité individuelle et qui renvoie au *formatage* et à *l'esprit de corps.* L'adjudant-chef a servi dans les troupes parachutistes puis chez les chasseurs alpins, comme combattant, puis comme personnel administratif, ce qui l'autorise à porter ce regard transversal pour donner une idée de l'alchimie de l'*affect* dont il est question :

« *Pour revenir sur le formatage, notre identité [chez les parachutistes], c'est que l'on a tous passé la porte d'un avion parce qu'on est tous brevetés ; c'est le brevet qui forge l'identité de la troupe aéroportée.*
C'est assez similaire dans les troupes de hautes montagnes, il y a un gros esprit de corps, une grande cohésion. Ici on appelle ça l'esprit de cordée. Il [ce sentiment de cohésion] est quasi propre aux unités spécifiques puisqu'il y a le brevet qui les lie et qui fait que l'on retrouve cet esprit de corps. C'est très sur l'affectif.
Quand on est dans un avion, que l'on soit colonel ou deuxième classe on est tous pareil, il faut passer la porte un point c'est tout. Même si on a l'habitude, il faut quand même la passer. Quand on est au bas d'une montagne, il faut la gravir ! ».

	Notion d'affect		Expression du mythe
	Référence au conditionnement		Référence à l'identité

Texte n°5. L'esprit de corps. Adjudant-chef Roland, chasseur alpin, ancien parachutiste, 2017.

La transition est tout indiquée pour aborder maintenant le dernier point de cette étude à propos des marques d'attachement au modèle militaire : la catégorie *identification.*

3.2.4 Une identification fusionnelle

Pour confirmer l'idée que l'esprit de corps structure l'identité du militaire à travers sa dimension affective, nous renvoyons à ce verbatim cité lors de l'analyse lexicale pour illustrer la « *posture institutionnelle mythique*» (paragraphe 2.1.3, chapitre 4). Le propos ci-dessous à nouveau cité pour l'occasion vient de José, sergent de Légion, sept ans d'ancienneté. En reliant l'une et l'autre des notions, ses mots dévoilent l'attachement fusionnel de l'individu à son groupe :

> « *C'est comme l'esprit de corps, c'est très important aussi parce qu'il faut avoir le sentiment qu'on sert le meilleur régiment, la meilleure compagnie. Le meilleur régiment c'est le mien, c'est certain ! ».*

Il n'y a aussi souvent qu'un pas entre l'*affect* et la verbalisation de l'*identification.*

Comme l'a montré notre analyse précédente, il est régulièrement fait recours au registre lexical de la famille : à propos de la référence à *l'ancien*[54], nous notions l'emploi du mot *papa*. Les militaires utilisent aussi régulièrement le mot *enfant* pour marquer la traçabilité de leurs affectations et l'appartenance identitaire et affective à une unité particulière :

[54] Nous renvoyons aussi aux paroles du chant « *Jeune chef* » présenté en analyse de données de deuxième niveau qui consacre une strophe à l'ancien : « *Ainsi chantait l'ancien, Vibrant au souvenir, De l'épopée, Que tous, Admirent* »

« *Moi je suis issu du 13e BCA, je suis un "enfant du 13", parce où j'ai commencé à être officier au 13e BCA, j'ai fait mes premières armes au 13 et il est vrai qu'on s'identifie* ».

À l'encodage du nœud *identification*, marquons un arrêt sur la catégorie *n-1 existentielle* et les encodages *n-2 personnelle* et *n-2 professionnelle.* La remarque de Laurent, l'ancien capitaine qui évoquait plus haut un temps de dé-formatage lors de son départ, illustre la façon dont l'identité collective a empli son identité personnelle :

« *Moi, je suis un civil issu du service national qui est devenu militaire parce qu'il a accroché à ce monde. Par contre, mon intégration dans le monde militaire m'a marqué, mais ce sont les autres* [parlant des militaires] *qui m'ont fait découvrir mon identité* ».

Son propos est intense puisqu'il déclare *ad litteram* que sa propre identité n'a pris forme qu'avec son engagement militaire.

D'autres mots perpétuent et légitiment ce sentiment d'identification individuelle :

« *Un ancien militaire qui a fait une bonne carrière, quand il se reconvertit il reste militaire dans l'âme. Il y en a beaucoup qui ont du mal à rompre complètement avec l'armée* ».

Enfin, Michel, dont on a montré le lien au mythe, ne peut réfréner son identification obsessionnelle, bien qu'il ait quitté l'infanterie depuis huit ans :

« *Je suis toujours sur le qui-vive, je ne suis pas encore dans le lâcher-prise. Par exemple, quand je conduis, je regarde instinctivement où placer des hommes pour une embuscade, et c'est malgré moi !* ».

L'identification individuelle au modèle qui le contrôle mobilise ses connexions émotionnelles. Ce processus d'inculcation – choisie ou subie ? – est la double marque d'un habitus vivace (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) et d'un mythe rationnel qui emplit le mythe personnel (Hatchuel, 1996 ; David, 1998 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; Moreau, 2009 ; Brémond, 2011 ; Solti, 2019) que nous rattachons à la notion linguistique de *militarité* (Paveau 1994, 1997 ; Thièblemont et Rivière 1999).

Sa persistance lors de la reconversion nécessite d'être évaluée.

Conclusion partielle d'analyse n°3 *sur l'attachement à l'armée*

A travers les récits que les narrateurs font d'eux-mêmes, l'analyse thématique renforce la démonstration d'un attachement identitaire des militaires au système de fonctionnement institutionnel. Même si son intensité diminue au fil des années après le départ, l'appartenance systémique reste significative : plus de 29 % pour la tranche de 3 à 8 ans après le départ.

Le registre narratif qui atteste du lien au mythe s'intensifie avec le temps chez les MdR et les officiers, tandis qu'il se montre en perte de vitesse chez les sous-officiers, 3 ans après leur départ ; il mobilise les récits des anciens Mdr (40 %) et des anciens officiers (35 %) et reste cependant très significatif pour 1/4 des anciens sous-officiers. Le constat se poursuit par l'analyse des marques individuelles d'affect qui jalonnent les narrations, toutes catégories confondues, à l'égard du collectif militaire et de ses représentations (7,2 %). Ce constat est renforcé par les témoignages d'identification fusionnelle du sujet au modèle inculqué (7,3 %).

Cette étude indique la tendance d'une ***militarité*** qui touche durablement plus du quart des anciens militaires, tout grade confondu, dans les trois ans qui suivent le départ (**QS1**). Ils permettent une première réponse à la question principale de recherche :

> **Réponse à la QPR en première approche** : le système militaire, du fait de son organisation et de son fonctionnement propres aux spécificités des métiers des armes, s'est construit une identité collective forte qui conditionne l'identité de l'individu : la *militarité*.

Le poids de la militarité peut-il faire obstacle à un transfert de compétences efficient, voire compromettre l'employabilité du sujet ? (**QS3**). En amont, la poursuite de l'étude doit maintenant s'assurer de l'évolution de la militarité au fil du temps. L'étude de sa persistance – la *militaridentification* – (**QS2**) aura pour ambition *in fine* d'évaluer l'opportunité de mise en œuvre de mesures adaptées pour renforcer l'accès à l'emploi lors du retour à la vie civile.

*

En se consacrant à l'étude des signaux forts contenus dans l'ensemble formé par quatre catégories qui regroupent les marques d'attachement de l'individu au modèle militaire, nous avons fait le choix d'interpréter en premier lieu le segment des thèmes les plus spontanément et systématiquement abordés par les narrateurs. Par conséquent, nous avons volontairement mis de côté, dans ce premier temps de l'interprétation thématique, l'étude du nœud *reconversion.* Pourtant, il représente la deuxième catégorie des thèmes les plus référencés, derrière celui de l'*appartenance systémique* et devant le nœud du *lien au mythe* (tableau 2, annexe 10, fiche 24).

3.3 La polarisation identitaire

Dans ce paragaphe, en étudiant la persistance de la militarité, la *militaridentification* (**QS2**), nous cherchons à mieux comprendre les difficultés de sécurisation de l'employabilité en secteur civil des anciens militaires (**QS3**). Les premiers travaux d'interprétation par l'analyse thématique avec NVivo ont confirmé l'installation de la militarité en montrant que l'habitus et le mythe militaire expriment des emprises fortes du système sur l'individu. Ce mécanisme a pour effet de mobiliser l'affect et de conditionner l'identité individuelle par l'identification au modèle qui s'immisce. Nous nous consacrons ici à l'investigation du nœud *reconversion* dans le but d'apprécier dans quelle mesure la militarité se présente plutôt comme un avantage ou au contraire comme un désavantage pour l'employabilité du sujet en reconversion. En montrant les incidences de la *militaridentification* sur l'employabilité (**QS2**), ce travail devra chercher à répondre à la **QS3** à propos de l'employabilité du militaire en reconversion.

Pour structurer notre démarche, après avoir réalisé une présentation générale du contenu du nœud *reconversion*, nous chercherons à compléter les réponses à notre question de recherche que nous illustrerons par des témoignages choisis. Dans un souci de concision, nous ne chercherons pas à illustrer chacune des sous-catégories générées par l'encodage.

3.3.1 L'identité individuelle à l'épreuve de son affirmation

Une comparaison des diagrammes hiérarchiques des deux corpus au nœud *reconversion* révèle une différence de restitution du processus de reconversion d'un corpus à l'autre. Dans son discours, le militaire en activité exerce un moindre regard critique sur sa propre reconversion ; il s'exprime plutôt de façon optimiste au sujet de ses capacités d'adaptation et perçoit la reconversion par le prisme de sa militarité. De ce fait, plus il est enfermé dans son habitus et son mythe, plus il manifeste un état d'esprit dubitatif qui souligne une contradiction existentielle. Il entre alors classiquement en processus de crise transitionnelle (Erikson 1950 ; Levinson, 1977, 1978), aucours de laquelle il négocie plus ou moins fluidement la rupture avec son passé à travers les étapes de la déconstruction personnelle : désengagement, démantèlement, désidentification, désenchantement, désorientation (Bridges, 1980). Au contraire, les ex-militaires s'expriment plus facilement à propos de la place encombrante que l'habitus militaire et le mythe personnel ont prise (prennent encore...) dans leur processus de reconversion. Ils marquent ainsi une prise de recul qui leur permet de tenir des propos plus détachés. D'une manière générale, les anciens militaires adoptent une distanciation avec l'appréciation et la verbalisation de leur militarité et sa persistance. Plus ils en parlent, et plus

ils donnent le sentiment d'en avoir maîtrisé leur éloignement à défaut de leur détachement.

Pour faciliter la comparaison des corpus, nous renvoyons à la composition de l'arborescence des catégories ci-après, et précisons le contenu du niveau intermédiaire de synthèse n-1.

Noeud	Catégorie n-1	Corpus 1 (%)	Corpus 2 (%)	Catégorie n-2	Commentaire du contenu de la catégorie n-1
RECONVERSION	Modalités pratiques	23.7	24	Projet - implication Conditions du départ Réseau Accompagnement Associations	À cette catégorie n-1 sont encodés les propos marquant les préoccupations du narrateur pour la description de son entrée en construction de projet
	Perception reconversion *(Représentations)*	17,8	28,7	Confiance Peur - deuil Difficulté (pratique) Déni Intérêt - épanouissement Solitude Choc culturel	À cette catégorie n-1 ont été rattachés les propos reflétant la façon dont le sujet exprime ce qu'il ressent (ce qu'il a ressenti) de sa reconversion C'est à partir de cette catégorie n-1 qu'est établie la courbe évolutive du doute du militaire en reconversion
	Capacité *(Perceptions)*	28,1	15,2	Motivation-Adaptation Pragmatisme Anticipation - prudence Ouverture - curiosité Résilience	Cette catégorie n-1 est appréciée par le chercheur à travers les propos des narrateurs. Ces thèmes sont majoritairement déclinés de façon positive, mais en opposition avec la perception que leurs auteurs ont de la reconversion, ce qui influe sur leur état d'esprit
	Mode d'ajustement au rôle	15	23,6	1. Réplication 2. Absorption 3. Détermination **4. Exploration ***	Le mode de rejet d'ajustement de rôle *Réplication* (et *Détermination* à la marge*)* est largement majoritaire (présenté au paragraphe 2.3.2.2). Le mode *Exploration* qui n'apparaît qu'au corpus 2EM montre que la concession d'un ajustement personnel intervient avec le temps
	État d'esprit d'entrée en reconversion	13,9	13,9	Doute et crainte du civil Déconnexion Méfiance Excès de confiance Providence - Décomplexions Résignation **Culpabilité ***	Cette rubrique est à rapprocher de la catégorie n-1 Capacité. Les deux catégories s'opposent dans leurs logiques : d'un côté, le sujet déclare se sentir en capacité de réussir sa transition professionnelle (aspect positif), de l'autre, ses propos laissent percevoir un état d'esprit dégradé (aspect négatif). La conjonction entre *Capacité* et *État d'esprit* renforce l'installation de l'état de crise
	TOTAL	**23,5 %**	**29 %**		

* En orangé, les catégories attachées uniquement au corpus 2EM

Figure 57. Détail de l'arborescence des catégories reliées au nœud « reconversion ».

Les verbatim que nous rapportons dans les paragraphes qui suivent illustrent cette lente évolution de la militarité dans le temps. Les militaires accompagnés par Défense Mobilité ont conscience des particularismes identitaires qui fondent leur personnalité du moment. Ils adoptent une posture de confiance en leur capacité à se détacher de l'empreinte militaire, mais opposent à cet optimisme un état de doute qui confine souvent au déni. La subjectivité imprègne le discours du corpus 1 RD.

Les anciens militaires, de leur côté, entretiennent plus souvent un discours davantage dépassionné, qui montre une prise de recul avec l'état d'une militarité dominante. Pour l'exprimer, ils n'hésitent pas à initier une démarche d'introspection qui se matérialise dans des propos souvent contradictoires nous permettant de juger de l'emprise du système militaire sur l'individu alors qu'il poursuit son travail de détachement identitaire.

3.3.2 Un discours de convenance pour dissimuler l'angoisse

Le contact avec la société civile renforce l'impression de protection qu'offre l'armée. Il en résulte un sentiment de crainte chez le caporal-chef Salou après vingt années de vie militaire :

> « *On ne dirait pas, mais c'est surtout parce que vous êtes livrés à vous-même, il n'y a personne pour vous prendre par la main, il n'y a personne qui vous attend alors qu'ici à l'armée, même si vous êtes un mauvais élément, on arrive toujours à vous orienter, on va vous faire prendre conscience qu'à la limite vous n'êtes pas aussi mauvais que ça* ».

Pour rapporter ce thème de l'angoisse qui s'empare du militaire lors de la reconversion, nous choisissons cet autre propos d'un MdR intrigant par son caractère naïf qui en dit long sur l'état de doute qui envahit le militaire en partance :

> « *En fait l'armée c'est hyper protecteur alors que le civil ça ressemble à une grosse bête, avec de gros yeux, qui essaye de vous manger et qui ne va pas forcément vous donner votre chance* ».

Les propos qui sont rapportés dans ce paragraphe illustrent la confusion des sentiments en exprimant tour à tour ***confiance***, excès de confiance, puis crainte et ***doute***, puis peur et espoirs mêlés au sein d'une même réflexion retraçant la ***difficulté*** à entrer en harmonie (Jung, 1953 ; Kaddouri, 1999, 2014) pour envisager un nouveau projet (Boutinet, 2012).

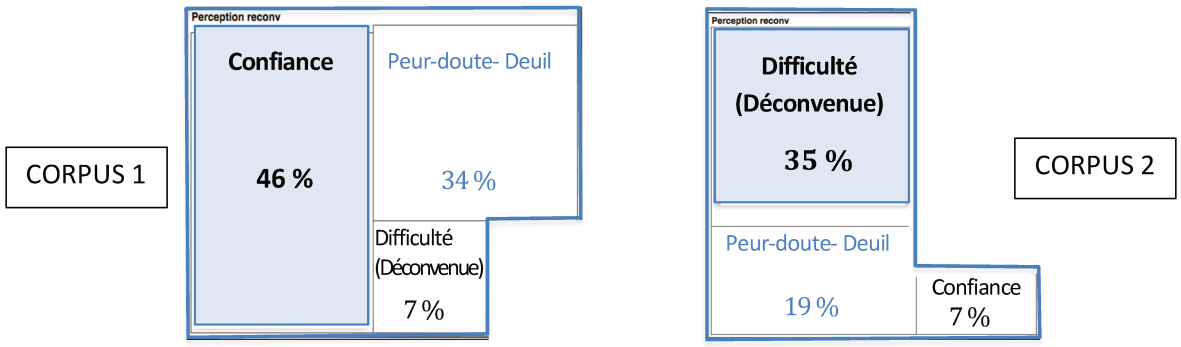


Figure 58. Comparaison de la teneur principale des discours des deux corpus au nœud n-1 « perception reconversion », par extraction des diagrammes NVivo (figures 50 et 51).

La figure précédente donne l'aperçu volumétrique des fréquences de références aux trois catégories, *confiance, doute, difficultés,* dans lesquelles nous puisons les verbatim qui suivent.

En amont, les encodages mobilisés dans cette interprétation méritent deux observations.

Le premier constat porte sur les préoccupations majoritairement véhiculées par chacun des corpus. Au corpus 1 RD, la *confiance* est exprimée dans 46 % des propos encodés au nœud *perception-reconversion* alors que l'évocation de la *difficulté* n'y représente que 7 %. Inversement, au corpus 2 EM, la catégorie *difficulté* constitue 35 % des propos qui traduisent la perception de complexité que les narrateurs ont de la reconversion tandis que la *confiance* n'est plus évoquée que dans 7 % des cas encodés. Les perceptions de *confiance* et de *difficulté* se présentent de façon inversement proportionnelle, selon que le sujet est en train d'entrer en reconversion et que son récit écarte l'expression de la difficulté au profit d'un discours de confiance autorassurant, ou bien qu'il s'agisse d'un ancien militaire reconverti qui apporte un témoignage *a posteriori* orienté sur la difficulté qu'il retient d'une expérience plus aboutie.

En seconde observation, nous notons que la catégorie *peur-doute* reste significative dans les deux cas, avec un pourcentage plus élevé chez les sujets qui entrent en reconversion : 35 % au corpus 1 RD *versus* 19 % au corpus 2 EM.

Ces trois encodages, *confiance, peur-doute*, *difficulté*, ainsi que le noeud *paradoxes* qui est rattaché sont maintenant consultés tour à tour.

3.3.2.1 La confiance malmenée

Il arrive fréquemment que les marques de *confiance* aient des intonations d'autopersuasion. Tantôt, le sentiment devance une réelle volonté de réussir ; tantôt, lorsqu'il nuance l'expression de l'angoisse, il se manifeste pour masquer les craintes de l'avenir. De fait, l'expression de la confiance en demi-teinte est davantage présente dans les récits de ceux qui entrent en reconversion. Certains verbatim apparaissent comme des stratégies d'évitement ou d'atténuation (Bruchon-Schweitzer, 2001) parce que l'expression de la *peur* n'est jamais très loin, avouée ou démentie :

> « *Après, je n'ai pas vraiment d'appréhension à passer dans le civil parce que je cherche à avoir une bonne équipe avec laquelle on peut s'arranger, discuter, échanger. Je pense que c'est jouable* » (Charles, ancien sous-officier technicien alpin) ;
>
> « *Je pense que mon adaptation va bien se passer, je n'ai pas peur ; je ne pense pas avoir peur, enfin je ne le crois pas !* » (Nergüi, caporal en service).

Le malaise peut s'exprimer par la contradiction, comme le rapportent ces réflexions d'Ivan, caporal de la Légion, en activité *:*

« *Je n'aurais pas de problème pour m'adapter à un nouveau domaine et à un nouvel environnement... »* ; puis le discours se charge d'hésitations et de nuances : *«... mais mon problème c'est que je n'arrive pas à me poser dans l'introspection pour m'envisager dans le monde civil »* ; enfin, parlant du monde civil : *« j'ai du mal à le conceptualiser parce que je n'en connais pas les codes* ».

Pour étouffer sa peur, Francisco, un autre MdR, se ravise dans une forme de déni :

« *Bon, c'est flippant, ok. Mais ça ne me fait pas du tout peur, je ferai mon travail comme il doit être fait. Et puis je me dis que si d'autres l'ont fait, pourquoi pas moi ?* ».

Ce cas fréquent illustre la posture de *Providence* empruntée à la *Vision des mondes* (Demazières et Dubar, 1997) ; c'est une stratégie d'évitement (Bruchon-Schweitzer, 2001).
Des récits recueillis se dégage la question de la justesse des représentations objectivées de soi (Tap *et al*. 1995b ; Rivière, 1999). La prudence qui est généralement de mise face à l'inconnu du changement, tranche avec l'idée frénétique, initialement installée chez certains partants, selon laquelle l'expérience et la qualité (voire, les qualités) d'ancien militaire garantiraient l'accès à l'emploi. Certains en tirent même des exigences. Bien que cet optimisme immodéré fasse l'objet d'une franche mise en garde par l'ARD lors de l'accompagnement vers la reconversion, il s'installe naturellement à l'occasion du travail de transfert de compétences. Ce discours est encouragé entre candidats au départ, visant à se rassurer à travers l'identification d'une zone de confort chimérique. Ce comportement est le propre de partants souvent éblouis par des retours d'expérience hâtifs, non-aboutis, de pairs qui surévaluent la « valeur marchande » de l'ex-militaire :

« *Donc je pense m'adapter assez bien au civil (...) selon moi, le plus important c'est que la personne fasse son travail (...) J'ai des camarades qui se sont déjà reconvertis, et ça s'est super bien passé pour eux. Un de mes amis a même ouvert son entreprise sur Cannes. Franchement, je suis confian*t » (un MdR).

Cet excès de confiance lors de l'entrée en transition professionnelle est une des causes recensées d'échec à la reconversion.
En amputant le processus de personnalisation d'un travail identitaire indispensable (Tap *et al*., 1995), le sujet se retrouve en situation d'isolement et de doute. Dans ce cas, le sujet adopte régulièrement une posture providentielle (Demazière et Dubar, 1997).

3.3.2.2 De la difficulté à l'impasse du changement : perte d'orientation

La difficulté d'entreprendre la « bascule » du monde militaire vers le monde civil domine. Ce terme de « bascule » pour évoquer la reconversion est employé à 26 reprises ; il marque la ***difficulté*** et les sentiments d'impuissance et d'inconnu qui s'emparent du militaire :

> « *On ne sait pas trop ce que l'on veut, on bascule d'une vie militaire où on est dans un cocon, où on a fait son trou* [pour aller vers le monde civil] *»* ;

Il résulte un sentiment de perturbation qui fait la démonstration de la difficulté d'entreprendre les étapes de déconstruction de la phase de *fin* lors de l'entrée en transition (les *5 « dé- »*, selon Bridges, 1980). Le doute s'empare des représentations capacitaires que le sujet a de lui-même, comme le relate ce verbatim de Cédric, l'ancien colonel des troupes de marine devenu directeur d'un Etablissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE) :

> « *Je me souviens que lorsque l'on m'a demandé ce que je savais faire j'avais répondu que je ne savais rien faire* [silence]*... ce qui est bien sûr faux, mais c'est comme cela que je voyais les choses (...) Disons que la bascule vers le monde civil a été compliquée* ».

L'adjudant-chef Jean-Pierre a très mal vécu son départ avec un fort sentiment de désorientation :

> « *J'ai admis que je devais aussi comprendre le fonctionnement de la société civile qui est loin d'être simple ; j'ai donc essayé d'en comprendre les codes (...) je ne comprenais pas pourquoi je ne pouvais pas réinvestir toute cette mentalité dans le civil (...). J'ai donc essayé de transposer ce que je savais faire, savoir si c'est vendeur, si c'est exploitable et ensuite de savoir à quel niveau parce que l'on ne sait pas ce que l'on vaut dans le civil* ».

3.3.2.3 La peur et le doute installent les paradoxes et compromettentl'issue

La confusion est traduite par des propos exprimant la *peur* devant la *difficulté* et la faillite de la *confiance*. Alors, le *doute* s'installe. Les mots spontanément utilisés par les narrateurs se suffisent pour illustrer la *peur* que génère la situation de stress devant le désordre réflexif et le *doute* engendrés par le départ de l'armée (Lazarus et Fokman, 1984).

La peur est un sentiment dominant qui est toujours exprimé, qu'il soit accepté, repoussé ou renié :

> « *Le fait de ne pas avoir peur serait même dommage et bête* » ;
>
> « *À l'heure de la reconversion, je ne pense pas que l'on ait tant que cela l'assurance pour partir » ;*
>
> « *Mais j'ai peur de quitter l'armée, oui, je pense que c'est un sentiment bien humain et normal parce que c'est vraiment un cocon, on est vraiment entre nous...* ».

La peur face à l'inconnu est renforcée par la perception défaitiste que certains ont du monde civil !

L'adjudant Sami, le commando Hubert, qui a exprimé sa vision militaro-centrée, illustre cette confusion en montrant une vision pessimiste du monde dans un rapport de force et de mépris avec la société civile (Hungtinton, 1957 ; Schweisguth, 1978) :

« *Ma vision est devenue assez cynique sur ce point et c'est peut-être un atout pour le civil* ».

Par la syntaxe paradoxale, les barbarismes ou les oxymores, nombreux sont les propos qui traduisent le sentiment de confusion. L'inquiétude de l'adjudant-chef Baho révèle un paradoxe entre sa conscience de la difficulté à intégrer un emploi civil, et la capacité à y parvenir :

« *D'une part je suis conscient de cette différence, et je crois qu'il faut adopter un juste milieu, parce que dans le monde civil, on ne peut pas appliquer la discipline militaire. Je ne peux pas rester rigide, sévère ou hyper discipliné en tant que militaire dans ma vie civile* ».

La formule « *en tant que militaire dans ma vie civile* » illustre l'imbroglio intellectuel du sous-officier qui n'arrive pas à se projeter autrement qu'à travers son identité imprégnée de l'habitus militaire qu'il exprime, même lorsqu'il se projette dans son futur état de civil !

L'habitus enferme l'identité et fait place à un discours confus, parfois contradictoires.

L'analyse des perceptions que les militaires et ex-militaires rapportent de leur reconversion a montré l'extrême confusion des sujets lorsque leur identité doit se mettre en mouvement, en configuration (Tap, 2013) alors que leur ancrage à l'habitus les en prive (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012). Ce conflit intérieur s'inscrit dans le processus de doute (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000) en analogie avec la courbe du deuil (Kübler-Ross, 1969).

3.4 La polarisation identitaire installée : une lente sortie du doute

Dans ce paragraphe, nous entreprenons l'analyse de catégories qui expliquent l'installation du processus de doute lors de la reconversion.

3.4.1 Une adaptation identitaire difficile, parfois radicale

Les récits font état d'un grand pas vers l'inconnu du fait d'un extrême isolement du sujet lors de l'extraction du *cocon militaire*. Ils font ressortir que la solitude du départ tranche avec la bulle dans laquelle l'armée préserve ses militaires (tableau 4, annexe 10, fiche 24).

Ce sentiment s'exprime de façon plus prononcée chez ceux (plus souvent les officiers) qui semblent avoir pris conscience de cet état de fait :

« *… en fait, tout au long de notre carrière nous sommes protégés, nous sommes assistés par les services du régiment…* » (un officier d'infanterie) ;

« *On se sentait rassuré par un paternalisme généralisé (...) mis sur des rails (...) et puis aussi porté par les traditions et l'esprit de corps* » (un ex-officier supérieur d'infanterie).

Lorsque le sujet verbalise sa dépendance au modèle institutionnel, son identité peut entreprendre de se transformer :

« *En entrant en reconversion, la complexité de la vie professionnelle civile nous "pète à la face" (...) je comprends qu'il faut acquérir une réelle autonomie* » (*op. cit.*).

Au moment du désengagement (fin de l'engagement contractuel ou statutaire), le *démantèlement* et la *désidentification* (Bridges, 1980) s'expriment lorsque le soldat réalise sa sortie du cocon protecteur pour s'exposer sur le marché de l'emploi :

« *Je pensais que ce serait un microcosme un peu comme chez nous, avec des gens qui vivent dans une bulle...* » (un commandant d'infanterie alpine).

Puisque nous avons montré que l'habitus imprègne l'individu lors de son retour à la vie civile, il n'est pas étonnant de parler de peur physique lorsqu'il s'agit pour lui de s'extraire de l'enveloppe de militaire, au sens figuré comme au sens propre, puisque le départ est accompagné de la fin du port de l'uniforme. Christophe, ancien capitaine sous contrat non-renouvelé (voir les *statuts juridiques d'emploi* abordés au paragraphe 1.2, du chapitre 1), explique qu'après le choc de l'annonce de la fin de ses services, il a reçu un « *deuxième coup de matraque parce que je ne pouvais plus porter l'uniforme* ».

Les anciens militaires renforcent cette perception de surprotection qui participe de l'installation du traumatisme lors du passage à la vie professionnelle civile :

« *On s'aperçoit que dans notre vie militaire on est quand même bien protégé. Il y a tout un système de protection qui permet de se préserver de ce genre de traumatisme* [parlant de la reconversion]*, parce que j'ai vraiment vécu cela comme un traumatisme* » (un ancien officier).

Cet autre témoignage d'un ancien officier ayant quitté l'institution militaire depuis 8 ans montre sa difficulté, les années passant, à réaliser un véritable diagnostic identitaire, notamment à cause du sentiment de protection offert par l'armée :

«*... j'avais le sentiment d'avoir été préservé pendant 25 ans, d'avoir vécu dans un cocon et je me disais que je ne me connaissais pas parce que je n'avais jamais eu de difficultés* ».

Ces mots marquent une anesthésie identitaire. On retrouve en particulier le mot « cocon », précedemment cité pour illustrer le sentiment de vie qui bascule et la peur qui en résulte.

Lorsque le militaire a conscience de sa propre *chrysalide identitaire*, cela peut accentuer variablement chez lui *désenchantement* et *désorientation*. Ainsi entreprend-il la fin

symbolique de ses services lorsqu'il est « *rayé des contrôles* » pour entrer en *zone neutre* et préparer son retour à la vie civile qui marque son entrée dans la *zone du nouveau départ* (Bridges, 1980). Les entretiens montrent qu'à l'instar du mot « *bascule* » cité plus haut, les expressions « *rayé des contrôles* » et « *retour à la vie civile* », qui sont utilisées pour désigner la reconversion, induisent en langage militaire des mouvements et des sentiments de régression.

Nous constatons que le retour à la vie civile professionnelle du militaire ne peut efficacement s'envisager que lorsque s'opère concrètement une extraction du cocon militaire, lors de la conscientisation de la nécessaire *désidentification*. Cette étape charnière dans laquelle l'individu accepte d'être « *rayé des contrôles* » est parfois longue ; elle est plus ou moins mal vécue selon ce qu'a été le degré d'appropriation de l'habitus, renforçant l'idée d'un nécessaire accompagnement gestionnaire sur ce champ de la transformation identitaire.

3.4.2 Le spectre de la différenciation du militaire au civil

La comparaison entre le monde civil et le monde militaire est un sujet récurrent chez les militaires qui se définissent le plus souvent par différenciation au monde civil.

Les pourcentages présentés font la démonstration d'une itération sensiblement plus marquée dans le discours des ex-militaires (issus du tableau 5, annexe 10, fiche 24). Les chiffres vont dans le sens du constat général de la persistance du processus de catégorisation qui a marqué et continue de marquer l'identification au groupe après le départ (Tajfel et Turner, 1986 ; Autin, 2010 ; Chanlat, 2011).

- Les premiers exemples sont tirés du corpus 1 RD :

  « *C'est ça la principale différence avec le civil, moi je me considère plus professionnel et plus sérieux qu'un civil* » ;

  « *Donc ce n'est pas facile parce qu'il faut cette espèce de décrochage qui vous fait glisser gentiment vers le civil, parce que le civil c'est plus la jungle que l'armée !* » ;

  « *Ça doit fonctionner comme à l'armée, il y a le chef et puis ceux qui suivent. Mais je me suis pourtant préparé à la différence de rigueur entre l'armée et le civil un peu* ».

- Des verbatim tirés du corpus 2 EM montrent, en outre, la persistance des représentations :

  « *Quand on arrive dans le civil, le fait d'avoir été militaire fait que l'on est un peu trop carré au début. Dans le monde civil, les gens pensent que l'on veut trop en faire. C'est vrai que l'on est un petit peu plus dur que les autres, que l'on est un peu plus exigeant* » ;

« *Ensuite, dans le civil, au-delà de l'attitude il y avait la méthode de travail qui ne me plaisait pas parce que j'ai trouvé que c'était le bordel, désordonné alors qu'à l'armée c'était structuré et on faisait les choses par étape ce qui permettait qu'au final ce soit clair* » ;

« *Ce genre de cas, à l'armée on le reprend de suite en main et puis on le voit de suite, alors que dans le civil c'est plus compliqué* ».

La catégorisation par différenciation nourrit l'expression des stéréotypes.

3.4.3 Le poids des stéréotypes

Les visions stéréotypées (nœud de niveau supérieur) renforcent la démonstration du processus de catégorisation au groupe par différenciation de l'exogroupe, même si l'on constate que les références aux stéréotypes ont tendance à se dissiper dans la bouche de l'ancien militaire (tableau 6, annexe 10, fiche 24).

Quelques propos se font l'interprétation d'un stéréotype persistant.

- Chez les militaires en activité :

  « *Par contre, l'entreprise est individualiste, le but est plus d'avoir un salaire à la fin du mois* » ;

  « *... mais je crois que, quel que soit le poste j'aurai du mal à me projeter parce que je viens d'un monde totalement différent [l'armée]. Je pense aussi que dans l'entreprise ce sera chacun pour soi, beaucoup de guerres d'influence, pas d'évolution automatique avec la mentalité de « tous les coups sont permis » pour avoir le poste qui vient de se libérer. Le côté hypocrisie et manque de solidarité je pense que je serai déçu* » ;

  « *Je pense surtout que la difficulté est dans le fait de travailler avec des personnes civiles, avec leur caractère, leur façon de parler* » ;

  « *Et puis... je pense qu'un patron d'entreprise est plus en confiance en présence d'un ancien militaire, du fait de notre franc-parler* ».

- Chez ceux qui ont quitté l'armée :

  « *Être militaire ça aide toujours, rien que par l'expérience. Pour un civil, l'armée c'est la ponctualité, le respect, le boulot, la sécurité. Ce sont ces valeurs que l'armée m'a transmises et je pense que c'est ce que cherche le civil* ».

  « *En fait, quand j'ai montré mon CV à des entreprises d'informatique, beaucoup m'ont refusé parce qu'il y avait marqué militaire à la fin* ».

Ce florilège de verbatim montre que les représentations stéréotypes, en tant que marqueurs de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986 ; Chanlat, 2011), sont bien ancrées dans les inconscients de ceux qui quittent l'armée, au point qu'on n'a pas de mal à comprendre le double impact négatif qu'entraînent ces clichés. Tout d'abord ils disposent le militaire dans des conditions tronquées et défavorables au déroulement de son processus de personnalisation : depuis sa dynamique identitaire jusqu'à l'élaboration de son projet, en passant par le positionnement social et le coping (Tap, Esparbès et Sordes-Ader, 1995b). Ensuite, ils enferment l'ancien militaire dans sa militarité qui est imprégnée des représentations et des croyances qui constituent son habitus (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) et structurent son mythe personnel (McAdams, 1993 ; Lesourd, 2005b ; Solti, 2019).

Dans ce cas, comment les anciens militaires arrivent-ils à tourner la page militaire pour écrire le nouveau chapitre de leur vie professionnelle civile ?

3.4.4 Faire le deuil de sa militarité

Le paragraphe 3.3.2 qui a abordé dans ce chapitre les manifestations d'angoisse, a montré qu'entre l'expression d'une confiance qui a souvent vocation à masquer les profondes perturbations de l'identité, l'énonciation d'une masse conséquente de difficultés, et la révélation de peurs et de doutes, le militaire quittant l'institution raconte l'histoire du désordre dont il tente de s'extraire. Nous avons réservé pour la démonstration du deuil de la militarité des mots forts issus du lexique pathologique.

Bien que cet officier-supérieur sous contrat déclare s'approprier un départ qui lui est statutairement imposé, il révèle le stress qui s'installe en lui :

> *«... partir avec le sourire sera très difficile. On n'en part jamais de gaîté de cœur, l'armée c'est elle qui m'a nourrie, éduquée, c'est elle qui m'a donné un style de vie, qui m'a redonné des valeurs que j'avais perdues ou du moins oubliées. C'est elle qui m'a remis dans le droit chemin et je ne peux pas dire après 23 ans : je m'en vais c'est tous des cons. C'est impossible. Donc partir avec le sourire sera très difficile parce que j'aurai la boule au ventre, mais il faut partir* ».

Un sous-officier exprime son angoisse par rapport à sa recherche d'emploi :

> « *Je ne rentrerai peut-être pas au niveau que je veux, mais ce n'est pas gênant. C'est vraiment cette transition qui vous fait appréhender un petit peu les choses* ».

L'évocation du deuil revient régulièrement. Par exemple, cet adjudant qui s'apprête à quitter l'uniforme exprime sa vision avec une confusion verbale et une émotion non verbale qui traduisent la difficulté d'appréciation de la situation de départ en reconversion :

« *La reconversion est souvent comparée à un deuil... c'est un peu morbide le deuil, c'est pas…* [hésitation] *c'est pas…* [hésitation] *c'est pourtant synonyme d'une nouvelle vie. Pas d'un deuil, non un deuil… c'est triste un deuil ! Faut pas…* [long silence] *enfin pour moi faut pas le dire… faut que ce soit réfléchi, faut pas… j'veux dire… la reconversion euh… Après, elle peut être un deuil si on parle d'un militaire du rang qui ne va pas être reconduit dans son contrat, là on peut parler éventuellement d'un deuil parce qu'il y a… c'est l'équivalent d'un licenciement dans une entreprise...* ».

Cette chute corrobore la « *logique du subi »* lors des fermetures de sites industriels (Négroni, 2006).

Un sous-officier en instance de reconversion est en poste comme conseiller mobilité professionnelle à l'ARD. Il explique son discours pour accompagner vers la reconversion :

« *Je conseille d'abord de faire le deuil de sa carrière et d'être certain de vouloir y mettre un terme. Je pense que tout dépend du temps passé dans nos armées. C'est plus facile pour un jeune (...) alors que pour des militaires comme moi qui en sont à 20-30 ans de carrière, ils sont complètement déconnectés si ce n'est qu'ils ont un très léger contact avec le privé via leur famille* ».

Nous poursuivons la mise en avant du sentiment de deuil dans les mots d'un caporal de légion :

« *Quitter l'armée peut être assimilé à un deuil... c'est 5 ans quand même, ce n'est pas une semaine… Mais « deuil » c'est un peu fort, parce que ma reconversion c'est mon choix, je l'ai voulue. Mais il y a un petit pincement au cœur oui, et même un grand pas vers l'inconnu* ».

On perçoit dans ce propos l'ambiguïté associée au choix d'entrée en reconversion qui n'empêche pas les situations de stress et d'anxiété (Rolland, 1998). Nous revenons plus loin (paragraphe 4.3) sur les notions mêlées et ambivalentes de volontariat et d'acceptation.

Nous avons déjà cité à quelques reprises l'adjudant Sami du commando Hubert : sa rhétorique à partir d'un constat alarmant se veut autorassurante. Son propos démontre un recours à la stratégie d'évitement ou d'atténuation qui le place dans une réaction psychologique entre affrontement et doute (Bruchon-Schweitzer, 2001).

Nous proposons une analyse d'un extrait de sa réflexion qui montre la confusion et la frustration qui l'habitent (Bridges, 1984 ; Schlossberg, 1995) :

« *Honnêtement, j'ai fait mon deuil parce que je sais que je ne retrouverai pas quelque chose du même genre, c'est impossible. Je crois que ce serait une chimère que de rechercher ça. Lorsqu'on quitte Hubert, il faut vraiment faire son deuil de ça. Peut–être que l'esprit start-up peut correspondre : des gens qui se connaissent, qui mangent ensemble tout le temps, les familles se connaissent, ils font des sorties ensemble le week-end. Je n'ai pas l'expérience pour en être sûr, mais de l'image que j'en ai, je pense que c'est ce qui correspondrait le mieux. Par contre, l'entreprise est individualiste, le but est plus d'avoir un salaire à la fin du mois. Et cette mentalité-là me fait peur (rires), j'espère ne jamais me réveiller un matin en me demandant ce que je fais là. J'ai donc pensé entrer dans une entreprise de la défense qui a du sens, mais en fait je trouve plus de sens dans mon entreprise de sport que dans l'entreprise de la défense alors que je pensais qu'en entrant dans ce type d'entreprise je continuerais à travailler pour l'État, même si c'est un peu détourné via les contrats d'armement qui sont des contrats stratégiques entre les pays et qui ont une importance dans la diplomatie* ».

	Expression du déni (Kübler-Ross, Bridges, Schlossberg, Fisher)
	L'habitus l'emporte sur la construction personnelle (Bourdieu)
	Mode de transition de rôle *Réplication (Nicholson)*
	Croyances et stéréotype (Tajfel et Turner, 1986 ; Guichard, 2004)
	Sentiment de peur (Kübler-Ross, Bridges, Schlossberg, Fisher)
	Place du sens dans le processus de *refiguration* (Ricoeur, 1990)

Texte n°6. Faire le deuil de la militarité. Adjudant-chef Sami, commando Hubert, 2017.

Laurent, ancien capitaine sous contrat en service dans des unités de soutien de l'armée de terre, relate son départ comme une fin de vie :

> « *Au moment du départ, c'était vraiment un deuil pour moi (...). Moi qui voulais depuis tout petit être militaire, j'avais vécu le rêve de ma vie au niveau professionnel. Ma vie, elle aurait pu s'arrêter à ce moment-là ce n'aurait pas été grave parce que j'avais fait ce que je voulais* ».

Comment à ce niveau d'assimilation de la fin des services à la fin de vie, le départ de cet officier aurait-il pu se dérouler dans des conditions optimales ?

Enfin, la vision que Jean-Pierre livre du deuil en reconversion, conclut sur ce thème par une note pessimiste qui renforce l'idée d'une polarisation au modèle militaire :

> « *Le terme de "deuil" peut paraître fort, mais c'est le vrai mot, lorsque l'on passe 30 ans dans le même esprit, le même savoir-faire, le même cadre, il faut accepter de partir de là pour un cadre qui est différent, et qui est celui du civil. On ne retrouve pas un cadre précis*

avec une hiérarchie comme on a dans l'armée. On ne peut pas mélanger ces deux mondes donc il faut se décider à quitter l'un pour aller complètement dans l'autre ».

L'ancien sous-officier des troupes de marine a passé le plus clair de son entretien avec nous à analyser et restituer son ressenti de la reconversion. Sa prise de recul nous semble significative.

Les verbatim qui viennent d'être présentés ont fait la démonstration de l'analogie qui s'établit chez les sujets entre le deuil et le doute, lors de la reconversion. Faisant référence à la courbe doute (Bridges, 1991 – figure 15), de nombreux modèles similaires de courbes retracent l'évolution chaotique de l'individu à l'occasion du changement, sous l'effet de l'anxiété. Citons la courbe du changement (Schlossberg, 1995) ou encore les adaptations qu'en font Fisher (*Fisher's transition curve,* 2012) ou Arash Arabi (*The change curve in action*, 2015[55]). Le processus de doute par analogie à celui du deuil (Kübler-Ros, 1969) est exprimé de façon forte. Les propos qui évoquent la reconversion font bien état des deux temps qui initient le processus de coping : une évaluation primaire, génératrice de stress, qui met le sujet en contexte d'appréciation, et une réflexion secondaire parfois très longue qui le conduit à inventorier ses ressources pour faire face à ce stress (Boutinet, 1884 ; Bruchon-Schweitzer, 2001).

Notre étude a montré, que lors de l'entrée en reconversion, si le militaire n'échappe pas à une charge émotionnelle considérable croissante (*anxiété*, *déni, bonheur, peur, menace*), il recourt régulièrement à des stratégies d'autoprotection par évitement, le temps nécessaire d'affronter concrètement le changement. Le militaire en partance est entraîné dans cette attitude par la bride de l'habitus et du mythe qui le privent de la prise de recul nécessaire pour entrer en réécriture de sa propre histoire, et lui permettre d'amorcer son processus de personnalisation. Avec le temps et l'inéluctabilité du départ, le sujet manifeste les réactions qui accompagnent le processus de coping. Alors, colère, tristesse, honte marquent le sentiment de perte ; anxiété et peur s'installent face à la menace (*culpabilité, désillusion) ;* excitation, joie, fierté permettent de relever le défi (Bruchon-Schweitzer, 2001), mais n'arrivent que plus tard, lorsque l'individu se détache de son cadre habituel de schèmes (*acceptation progressive*) ce qui lui permet d'*aller de l'avant.*

Le cas échéant, le recours aux modes de transition de rôle de type *réplication* et *détermination,* qui n'impliquent pas d'ajustement de la part de l'individu, permet au sujet d'aller de l'avant sans se départir de sa militarité. Ce type de situation fait peser la menace d'un mal-être durable.

[55] https://agileaustraliablog.com/2015/08/10/the-change-curve-in-action/ ; https://www.linkedin.com/in/arasharabi/

3.5 Le périmètre RH de la militarité : qui est concerné ?

Les interprétations des analyses à partir des éléments tirés de la figure 58 ont montré que les sujets du corpus 2 EM sont les plus à même de verbaliser objectivement les difficultés de leur entrée en reconversion avec 35 % de références attachées au nœud *perception-reconversion*, contre seulement 7 % du corpus 1 RD. Cette piste a été renforcée par le fait qu'au même nœud, lorsque le corpus 1 RD affiche une confiance excessive avec 46 % de références, le plus souvent par stratégie d'évitement (Bruchon-Schweitzer, 2001), les narrations du corpus 2 EM montrent au contraire un discours bien plus nuancé avec seulement 7 % de références. Nous avons conclu que l'identité du militaire en partance est bousculée par la nécessité de se configurer (Tap, 2013) alors même que l'habitus militaire (Bourdieu, 1980) et le mythe personnel en l'état (Solti, 2019) l'en privent. Le processus de coping qui se traduit par la mobilisation des « *efforts destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu* » (Mariage, 2001, p. 46, citant Lazarus et Folkman, 1984), plonge le militaire dans un état de stress et de mal-être profond, comparable aux situations de deuil.

La figure 53, représentant *les nœuds relatifs à l'expression de l'attachement militaire,* indique que le cumul des quatre nœuds qui recensent la rémanence du lien de l'individu au modèle militaire forme la part significative de 62.5 % au corpus 1 RD, et 55,9 % de l'encodage du corpus 2 EM. L'exécution de trois requêtes croisées dynamiques appliquée aux deux corpus permet de dégager un profil RH relatif à l'expression de la militarité chez les anciens militaires. Les trois histogrammes que nous commentons maintenant illustrent ce profil. Après avoir choisi comme attribut supérieur la classification « *cycle* » relative à la période après départ de l'armée – « *0 à 3 ans* » et « *au-delà de 3 ans* » – les requêtes croiseront successivement les attributs subordonnés :

1. figure 59, classification « *catégorie* » et sous-classification « *officier* », « *sous-officier* », « *MdR* » ;
2. figure 60, classification « *spécificité* » et sous-classification « *institutional* », « *occupational* » ;
3. figure 61, classification « *ancienneté* » et sous-classification en tranche d'années de services « *0 à 7 ans* », « *7 à 15 ans* », « *15 à 25 ans* », « *au-delà de 25 ans* ».

Afin de donner une lecture comparative pertinente, les histogrammes qui suivent publient des résultats ramenés à un pourcentage moyen par sous-classification. Pour chacun des chiffres publiés, le nombre d'occurrences de la sous-classification a été divisé par le nombre

d'individus consultés (fichiers) dans la classification de l'attribut supérieur (« *0 à 3 ans* » ou « *au-delà* de *3 ans* »). Le chiffre d'occurrences moyen qui en a résulté a été divisé par la moyenne des occurrences de la classification supérieure considérée, afin d'obtenir un pourcentage qui peut être soumis à comparaison au sein de la requête. Ces analyses complètent la réponse à la **deuxième partie de la QS1** : « *la militarité s'exprime-t-elle en fonction de critères particuliers* ? »

3.5.1 Influence des catégories hiérarchique

La lecture successive des trois histogrammes permet d'esquisser le profil des individus qui expriment plus durablement leur militarité.

Le premier constat porte sur la requête *cycle/catégorie*. Alors que l'on avait noté que les sous-officiers exprimaient nettement moins leur référence au mythe au-delà de trois ans après leur départ, ce constat est moins flagrant pour l'expression de leur attachement au modèle militaire en général qui, tout en diminuant, reste très prononcée avec plus de 37 % d'itérations au sein de cette catégorie.

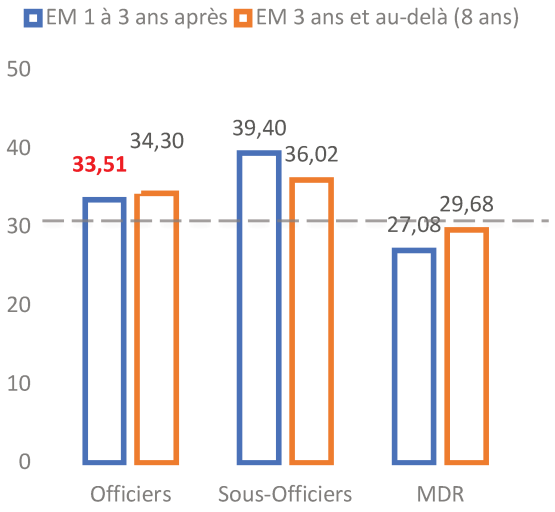


Figure 59. Histogramme n°1, dynamique des classifications « cycle/catégorie ».

Inversement, les officiers, qui montraient un net regain d'expression du mythe, conservent un attachement au modèle militaire identique avant et après les trois premières années du départ. Nous l'expliquons par l'impact des écoles de formation dans lesquelles le mythe est érigé en pédagogie.

De leur côté, les MdR marquent une légère progression dans leur référence au modèle militaire. De cette première consultation, nous retenons que pour chaque catégorie, officiers, sous-officiers ou militaires du rang, environ un tiers du registre narratif sur l'évocation de la reconversion est consacré spontanément à l'expression de la militarité.

3.5.2 Influence du grand domaine de spécificité

La requête *cycle/spécificité* a confirmé le sentiment que nous avions lors de l'entrée en recherche qu'elle serait un facteur pondérateur de la militarité. Néanmoins, nous pensions que les différences qui marquent les diverses formes d'exercice du métier de militaire –

« *institutional* » - « *occupational* » (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988) – seraient fortement prononcées.

Or, nous faisons le constat que pour ce qui concerne l'expression de la militarité, l'écart entre les deux classifications est inférieur à 5 % au bout de 3 années en secteur civil.

Avec le temps, cet écart se creuse puisqu'entre 3 et 8 ans, il représente une moyenne de près de 14 %. Dans près de 57 % des références faites aux quatre nœuds qui relatent l'attache au modèle militaire, ce sont d'anciens soldats issus des métiers guerriers, non transposables dans leur forme spécifique « *intitutional* », qui expriment leur militarité.

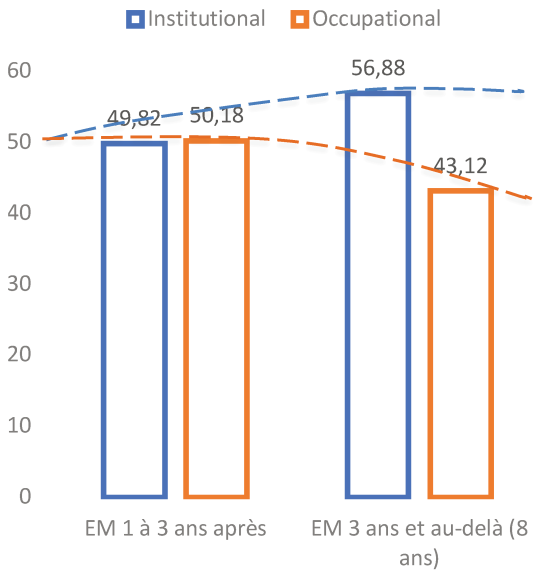


Figure 60. Histogramme n°2, dynamique des classifications « cycle/spécificité ».

3.5.3 Influence de l'ancienneté de service

Enfin, la requête *cycle/ancienneté de services* mérite d'être observée à l'aune de son évolution au fil du temps après le départ à la vie civile. L'histogramme ci-dessous confirme le sentiment recueilli au long de l'exploration du terrain, d'une militarité qui se développe et se renforce au-delà d'une dizaine d'années de services.

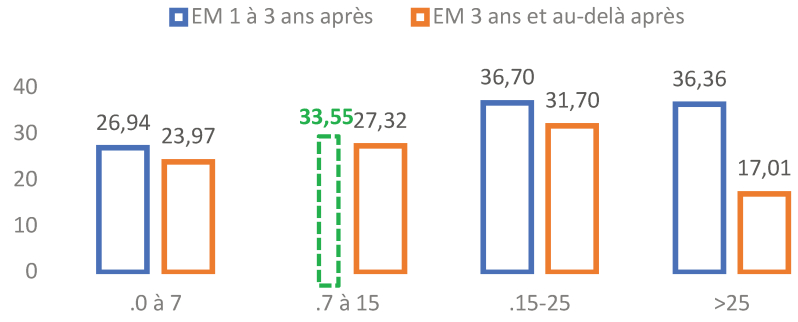


Figure 61. Histogramme n°3, dynamique des classifications « cycle/ancienneté services ». [56]

Ces éléments nous permettent de confirmer le renforcement de l'expression de la militarité chez les individus qui comptabilisent entre 7 et 15 ans d'ancienneté.

[56] L'échantillon humain du corpus 1 n'a pas permis de consulter d'officier d'ancienneté comprise entre 7 et 15 ans. Pour se donner une idée, nous y avons intégré (en vert) deux fichiers d'officiers de seize ans de services (ancienneté proche de la tranche 7 à 15 ans).

La verbalisation de l'attachement s'estompe avec le temps, particulièrement chez ceux qui ont servi le plus longtemps, au-delà de 25 ans.

En résumé, sur la période de 8 ans après le départ, nous montrons que l'attache au modèle militaire se traduit dans les récits par la **persistance dans le temps de la militarité pour un tiers des militaires,** en fonction de caractéristiques multiples :

- la marque de la militarité est initialement plus forte chez les sous-officiers ;
- la militarité s'exprime plutôt de façon constante chez les officiers, décroissante chez les sous-officiers et croissante chez les MdR ;
- les signes de la militarité sont sensiblement plus présents chez les militaires de spécialisation guerrière (« *institutional* ») que chez les techniciens (« *occupational* ») ;
- la verbalisation de la militarité est la plus forte chez les militaires de 15 ans et plus d'ancienneté ; elle devient significative dans le créneau 7 à 15 ans d'ancienneté de services.

Par ailleurs, ces résultats renforcent la piste de la très lente décroissance du processus de détachement identitaire dans le temps. Ils montrent la difficulté, pour ceux qui n'ont pas radicalement opéré leur socialisation en milieu civil, à se détacher du modèle militaire pour enfin entrer dans un processus de personnalisation (Esparbès, Sordès-Ader, Tap, 1995) qui leur autorise la mise en œuvre de stratégies de coping (Lazarus, Launier, 1978 ; Lazarus, Folkman, 1984) vers l'adoption d'un nouveau projet (Boutinet, 1990) en vue du nouveau départ (Van Gennep, 1909 ; Bridges, 1980).

L'affect qui est entretenu à l'égard du modèle militaire et du système de valeurs n'est pas la raison unique de la difficulté à entrer dans le processus de personnalisation.

Conclusion de la section 3 *(P2. Ch. 4)*

L'analyse thématique des récits confirme la préanalyse enrichie des données de second niveau et l'analyse lexicale. À travers un travail d'interprétation articulé autour de cinq axes, la troisième section montre que le modèle militaire conditionne de façon variable la construction de l'identité individuelle du soldat.

Après avoir dressé le constat des considérations techniques liées à l'analyse thématique, nous avons présenté la visualisation de notre encodage commun (SEC) appliqué aux 2 corpus. Cette approche a permis de mettre en avant le caractère principalement homogène des discours, et leur évolution en fonction de l'ancienneté du départ. L'interprétation qui en résulte montre qu'il n'y a

pas de rupture significative dans la teneur des témoignages d'une imprégnation variablement forte de l'identité individuelle par l'identité collective militaire (renforcement de la **QS1**).

L'axe suivant a été consacré à l'étude des signaux forts contenus dans un ensemble de quatre catégories d'encodage des marques verbales d'identification du militaire – quatre thèmes parmi les cinq thèmes les plus référencés. Cette sphère qui représente 58,6 % des références des deux corpus a permis de recueillir les signes d'un habitus fortement et durablement ancré chez les sujets. Au fil des années après le retour à la vie civile, si le discours devient plus décomplexé chez les ex-militaires, sa relative évolution met en évidence une très lente érosion de la militarité. Les années passant, cette moindre évolution s'exprime à travers une narration plus objectivée de la militarité, malgré la persistance du phénomène (**QS2**).

Les troisième et quatrième volet de cette section ont permis d'étudier la substance de l'ancrage identitaire à travers l'analyse de la narration de la reconversion. Si le volume des encodages au nœud supérieur *reconversion* en fait le 2^{e} thème le plus important, son importance doit être relativisée puisque le sujet d'interview ne portait initialement que sur cette thématique qui ne mobilise, somme toute, qu'un quart de la substance des discours. Par l'interprétation des principaux domaines qui sont rattachés au discours sur la reconversion, se manifestent des questionnements de nature existentielle qui renforcent le caractère dommageable d'un difficile détachement par l'individu de l'identité de groupe.

Enfin, le cinquième point a confirmé la persistante de l'empreinte identitaire qui installe le doute et prive l'individu de son autonomie à entrer en construction d'un nouveau projet. Cette dernière étude a permis de tracer l'esquisse du profil RH-type du militaire sous le coup du phénomène. La manifestation narrative d'un ancrage identitaire touche durablement un tiers des individus ; sensiblement plus chez ceux dont la spécialisation a été guerrière (57 % de cette famille).

Elle s'intensifie surtout après dix ans de services révolus, avec un pic chez ceux qui ont servi 15 ans et plus. Elle s'étend à toutes les catégories hiérarchiques, avec un peu moins de persistance chez les sous-officiers au-delà des 3 ans après leur départ.
En marge, s'est installé le sentiment que le temps de la narration permet à certains sujets de réaliser un véritable point de situation identitaire, facilité par le rôle introspectif du récit. Ce constat renforce l'importance de la voie d'un processus de construction de l'identité renforcé par la narration de l'histoire personnelle (Ricoeur, 1983 ; Michel, 2003) ; il ouvre une piste de réponse à la **QS3** sur l'intérêt de sécuriser l'employabilité par un travail identitaire consolidé.

*

La dernière section qui clôturera ce chapitre, revient sur l'ensemble des analyses précédentes pour les agréger et faire la démonstration du concept de polarisation identitaire. De cette manière, nous synthétisons les réponses à la question principale de recherche (**QPR**) et aux questions de secondaires de recherche (**QS1, QS2, QS3**) qui l'encadrent. Au terme de la réflexion, nous ouvrons la recherche sur la proposition d'une matrice de dépolarisation identitaire. Elle est de nature à sécuriser le parcours de reconversion dans un équilibre renforcé entre l'employabilité et l'accomplissement de la personnalité à travers l'identité individuelle recouvrée.

* *

Section 4. Vers un modèle de dépolarisation identitaire

Pour introduire cette dernière section, les grandes tendances qui se dégagent de l'évolution du socle d'encodage confirmeront le difficile détachement de la militarité.

Ensuite, la question du *sens* s'invite avec force. D'une part, tout en confirmant le concept de **militarité (QS1),** pour renforcer les premières réponses formulées au sujet des mécanismes de la **militaridentification (QS2)** en vue de comprendre et d'identifier des voies de remise en action. Et d'autre part, afin de cerner de quelle manière la militarité peut être un avantage ou un désavantage différenciant pour **l'employabilité du sujet (QS3)**.

Nous revenons ensuite sur les conditions contextuelles du départ, entre volontariat et acceptation, pour intégrer à la compréhension des dynamiques identitaires en reconversion la relative précarité des conditions du départ de certains militaires.

Le cinquième volet sera consacré à l'élaboration et à la présentation du modèle de dépolarisation identitaire associé à l'équation de la construction identitaire en contexte de polarisation identitaire.

Enfin, pour conclure cette section nous soumettrons nos résultats aux regards croisés d'experts qui viendront renforcer nos conclusions

4.1 Les grandes tendances issue du SEC : la confirmation d'un difficile détachement de l'état de militaire

La courbe de saturation théorique du socle d'encodage commun (SEC) expliqué au chapitre 3 montre une très sensible évolution de l'encodage d'un corpus à l'autre. Le seuil de saturation du corpus 1 RD a été atteint à partir du 54e entretien avec 80 catégories identifiées, tandis que l'ensemble des interviews des anciens militaires a permis de valider ces 80 étiquettes et d'en rajouter 3 au corpus 2 EM, portant l'ensemble de l'encodage à 83 catégories (figure 43).

L'examen de ces 3 nouvelles catégories fait apparaître les propriétés d'encodage suivantes :

- *démythification* [n+1 : *lien au mythe*] : à 5 reprises pour 5 entretiens distincts ;
- *exploration* [n+1 : *mode ajustement au rôle*] : à 4 reprises pour 4 entretiens distincts ;
- *sentiment de culpabilité* [n+1 : *état d'esprit d'entrée en reconversion*] : à 9 reprises, pour 6 entretiens distincts.

Le tableau suivant dresse une comparaison des nœuds n+1 :

Nœud de catégorie supérieure *+ Nouvelle catégorie*	Mili. Corpus 1	%	Civil Corpus 2	%	Observations
Lien au mythe *+ Démythification*	320	*16,2*	193	*12,1*	La manifestation du mythe est plus présente chez les militaires en activité, mais elle reste marquée chez les ex-militaires
Ajustement de rôle *+ Exploration*	78	*4*	109	*7*	Le mode d'ajustement au rôle lors de la reconversion (Nicholson, 1984) est moins exprimé chez le militaire actif ; lorsqu'il est formulé, c'est l'état de *réplication* qui prédomine dans 76 % des cas, indiquant, une faillite de l'ajustement personnel au rôle. Aucune fois l'état d'*exploration* n'est noté dans le corpus 1 RD
Esprit d'entrée en reconversion *+ Sentiment de culpabilité*	70	*3.5*	39 (4)	*2,4* *(0,25)*	Alors que la catégorie « *état d'esprit d'entrée en reconversion* » est davantage présente chez les militaires en instance de quitter l'armée, un sentiment de culpabilité au moment du départ volontaire s'exprime dans les récits des anciens militaires, renforçant ainsi une forme de culpabilisation individuelle à quitter l'institution militaire.

Figure 62. Bilan de l'encodage thématique des nouvelles catégories, entre le corpus 1 RD et le corpus 2 EM.

La comparaison du nombre de références d'encodage entre les corpus renforce l'évolution du discours au-delà d'une persistance de la militarité et mérite une observation particulière.

Les trois nouvelles catégories s'expliquent à la fois par le fait que les récits des anciens militaires rapportent des parcours de reconversion plus aboutis, et que leurs auteurs s'expriment de façon plus décomplexée, avec une prise de distance que permet l'éloignement de la fin des services.

Ces témoignages offrent une narration par conséquent plus fournie et une verbalisation plus libérée. Nous donnons explications de ce qui reste une moindre évolution discursive, révélatrice d'une évolution peu significative des sujets dans le temps.

4.1.1 Les signes d'un lent détachement du mythe

Ce qui retient notre attention au sujet de l'évolution de la verbalisation du mythe, c'est l'apparition du thème *démythification*. Nous nous appuyons sur quelques témoignages pour en donner lecture.

Ce récit de Pablo, ancien légionnaire, intervient après le retour à la vie civile :

> « *J'avais des images de mec invincible, trop fort. (...) avec le temps, je me dis que tout le monde peut y arriver, il faut juste "fermer sa gueule" et exécuter* ».

Parlant du passage de l'organisation militaire à l'organisation civile, le colonel Allan décrit l'évolution de sa perception du mythe en l'évoquant à la forme passée :

> « *Je reviens un peu sur l'idée de mythe que j'évoquais tout à l'heure, il faut dire qu'il était très important, mais le mythe était de plusieurs natures* (...) *Mais la réalité et les exigences liées au métier ont fait évoluer la vision de ce mythe que j'avais (...) Je m'en suis un peu détaché* ».

Cette évolution du récit qui signe une prise de distance de certains individus par rapport au mythe militaire est intéressante à mettre en parallèle avec l'étude de l'évolution discursive des modes d'ajustement de rôle vers le monde civil.

4.1.2 Un ajustement de rôle difficile, compromis par un attachement systémique endémique

Le deuxième constat part de l'encodage du thème de niveau intermédiaire : *mode ajustement de rôle*. Ce nœud a été structuré en tenant compte des quatre modes d'ajustement, lors des transitions de rôle, proposés par Nicholson (1984).

En fonction de ces modes d'ajustement au rôle, seulement trois avaient été affectés à l'occasion de l'encodage des interviews des militaires (corpus 1 RD) : *réplication*, *absorption* et *détermination.*

Ces trois catégories ont été enrichies lors de l'examen des récits des civils (corpus 2 EM) par le 4e type d'ajustement au rôle : le mode *exploration.* La comparaison des corpus pour l'encodage du nœud *reconversion* > *mode ajustement rôle* appelle deux observations :

- **1.** la première remarque concerne le volume et la nature **des références**, c'est-à-dire les parties de textes sélectionnées qui ont été identifiées dans une catégorie précise ;
- **2.** la seconde observation porte sur le volume des **fichiers encodés**, c'est-à-dire le nombre d'entretiens qui ont fait l'objet de rattachement thématiques à ces catégories.

4.1.2.1 Une capacité d'ajustement jugulée qui privilégie la réplication de rôle

Le volume et la nature des références encodées au nœud *reconversion > mode ajustement rôle* indique un attachement à l'organisation militaire qui ne favorise pas la capacité d'ajustement (tableau 7, annexe 1, fiche 24). L'encodage des références réalisées au titre du nœud « *mode ajustement au rôle* », a atteint son stade de saturation lors l'étude du corpus 2 EM avec l'attribution de la catégorie *exploration*. En première analyse, le fait que la catégorie *exploration* n'ait pas été repérée dans le premier corpus n'a rien de foncièrement étonnant si l'on considère que la population d'individus impliquée est peu encline à faire état de projets de reconversion aboutis (34, 7 % de pérénisation 1 an après le départ selon le bilan ARD édité en 2019). En effet, aucun des 28 récits du corpus 1 RD ne fait état de propos qui attestent d'une volonté d'ajustement résolue simultanément et réciproquement exprimée par l'individu et le rôle (mode *exploration*, selon Nicholson, 1984).

En revanche, s'il est plutôt normal que la catégorie *exploration* concerne d'anciens militaires reconvertis, nous devons nous interroger sur le faible volume de ce mode d'ajustement qui marque un compromis entre le nouveau rôle et le sujet. Sur les 26 interviews d'anciens militaires, seulement trois récits s'inscrivent dans l'état d'*exploration*. Pourtant, la quasi-majorité de leurs récits révèle que lors de la reconversion, le choix des individus se porte très majoritairement vers une typologie d'emplois civils dans lesquels les anciens militaires ont espoir de retrouver le mode de fonctionnement et les repères systémiques militaires. Ce mode d'équilibre *exploration* est rendu difficile, principalement en raison de deux facteurs :

- a) la facilité qu'a le partant à chercher un emploi en adéquation avec son passé de militaire, sans envisager d'ajustement, ou, *a minima,* en entreprenant l'ajustement de ses seules compétences, à l'exclusion d'ajustement de ses repères au système et aux références militaires ;
- b) la tendance constitutive du sujet à reproduire dans son emploi civil le mode de fonctionnement du système militaire, et à repousser de sa part, le plus longtemps possible, les ajustements fonctionnels au rôle.

Voici quelques verbatim qui dépeignent ces deux tendances fortes.

a) Une reconversion qui privilégie la reproduction facile de l'environnement socioprofessionnel militaire. Certaines professions civiles s'offrent aux anciens militaires comme des plateformes idéales de transfert de compétences. Elles ne nécessitent pas, ou peu, d'efforts d'ajustement de la part de l'ancien militaire qui cherche à faire perdurer son évolution personnelle dans le système de valeurs et le référentiel de l'organisation militaire qui sont les siens (Schweisguth, 1978 ; Dabeziès, 1990 ; Bardiès, 2011). Parmi ces emplois les plus courus : les professions de la logistique, du transport, les métiers de bouche, les services à la personne, les métiers de la prévention et de la sécurité, et la fonction publique d'une manière générale (Défense Mobilité, 2018, pp. 50-51).

Les témoignages d'origines variées abondent dans ce sens :

« *Pour ne pas tout recommencer à zéro, j'ai donc fait les lancements de tous les agréments pour pouvoir ensuite faire des demandes dans la fonction territoriale pénitentiaire ou dans la justice* ». (MdR en activité) ;

« *Depuis 2010 je travaille dans la logistique opérationnelle ; donc, je vais me diriger vers la branche transport et logistique. Je me dirige là-dedans parce que j'ai de l'expérience* » (un sous-officier de Légion – corpus 1RD) ;

« Je veux me diriger vers le convoyage de fond (...) J'avais pensé entrer dans la fonction publique » (légionnaire – corpus 1 RD) ;

« *Je vais choisir le domaine de la sécurité privée pour ma reconversion. Je prends vraiment toujours du plaisir à le faire et je me sens à l'aise* » (MdR infanterie – corpus 1RD) ;

« *Le problème c'est que moi je suis un « pur infanterie », je n'ai fait que de l'infanterie donc je souhaite basculer dans la sécurité privée maritime (...) Il faut dire aussi que la structure que je veux intégrer n'est pas si différente de l'armée, il y aura des missions, des ordres, une hiérarchie* (sous-officier, arme de mêlée – corpus 1 RD).

La réplication peut être poussée à son paroxysme avec l'intégration d'une nouvelle armée :

« *J'aimerais être dans la sécurité privée, mais avant je vais me former parce qu'être militaire dans le privé c'est compliqué donc je veux trouver quelque chose pour me former et donc trouver un emploi plus rapidement. Si jamais cela ne marche pas, je reviendrai à mon premier plan qui était d'aller aux États-Unis. Et puis je pense qu'entrer dans les Marines (USA), avec l'expérience que j'ai, ce sera surement plus facile* » (marin des forces spéciales – corpus 1RD).

Ce témoignage est sidérant : l'expression « *être militaire dans le privé »,* montre que le partant n'envisage à aucun moment de devenir civil ni de quitter son statut « intellectuel » de militaire !

Par ailleurs, l'évidence de la validation d'acquis d'expérience proposée par le dispositif de reconversion de la défense invite à la *réplication, comme en témoigne* cet autre ancien sous-officier d'infanterie :

« *... ils m'ont établi un passeport professionnel* [parlant de l'ARD]. *J'avais un travail, mais ils m'ont dit que l'on ne savait jamais. Si jamais un jour je veux postuler dans la police, la douane, surveillant pénitencier, ou autres... j'aurai ce passeport* ».

b) La tendance constitutive de l'individu à reproduire dans son emploi civil le mode de fonctionnement du système militaire. En citant une anecdote au contenu futile, Yaroslav, adjudant en service à la Légion étrangère, explique qu'en dépit d'un métier civil au fonctionnement calqué sur l'organisation militaire, il peut y avoir déconvenue. Ce récit montre que le processus d'attachement systémique est très ancré, et que son auteur s'y reconnait :

« *J'ai un bon ami qui était avec moi à Nîmes qui s'est reconverti dans la police et quand il a passé ses examens, il était un peu étonné de la mentalité parce qu'un jour il y a eu une panne d'électricité et il avait besoin de se raser. Donc il a pris une bougie et il s'est débrouillé, et tous les autres sont venus en lui demandant ce qu'il faisait et en disant qu'eux s'ils ne peuvent pas le faire ils ne le font pas. Donc, c'est aussi ça le risque. Ce n'est pas parce que l'on se reconvertit dans un organisme qui ressemble à la Légion qu'il y a la même mentalité qu'à la Légion* ».

Jean-Pierre, ancien sous-officier d'une arme de soutien de l'armée de terre montre son attachement au système militaire. L'emploi d'un registre lexical militaire indique que l'adjudant-chef Jean-Pierre des troupes de marine perdure dans la logique de son ancien métier :

« *Clairement, il y avait quelque chose de motivant dans le civil. C'était « le combat » qu'il fallait transposer dans le civil. Je voyais le civil comme un nouveau terrain sur lequel je pouvais m'exprimer* (avec certitude dans le propos). *Même cette volonté de voyage, j'ai réussi à la transposer, c'est juste qu'elle prendra une autre forme* ».

Nous revenons dans le paragraphe suivant sur le discours de l'adjudant-chef Jean-Pierre.

La *réplication* par la reproduction du modèle militaire se comprend dans ce verbatim extrait de l'entretien avec l'adjudant Philippe :

« *Mais c'est quand même tendu parce que nous arrivons dans un milieu civil avec une approche militaire, et ça ne plaît pas à tout le monde. On essaye de mettre des choses en place plus ou moins carrées. Un exemple un peu bête : dans l'armée on a des carnets de bord. Donc j'ai créé un carnet de bord pour chacun de nos véhicules. Ça a perturbé le personnel*

civil qui conduisait les véhicules de remplir un cahier à chaque fois qu'ils en utilisaient un (...) *Ça ne plaisait pas à certains d'avoir une Go-pro quand ils allaient sur un site* ».

Dans plus de 70 % des discours, l'ajustement au nouveau rôle est clairement mis en question au profit de l'adaptation de l'ex-militaire à ce rôle, tout en conservant tout ou partie de son habitus et du mythe qui l'accompagne.

Quelle interprétation peut-on faire de cette constatation ? C'est l'objet de la rubrique qui suit.

4.1.2.2 Difficile ajustement au rôle

Le volume et la nature des fichiers agrégés au noeud *Reconversion >> Mode ajustement rôle* témoignent de la difficulté du plus grand nombre à sortir de l'attachement à l'institution militaire pour réussir un ajustement personnel.

Le mode d'ajustement *réplication* est cité à de très nombreuses reprises, comme nous venons de l'analyser, ce qui montre la difficulté des individus à mettre en œuvre une réelle volonté de s'extraire du système institutionnel qui participe de leur condition personnelle. Certains narrateurs ont exprimé plusieurs modes d'ajustement au rôle.

Nous expliquons la présence d'encodage hétérogène pour deux raisons :
- soit le narrateur a vécu différemment son expérience professionnelle de reconversion, tantôt en repoussant l'idée d'un changement de référentiel systémique dans sa reconversion, tantôt en adoptant pour quelques temps une attitude d'ajustement au nouveau rôle (Stryker, 1980 ; Nicholson, 1984 ; Dubard, 1995 ; Ashforth, 2001) ;
- soit parce qu'au cours d'une même expérience, le sujet tient un discours ambigu qui exprime à la fois des stratégies d'ajustement et leur contraire, illustrant de cette manière la difficile situation face au bouleversement qui génère la crise (Erikson, 1950 ; Levinson, 1977, 1978). Il ne peut pas entrer en processus de personnalisation (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader, 1995) dans la nouvelle situation qui impose la transaction identitaire (Bridge, 1980, 2014 ; Perez-Roux et Balleux, 2013). Il ne sait pas comment entreprendre sa transition de rôle (Nicholson, 1984).

Pour mettre en image un premier cas, nous reprenons le cours du propos de l'adjudant-chef Jean-Pierre présenté plus haut pour illustrer sa volonté de reproduire le modèle militaire lors de sa reconversion. Le style militaire du discours de l'ancien sous-officier a été cité en illustration de la catégorie *réplication* :

« *Il y avait quelque chose de motivant dans le civil. C'était "le combat" qu'il fallait transposer dans le civil. Je voyais le civil comme un nouveau terrain sur lequel m'exprimer* ».

Un peu plus loin, Jean-Pierre poursuit donnant ce même sentiment d'imprégnation militaire :

> « *Petit à petit je me suis un peu détaché de la mission, de « l'esprit de corps » pour pouvoir intégrer un autre « esprit de corps » qui pour moi était le civil. Je ne voyais pas la différence, je ne comprenais pas pourquoi je ne pouvais pas réinvestir toute cette mentalité* [militaire] *dans le civil, je ne le concevais pas autrement. J'ai donc d'abord essayé de transposer* [le comportement et les repères militaires] ».

Pour autant, l'ancien adjudant-chef rapporte plus loin des propos dont la teneur et le style tranchent, et qui font la démonstration de sa volonté d'insertion, dans une posture d'adaptation au rôle de type *absorption* (*ie* : fort ajustement du rôle à l'individu qui s'ajuste peu ou prou) :

> « *J'arrivais dans un milieu que je ne connaissais pas, j'allais donc observer pour comprendre très rapidement, pour pouvoir m'adapter et apporter ce que j'avais en plus. J'ai toujours été persuadé que ce que je savais faire était exploitable. Je ne savais pas par quelle manière, mais je savais que je pouvais me vendre* » [beaucoup d'autopersuasion].

Les propos de Paul, l'ex-caporal-chef chasseur alpin, constituent le deuxième cas. L'essentiel de son témoignage a été encodé à la catégorie *réplication* alors qu'un extrait de son discours a mérité être rattaché à la catégorie *détermination*. On observe sa volonté de retrouver un métier qui lui permette de dupliquer ses repères au sein d'un système hiérarchique réputé rigoureux, proche de celui quitté, et qui ne l'oblige pas à fournir un effort d'adaptation au rôle.

> « *Pour en revenir sur ma reconversion, je pars en police municipale de nuit sur Grenoble. Mon projet initial c'était la police nationale* ».

Cependant la motivation sous-jacente du chasseur alpin n'a pas échappé à ses recruteurs :

> « *Et j'ai espoir de retrouver cet esprit de cordée dans ma reconversion. C'est d'ailleurs une question que m'a posée la police municipale de Grenoble. Et j'ai répondu que dans chaque emploi la personne apporte de sa propre personnalité, de son vécu, de ses expériences. Même si je ne retrouve pas cet esprit à la police, étant donné que je veux être réserviste je ferai en sorte d'inculquer cette valeur* ».

Le dernier point de comparaison entre les deux corpus porte sur la volonté que les anciens militaires formulent de conserver un lien physique avec l'armée après le départ.

4.1.2.3 Un ajustement de rôle rendu complexe par le prolongement des attaches militaires

Dans les proportions d'encodage des *modes d'ajustement au rôle* (figure 71) la volonté de l'ancien militaire de répliquer son ensemble de repères se répercute en dehors du seul cadre professionnel civil.

De nombreux propos évoquent l'engagement dans la réserve et/ou au sein d'une association d'anciens militaires.

Ce constat permet d'établir un parallèle entre la fin du métier des armes et la volonté farouche de conserver un lien avec l'armée, qu'il soit purement affectif et empreint de nostalgie, ou qu'il réponde au besoin de faire perdurer le modèle militaire à travers un lien organique permettant aussi de ne pas tuer le mythe personnel.

Nous avons voulu nous pencher sur le thème particulier de la contractualisation de l'individu au sein d'une unité de la Réserve (ESR) et/ou de l'adhésion à une association en lien avec l'armée, lors du retour à la vie civile. La nature de l'entretien non directif apporte un poids certain à la spontanéité de l'évocation de ce thème (tableau 8, annexe 10, fiche 24).

Les propos exprimés sont significatifs. Ils montrent que la question de la filiation à l'égard du milieu militaire sous une forme quelconque (d'active ou de réserve) est une thématique spontanément et constammant abordée, témoin d'une question préoccupante. Le sujet est davantage évoqué par les militaires en activité (21 % des fichiers) que les anciens militaires (15 % des fichiers) ; inversement, les civils qui en parlent développent plus significativement leurs propos. Afin d'illustrer les signes de la polarisation identitaire par l'engagement ESR et l'adhésion à une amicale, quelques propos ont été sélectionnés.

a) Dans le corpus 1 RD.

À propos de ses anciens frères d'armes – terminologie consacrée dans le monde militaire pour parler de collègues de travail – un sous-officier de Légion livre :

> « *Même si je pars dans le monde civil, ça reste des gens* [les militaires] *que je considère comme ma famille alors je pense que c'est important de conserver ce lien* ».

Un officier d'infanterie confirme ce ressenti :

> « *Aujourd'hui je fais partie de 2 amicales : celle des anciens militaires parachutistes et l'amicale Légion du Gard. C'est ma soupape* ».

L'analyse de Tom, l'officier de Légion, montre le pas qui existe entre « le cœur et la raison » :

> « *L'ESR peut être très intéressant* (pause et réflexion...), *mais je trouve que c'est un peu la solution de facilité et ce n'est pas vraiment compatible avec une quête de sens parce que ça nous raccroche au passé* ».

Son propos ouvre une piste de réflexion sur la relation entre les liens affectifs au passé et le sens à donner à la reconversion. Nous allons creuser cette piste de la difficile création de sens

dans son interdépendance avec l'action (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995) qui joue un rôle moteur dans l'orchestration des quatre piliers du processus du changement : *identité, positions sociales, coping, projet* (Tap *et al*., 1995).

b) Dans le corpus 2 EM.

L'engouement pour ne pas totalement « *couper le cordon* » avec l'armée explique le fait que 41 % des effectifs de la Réserve militaire (hors gendarmerie) sont recrutés parmi les anciens militaires[57].

Nous proposons quelques propos pour illustrer cette situation :

> « *J'ai voulu garder un lien avec l'armée ; c'est pour ça que je suis réserviste* » (ex-capitaine, armée de terre, unité de soutien) ;
>
> « *Certains officiers mettent un frein à cet apprentissage* [de la vie en entreprise civile] *parce qu'ils ne veulent pas couper le cordon. Ce sont des personnes qui à jamais transpireront le militaire et qui, grâce à la Réserve opérationnelle, pourront garder un pied dans l'armée* » (ex-colonel de cavalerie) ;

Parfois, la volonté de ne pas couper le cordon avec l'institution militaire est explicite :

> « *Je pense vraiment que réserviste est le meilleur poste, parce que ce sont de courtes périodes donc on n'a pas le temps de s'embêter, on vient pour renforcer un exercice voire repartir en opération, etc., et surtout, on garde le lien* » (un ancien sous-officier du soutien).

Enfin, cet autre officier qui a quitté l'armée il y a 6 ans se présente à titre civil, de façon militaire, en intégrant ses états de services d'active et de réserve :

> « *J'ai 38 ans de service et 6 ans de réserve allant de 15 jours à 72 jours dans l'année* ».

L'observation de la requête nous apprend qu'aucun MdR n'a fait référence à cet artefact compensatoire. Nos entretiens avec les experts militaires consultés nous apprennent que souvent l'ancien MdR souhaite s'extraire du rapport hiérarchique. Cette appréciation confirme l'analyse rapportée au paragraphe concernant la délimitation des échantillons, qui expliquait une sous-représentation de la population des MdR au sein de l'association Implic'Action.

4.1.2.4 La résurgence d'un sentiment de culpabilité lors d'un départ volontaire

Enfin, le SEC met en évidence avec le corpus 2 EM l'apparition du *sentiment de culpabilité* lors des départs choisis.

[57] Rapport d'évaluation de la Réserve et de la Garde Nationale, éd. 2017, p. 14.

Ce sentiment a été exprimé de façon appuyée dans trois entretiens d'anciens militaires. Le recul pris par l'individu parti de longue date lui permet de s'exprimer spontanément sur la question, soit pour mettre fin à son malaise, soit parce qu'il prend conscience tardivement de ce désordre intérieur à l'occasion de l'exercice de narration.

Huit années après le retour à la vie civile, l'ex-lieutenant-colonel d'infanterie Michel exprime la déconvenue qui fut la sienne alors qu'il annonçait son choix et préparait sa reconversion :

> « *L'armée a plus ou moins mal pris ce passage croyant que je bullais alors que je me testais, ils ont été jusqu'à me menacer de me supprimer mes trois dernières feuilles de solde alors que je jouais le jeu de m'adapter à la vie civile (...) Mon seul objectif était pourtant de trouver un travail ! Et je m'en sentais fautif !* ».

Cet autre officier faisant le choix de quitter le service rapporte l'échange qu'il a eu avec son chef de corps alors qu'il annonçait sa volonté de quitter à 10 années de sa limite d'âge dans le grade :

> « *Lorsque je lui ai fait part de mon intention, il a blêmi* (...)*, il a essayé de me raisonner, comme si j'étais en train de commettre une erreur* [silence] *une faute, même* (...) *puis il m'a dit : " vous n'allez pas quitter l'armée, tout de même ! Pas vous quand même ! On aura tout vu !"* (...) *Il m'a donné le sentiment que j'étais en train de trahir les miens...* ».

Avec le recul, un autre officier livre sa réflexion en parlant des commandants de régiment :

> « *À l'époque* [2013] *ils avaient tendance à plutôt mettre des bâtons dans les roues et puis la personne qui voulait partir devenait un peu un pestiféré* ».

En s'épanchant, ces anciens militaires lèvent le voile sur ce pan de leur reconversion qu'ils n'avaient pas verbalisé soit par manque de lisibilité, soit par volonté d'autodéfense.

Le sentiment de culpabilité se présente comme une manifestation psychologique de la difficulté du sujet à piloter son processus de construction identitaire en entrée de reconversion. Cette période nécessite des efforts cognitifs et comportementaux pour faire face au chancellement des ressources individuelles dans la nouvelle situation de rupture de l'équilibre personnel (Lazarus et Folkman, 1984 ; Bruchon-Schweitzer, 2001 ; Mariage, 2001) et de menace identitaire (Erikson, 1950 ; Petriglieri, 2011 ; Linhart, 2012 ; Grima et Beaujolin, 2014 ; Perez-Roux, 2016).

Conclusion partielle d'analyse n°4 *comparative entre les corpus*

L'analyse des grandes tendances mises en relief par le SEC souligne un attachement notoire de l'individu au groupe d'appartenance (Tajfel et Turner, 1986 ; Sainsaulieu, 1985 ; Autin, 2010 ; Chanlat, 2011). Avec 12,1 % du corpus 2 EM *versus* 16, 2 % corpus 1 RD pour le nœud *lien au mythe*, on constate qu'une grande partie des individus ne se distancie du mythe que bien après leur départ de l'armée (Morreau, 2009 ; Brémond, 2011), témoignant en même temps d'une lente évolution de leur mythe personnel (McAdams, 1993 ; Solti, 2019). La persistance du référencement au système de valeurs militaires (Schweisguth, 1978 ; Dabeziès, 1990 ; Thièblemont, 1999, 2004 ; Bardiès, 2011), se traduit dans les comportements (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012), comme dans la narration (Paveau, 1994).

Le besoin de conserver des attaches physiques avec le milieu militaire vient consolider le constat d'une réelle difficulté à envisager une transition par un ajustement personnel au nouveau rôle (Nicholson, 1984). Cette perception d'un épineux détachement du modèle militaire en contexte de menace identitaire (Petriglieri, 2011 ; Grima et Beaujolin, 2014 ; Perez-Roux, 2016) est même renforcée par un sentiment de culpabilité longuement étouffé, révélé par l'exercice narratif.

L'étude thématique comparative des corpus renforce les tendances observées précédemment.

> À l'occasion de sa reconversion, l'identité du partant est encline à rester imprégnée par le modèle militaire qui l'a guidée au long de son parcours de soldat. Pour assouvir le poids de leur *militarité* (**QS1**), deux militaires sur trois recherchent d'emblée un métier civil dans lequel ils ont le sentiment de ne pas perdre leurs anciens repères militaires. La difficulté à se détacher d'un point de vue affectif et systémique de la condition de militaire, particulièrement chez les cadres, renforce les signes de la *militaridentification* **(QS2)**.

4.2 La difficulté à créer du sens

Le sens que l'on donne aux choses est très souvent présent dans le discours pour justifier du fait que le temps de la reconversion s'en trouve d'autant complexe que la création de sens est rendue difficile. L'absence de capacité à créer du sens prive l'individu d'envisager les transactions qui lui permettront de faire face au changement et d'entrer en action puisque « *L'action donne du sens au projet et vice versa* » (Costalat-Fourneau, 2011, p. 29).

Nous allons observer dans ce paragraphe le lien de causalité entre la menace identitaire et l'impasse dans laquelle se retrouve la capacité à créer du sens (tableau 9, annexe 10, fiche 24).

Avec un total de 54 encodages (corpus 1 et 2), la référence au sens confirme qu'il est un rouage clé dans le processus de personnalisation Tap *et al*., 1995).

Si 71 % des verbatim qui relatent cette notion sont issus du corpus 1 RD, c'est pourtant chez les anciens militaires que la narration est la plus claire à ce sujet ; peut-être parce qu'ils ont fait l'expérience personnelle d'une nécessaire création de sens pour sortir des crises identitaires qu'ils ont traversées.

Cette interprétation thématique vient confirmer les données de second niveau et l'analyse lexicale d'Alceste qui ont mis en lumière l'importance du sens dans le discours militaire.

L'adjudant-chef Jean-Pierre, qui a montré sa militarité et le désordre intérieur provoqué par son départ, constate que son manque de capacité à donner du sens accentue sa difficile transition :

> « *Les offres n'étaient en aucun cas inintéressantes, mais ça ne me correspondait pas (...) Je ne me voyais absolument pas dans un métier de bureaucrate. Mon engagement aurait perdu du sens dans ce type de poste. Je n'aurais pas été capable de rendre ce que l'on m'aurait donné. Je pense que j'aurais eu une baisse de performance parce que l'objectif aurait été beaucoup plus diffus, beaucoup moins carré. Étant quelqu'un de très cartésien, le sens n'y était plus* ».

Le lieutenant-colonel Tom résume la motivation qui a guidé sa recherche d'emploi :

> « *Je ne cherche pas un emploi qui m'amène la fortune, je veux un travail dans lequel je suis utile, un travail qui ait du sens* ».

Olivier, l'ancien officier d'artillerie devenu directeur d'une école hors contrat fait également une analyse pragmatique de la place qu'a tenu le sens dans sa transition professionnelle :

> « *Mais mon emploi actuel fait que j'ai encore le sentiment de servir parce que je transmets à la nouvelle génération. Je continue de servir mon pays, mais sous une autre enveloppe* [en montrant le drapeau tricolore dressé dans la cour]. *J'ai cherché du sens dans ce projet parce que je ne voulais pas travailler pour travailler, et j'ai réussi à trouver du sens ».*

Claude un ancien sous-officier de l'armée de l'air, reconverti dans l'enseignement en école de commerce, confirme cette nécessité de pouvoir créer du sens dans la conduite de projet :

> « *Ce qui m'a motivé le plus dans ce nouveau travail, ce n'était pas une question de salaire puisque je ne l'ai jamais négocié et que j'ai même commencé avec un salaire plus bas que*

celui moyen pour ce type de poste. (...) Ma motivation c'était vraiment l'intérêt et le sens que j'allais y donner. Avoir le cœur à faire les choses, comme à l'armée... pas simple ! ».

Afin de réaliser la transition vers l'étude des conditions du départ, nous citons l'ancien officier-supérieur Arnaud, qui nous a touché en début d'interprétation thématique par son évocation du sentiment de culpabilité qu'il a ressenti à l'heure de quitter l'institution.

« *En amont de cela, il faut déjà passer par une phase d'acceptation et de réalisation du fait que l'on va quitter l'institution. À dire vrai, sur le papier je suis venu chercher un projet professionnel, mais en réalité, toutes ces réflexions mènent à un projet de vie et pour moi c'était primordial parce que je cherchais vraiment du sens à ce projet. C'est d'ailleurs dans cette quête de sens que j'ai réfléchi à un plan B au cas où* ».

Ce propos offre la transition tout indiquée avec l'analyse des conditions du départ.

En élément de réponse à la **QS3** au sujet des actions à envisager pour enclencher le nouveau projet professionnel, nous notons que lors d'une reconversion en contexte de polarisation identitaire, la création de sens est rendue difficile, voire confisquée, par la régulation identitaire que le groupe opère sur l'individu dont le travail identitaire se trouve bridé.

4.3 Volontariat et acceptation du départ : … de la coupe aux lèvres !

La conjugaison des conditions du départ – volontariat, prévisibilité, acceptation – préfigure la capacité à se reconvertir plus ou moins aisément, et de façon pérenne. Le plus souvent le départ est volontaire, prévisible et anticipable (Balleux et Perez-Roux, 2013).

Si le triptyque « *volontariat-acceptation-prévisibilité* » est un gage de succès de la reconversion, sa réalisation ne constitue pas une règle systématique comme le montre la figure 63 (plus loin), réalisée à partir des tableaux de classification des individus (annexe 9, fiche 19 et 20). Car la capacité d'anticipation ne se révèle pas toujours efficiente. En effet, dans une grande partie des cas, devant l'inéluctable départ – fin de contrat pour les contractuels, limite d'âge pour le personnel de carrière – le militaire affiche le choix « volontaire » de devenir acteur de sa reconversion pour « ne pas subir » :

« *J'ai senti le vent tourner (...) je me suis pris naturellement en mains, et j'ai un peu forcé le destin* » (un sous-officier) ;

« *... ça m'a semblé moins difficile de quitter par moi-même que par la force des choses* » (un officier sans perspective de commandement militaire).

Ces paroles de Pascal, en poste à responsabilité au sein de l'ASVIC[58], en disent long :

« *Alors il faut aussi rajouter à tout ça que certains n'ont pas l'envie de partir dans le civil, mais qu'ils n'ont pas le choix. Donc certains officiers mettent un frein à cet apprentissage* [avec le milieu civil professionnel] *parce qu'ils ne veulent pas couper le cordon...* ».

Chez les sujets dont la militarité est la plus exprimée par l'enfermement dans l'habitus (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) et le mythe (Jouison-Laffitte, 2009 ; Solti, 2019), le volontariat opère comme un artifice de la polarisation identitaire pour masquer le déni du départ. L'individu devient volontaire pour affronter une situation dont il sait qu'il n'en maîtrisera pas la fatale crise identitaire, mais convaincu, de cette manière, maîtriser a minima son choix.

Même huit années après son départ Michel, l'ancien lieutenant-colonel d'infanterie, consultant en recrutement, témoigne :

« *Mon départ a été volontaire et j'ai pu anticiper (...) j'ai toujours eu une image idéalisée de l'armée (...) Je suis un intellectuel (...) l'armée ne m'a pas dénaturé...* ». Cette déclaration est suivie peu après de ces mots révélateurs, forts et contradictoires : « *L'armée m'a amputé du cœur. Il y a une part de moi que j'ai dû ré-apprivoiser. Je pouvais souffrir sur toutes les parties de mon corps, mais je ne pouvais pas exprimer mes sentiments* (...) *Je suis toujours sur le qui-vive, je ne suis pas encore dans le lâcher-prise. Quand je conduis, je regarde instinctivement où placer des hommes pour une embuscade, et c'est malgré moi !* ».

Le volontariat déclaré peut se révéler être un artifice pour éviter et atténuer le sentiment d'échec (Bruchon-Schweitzer, 2001), et/ou pour masquer l'installation du déni face au sentiment d'impasse (Négroni, 2006) que peuvent représenter, par exemple, la fin de contrat, la limite d'âge, la fin de perspectives de carrières, de responsabilité et d'avancement en particulier.

Dans le cas de nombreux départs de militaires, comme le rapporte la figure suivante, la reconversion s'avère involontaire. Elle se distingue de l'analyse commune qui veut que la reconversion professionnelle involontaire soit le propre des licenciements et des reclassements industriels (Villeval, Méhaut, 1986 ; Mazade, 2003, 2005).

[58] ASVIC : association des Saint-Cyriens dans la vie civile. « *Son objectif est d'aider à la reconversion des officiers Saint-Cyriens en mettant en valeur leurs savoirs » ; « En conseillant et accompagnant : il existe de nombreux organismes chargés du recrutement des cadres, mais le placement des officiers pose des problèmes spécifiques* » (www.ascvic.fr/)

La reconversion militaire n'est pas non plus une reconversion « classique » qui échapperait aux logiques de rejet comme les « *reconversions industrielles qui s'inscrivent dans une logique du subi* » (Négroni, 2006). Cependant, il arrive trop souvent que le militaire subisse sa propre reconversion.

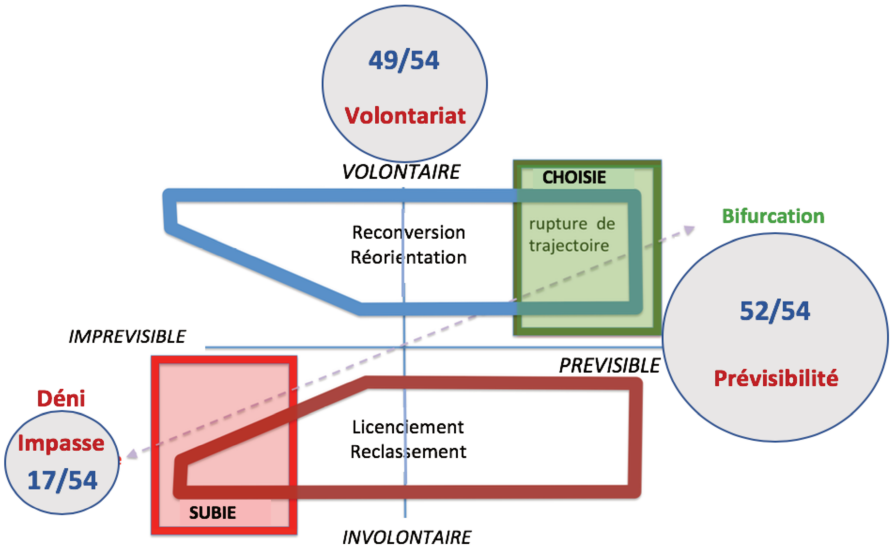


Figure 63. Les fréquences situationnelles de la reconversion.

Cette réalité qui accompagne l'amorce de la courbe du doute (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000) peut s'expliquer par la difficulté que nombre d'anciens militaires ont à se détacher du modèle institutionnel pour se reconstruire une identité en dehors des shèmes de fonctionnement et du mythe qui y colle.

Cette conclusion sur les conditions souvent tronquées du départ nous conduit à synthétiser notre perception de la polarisation identitaire.

4.4 La dépolarisation identitaire

Nous avons montré dans la présentation méthodologique au paragraphe 2.4.4 du chapitre 3 comment nous sommes arrivé à la construction d'un modèle de la polarisation identitaire qui intègre *in fine* les processus de personnalisation (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader, 1995) et la compréhension des mécanismes de l'identité narrative (Ricoeur, 1983 ; Michel, 2003).

Nous nous appuyons sur notre modèle de recherche (figure 33) pour terminer la démonstration de nos résultats vers un modèle de la dépolarisation identitaire.

4.4.1 Focus sur les mécanismes de construction identitaire du militaire en reconversion

De son côté, le processus de personnalisation a mis en lumière dans l'étude de la problématique au cours de notre démarche abductive la nécessité de réaliser une continuité identitaire (Tap, 1991) qui passe par *l'action qui donne du sens à l'identité*, et réciproquement (Costalat-Fourneau, 2011). Or, la mise en action interagit avec la création de sens (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995). Lors du changement, on observe que le sens n'est pas nécessairement transférable en l'état, depuis une situation passée, vers une nouvelle situation. La création de sens en tant qu'activité mentale permet alors de structurer le changement (Weick, 1988, 1993, 1995 ; Varela, 1994 ; Averseng, 2011).

Dans ce contexte de transition, nos recherches mettent en évidence la difficulté que les militaires ont à donner du sens à une perspective d'entrée en action en dehors des repères qu'ils ont acquis. Ce cadre identitaire normatif, défini par les schèmes de l'habitus militaire profondément enfouis en eux (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) et le mythe personnel (McAdams, 1993 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; Solti, 2019), délimite chez la plupart des partants le périmètre de leur identité.

La mise en résonnance du patrimoine verbal, affectif et émotionnel pour structurer le changement et orienter l'avenir est compromise. La révision du mythe personnel intervient par sa recomposition (Solti, 2019), dans la création de sens. Or, les réservoirs de sens (Weick, 1995) du militaire sont construits à partir des spécificités du métier des armes dont la littérature montre qu'elles se définissent, sur les plans fonctionnel, social et politique, par différenciation, voire opposition à la société civile (Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011). Dans ces conditions, les réservoirs de sens du militaire ne lui permettent pas de se détacher spontanément de son cadre référentiel pour percevoir, observer et structurer son évolution dans un environnement changeant. Au mieux, il méconnaît le fonctionnement du nouvel environnement, souvent il l'ignore ; au pire il en a une idée altérée, communément falsifiée par les clichés entretenus dans sa dialectique militaire. Lors de la reconversion professionnelle, le militaire se retrouve le plus souvent confiné dans les réservoirs de sens de son passé. Alors qu'il devrait trouver dans l'investigation et la transférabilité de son expérience les ressources pour construire un monde intelligible (Weick, 2001), le sujet est enclin à reproduire les schèmes qui ont constitué son seul environnement de référence. Le plus souvent, son habitus (Bourdieu, 1980) est lesté par l'expression de son affect et de ses émotions résiduelles (de Becdelièvre, 2017) et il peut

très difficilement trouver d'autre sens à ses actions, qu'en référence à son passé. Dans ce cas, le sujet ne peut entrer en énaction (Varéla, 1994 ; Weick, 1995) car il est pris au piège de l'identité qu'il possède et qui le possède.

Ce processus se retrouve et se comprend dans la construction de l'identité narrative reposant sur le principe de la mise en intrigue individuelle dans une combinatoire de *concordance-discordance* qui permet de maintenir une unité de signification dans le changement. C'est avec ce schéma de l'identité narrative (Ricoeur, 1980 ; Mongin, 1986 ; Michel, 2003 ; Arrien, 2017) que nos interviews ont montré qu'il est possible à un sujet de sortir progressivement de sa polarisation identitaire. En racontant son histoire, il entre dans un nouveau récit biographique dans lequel il est enclin à identifier ses propres impasses identitaires, puis à les contourner. Ce récit s'inscrit dans le nouveau cadre de régulation identitaire sociale et permet de réamorcer la construction identitaire individuelle (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012) jusque-là confisquée par le modèle polarisant (l'armée). Nos entretiens ont permis à la fois de conduire l'exploration du sujet et de constater l'impact salutaire de la narration dans la part qu'elle redonne au travail identitaire, en atténuant la régulation identitaire, dans l'équation de la construction identitaire.

En guise de résumé du concept de polarisation identitaire, et pour conclure ce paragraphe, nous revenons à l'adjudant Sami, le commando Hubert qui s'apprête à quitter l'armée. Son propos mérite un focus, car il montre, contrairement à la majorité des verbatim du corpus 1 RD, une lucidité et une intelligibilité certaine de la situation (indépendamment de ses sensibilités personnelles). Alors que la plupart du temps les narrations sont confuses, à l'image de l'anarchie intérieure des narrateurs lors de leur transition professionnelle, cet extrait d'interview résume à lui seul une grande partie des mécanismes concernés par l'enjeu de la polarisation identitaire :

« *Je voulais surtout trouver du sens et je ne pensais pas trouver cela dans une entreprise. Je pense qu'une des sources de conflit entre collaborateurs dans l'entreprise c'est ce manque de sens. Alors que dans l'armée si les gens risquent leur vie ce n'est pas pour leur paye (...) là s'il n'y a pas de sens il n'y a personne qui le fait. (...) Il n'y a pas eu d'évolution sur ma conception du mot sens. Il y a des gens qui quittent l'armée à cause de désillusions ou en étant un peu aigris mais ce n'est pas du tout mon cas, je quitte l'armée parce que je ne peux plus y progresser comme je l'entends.*

Par contre ce que je mets dans cette expression de sens c'est servir, il faut que la vie ait une utilité, gagner de l'argent est vital, mais au bilan de sa vie ça ne joue pas. La vie doit avoir un sens, ça peut être : l'humanitaire, l'engagement chez les pompiers. Et je pense que moi ça a été la même chose qui m'a animé, c'était servir mon pays. Alors on peut défendre notre pays de différentes façons, mais moi ça a été à travers les Forces Spéciales qui ont des missions qui ont encore plus de sens (...). Ce qu'on fait a des répercussions diplomatiques, stratégiques ; quand on libère des otages, ça a du sens. Voilà ce qui m'a motivé et ce qui a fait que j'ai pu endurer toutes les souffrances pour réussir tous les stages, tous les tests, toutes les épreuves tout au long de ma carrière. C'est aussi ce qui fait que ma femme et ma fille ont pu tenir parce qu'elles ont subi ma carrière puisque tout ça prend beaucoup de temps et on néglige un peu sa famille. C'est ce sens qui fait qu'on est prêts à tous ces sacrifices et pas du tout la paye ou le statut ».

(...) j'ai fait mon deuil parce que je sais que je ne retrouverai pas quelque chose du même genre, c'est impossible. Je crois que ce serait une chimère que de rechercher ça. Lorsqu'on quitte Hubert, il faut vraiment faire son deuil de ça. (...)

Par contre, l'entreprise est individualiste, le but est plus d'avoir un salaire à la fin du mois. Et cette mentalité-là me fait peur (rires), j'espère ne jamais me réveiller un matin en me demandant ce que je fais là. J'ai donc pensé entrer dans une entreprise de la défense qui a du sens, mais en fait je trouve plus de sens dans mon entreprise de sport que dans l'entreprise de la défense alors que je pensais qu'en entrant dans ce type d'entreprise je continuerais à travailler pour l'Etat même si c'est un peu détourné via les contrats d'armement qui sont des contrats stratégiques entre les pays et qui ont une importance dans la diplomatie. Je pensais donc pouvoir continuer à aider au rayonnement de la France à travers ce type d'entreprise et j'y trouvais du sens, malheureusement j'ai postulé, mais on ne m'a jamais répondu. J'ai donc fait mon deuil sur ce projet et je me suis recentré sur l'entreprise classique ».

	Sens (Ricœur, 1983 ; Weick 1988, 1995 ; Tap *et al.*, 1995)		Motivation projet (Boutinet, 1990)
	Action – Enaction (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995)		Sentiment de peur -doute (Kübler-Ross, Bridges, Schlossberg, Fisher) et croyances
	Croyances et stéréotype (Tajfel et Turner, 1986 ; Guichard, 2004)		

Texte n°7. Illustration de narration de la polarisation identitaire, adjudant-chef Sami, commando Hubert.

4.4.2 Le doute identitaire : la nécessité d'accompagner la construction identitaire

Le sentiment que nous avions d'un nécessaire renforcement de l'accompagnement sur le champ de la construction identitaire s'est consolidé au fil des interviews, dans le cadre d'un *accompagnement orienté vers le soutien psychologique* (Fleury *et al*., 2016). C'est dans cette période que nous voyons s'installer le processus de doute (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000), alors que l'individu, livré à lui-même, est en perte d'orientation d'identité personnelle, et que la régulation identitaire du groupe bat son plein.

Dans le prolongement de la *métaphore de la boussole stratégique de l'identité* (Tap *et al*., 1995), nous proposons une vision de la *traversée du doute identitaire* qui milite en faveur d'un accompagnement de la dynamique identitaire du militaire en reconversion. Car, lors de l'entrée en processus de personnalisation (Tap *et al*. 1995), la traversée existentielle de la zone neutre qui s'impose à l'individu (Van Gennep, 1909 rééd. 1981 ; Bridges, 1980), l'amène à avancer vers l'inconnu, sans visibilité. À défaut d'être capable lui-même de se fixer un cap (la *polarisation identitaire* l'en prive le plus souvent), il a alors besoin d'un expert qui connaisse l'utilisation de la *boussole stratégique de l'identité* (Esparbès-Pistre, Tap, 2001 – figure 19). Dans la figure qui suit, la *boussole stratégique de l'identité* est intégrée en position centrale de la courbe du doute (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000) pour limiter la perte de repères.

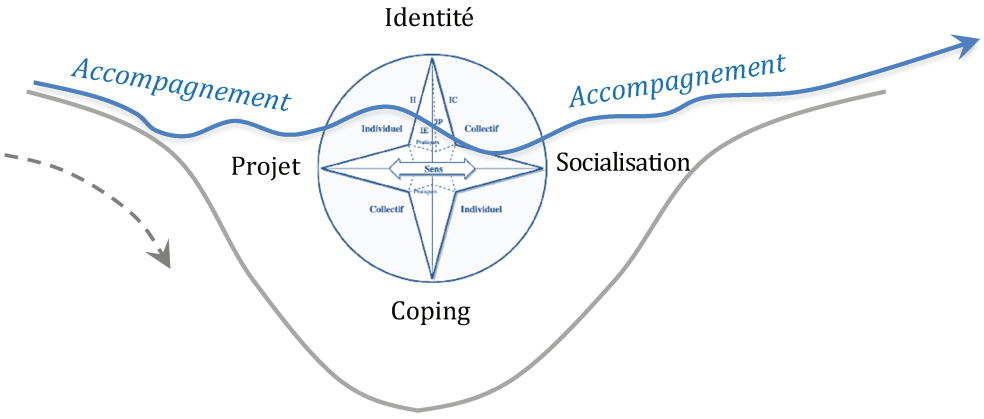


Figure 64. La traversée du doute identitaire : incorporation de la boussole stratégique de l'identité de Tap et al. (1995) à la courbe du doute de Bridges (1980, 1991).

Le besoin de développer l'accompagnement de la transformation identitaire du militaire est ressenti par les sujets eux-mêmes. Ce constat fait une part belle aux verbatim.

Le cas de Jean-Pierre, le sous-officier des troupes de marine, dont a été cité l'attachement au

système militaire et sa difficulté à quitter la peau de l'uniforme, est loin d'être un cas isolé. Dans son discours, il fait le lien entre le sentiment d'un deuil à dépasser et l'accompagnement que nécessite l'extraction de la *militarité*, qu'il résume dans « *l'esprit militaire* » :

> « *Si je devais donner quelques conseils, d'abord je dirais que la préparation est indispensable, qu'il faut arrêter un choix très tôt et qu'il faut faire le deuil de l'armée. Ça, c'est un vrai point important parce qu'il faut très rapidement faire ce deuil. Je dis souvent aux personnes qui me posent la question : on ne peut pas être au four et au moulin. Autant on sait très bien le faire lorsque l'on est militaire et certains pensent que le civil est différent ; moi, fort de mon expérience, je pense que non. Il faut être à 100 % dans le civil, on ne peut pas garder cet esprit militaire qui nous renvoie vers un passé alors que l'on est en recherche d'un avenir, mais pour cela, il faut un véritable accompagnement* ».

Nous revenons à Pascal, ancien officier formé à Saint-Cyr et dont on se souvient qu'il exerce des responsabilités au sein de l'ASVIC. Bien que nous l'ayons entendu au sujet de son propre parcours, l'expérience de son engagement dans l'accompagnement d'anciens Saint-Cyriens renforce la portée de son propos au sujet des personnes qu'il est amené à accompagner :

> « *Ils ont pété les plombs parce qu'ils n'ont pas fait la transition vers le civil. Mais je pense que ce type de profil peut être détecté en amont. On peut le voir par rapport à la manière de s'habiller, la façon d'employer certains mots, etc. Je peux en parler parce qu'au sein de l'ASVIC on a un pôle d'accompagnement pour la première reconversion, mais aussi pour les évolutions ; c'est essentiel cet accompagnement* ».

Le lieutenant-colonel Hervé, ex-officier des troupes de mêlée de l'armée de terre, retient de son expérience un manque d'accompagnement dans la transformation qui a été la sienne, dont on comprend à mots couverts qu'elle revêt une dimension identitaire forte :

> « *Malgré des recherches commencées bien en amont, j'ai dû finalement me débrouiller par moi-même. Pour moi, mais également pour beaucoup de mes camarades, il n'y avait pas de réel accompagnement (...) la reconversion était plus une démarche de transformation personnelle vers un univers totalement inconnu* ».

Pour être complet, il convient de préciser que la catégorie des officiers supérieurs peut bénéficier d'un accompagnement personnalisé proposé par Défense Mobilité en sous-traitance avec la MRO[59], comme en témoigne l'ancien officier supérieur Arnaud :

> « *La MRO fonctionne en fait sous forme de packaging et chacun se sert un peu dans l'offre.*

[59] MRO : La Mission Reconversion des Officiers : https://www.defense-mobilite.fr/officiel

Moi j'ai pris le module "mobilisation du réseau", un atelier de 3 jours sur construire un projet en travaillant sur ses valeurs, être capable de se présenter en 5 minutes. Tout ça permet d'enlever un peu du mythe de l'officier expert en management, gestion, etc. Il faut donc avoir fait un vrai travail sur soi avec un accompagnement par les coaches ».

Selon Arnaud, ce type d'accompagnement devrait être généralisé ou au moins étendu aux militaires sans spécialité technique (*institutional*).

Enfin, le colonel Allan, sur le départ, rend compte de son expérience décevante de l'accompagnement dont il a bénéficié lors de son entrée en reconversion... :

« *L'accompagnement dont j'ai bénéficié reposait principalement sur de la méthodologie de construction d'un projet de reconversion. En revanche j'ai trouvé que cette méthodologie était très* [avec insistance] *lourde, notamment pour ceux qui voulaient la vivre complètement. » ;*

... car, il déplore avoir dû comprendre seul les mécanismes de transformation identitaire :

« *Je n'ai pas non plus été aidé par l'institution pour faire le deuil.* (...) *je me suis aperçu que petit à petit j'avais glissé tout simplement vers un système de réflexion qui m'a mené à comprendre ce que je faisais et c'est ça la clé.*(...) *Cela dit, je pense que ce serait complètement nécessaire pour des jeunes que d'être aidés là-dessus et pour une raison simple : il faut sortir d'un système de pensée et d'action qui est très codé et qui ne laisse pas place à certains sentiments naturels comme la faiblesse ou la peur parce que ça ne s'intègre pas à la mission. C'est pour ça que pour moi, la reconversion à trois phases : d'abord une* [phase] *de compréhension, autrement dit savoir qu'est-ce qu'une reconversion, ensuite une phase d'engagement qui est plus intellectuelle et où il faut mûrir le projet et en dernier la phase technique qui est la plus simple puisque c'est de la mécanique de l'apprentissage. Dans mon cas j'ai mis 3 ans à comprendre, mais après c'est allé très vite.*

La référence à une sortie de la courbe du doute après trois ans, va dans le sens des précédentes analyses et légitime le fractionnement de nos deux corpus. Il conclut :

« Dans tous les cas, une reconversion ne peut être pleinement réussie que si l'on s'entoure de personnes qui nous comprennent et qui nous soutiennent dans notre démarche. Sans accompagnant, c'est 100 % d'échecs ! ».

Cette analyse de l'ancien colonel Allan renforce l'idée d'un nécessaire accompagnement sur le champ identitaire. Il s'agit de fluidifier le travail identitaire personnel au sein d'une régulation identitaire de groupe forte vers un format identitaire individuel affranchi, en capacité recouvrée de se tourner vers de nouvelles identités de groupe. Ce travail de

compréhension doit permettre d'initier les nécessaires transactions biographiques et relationnelles (Dubar, 1991), et doit pour le moins donner une lisibilité d'ensemble du cadre d'adaptation au changement (*4S system* de Schlossberg *et al*., 1995). Pour cela, les techniques narratives facilitent la création de sens et la mise en action (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995) qui procèdent de la reconstruction personnelle de l'identité par le récit (Ricoeur, 1980 ; Mongin, 1986 ; Michel, 2003 ; Arrien, 2017). Un rôle de conseiller en construction identitaire pourrait étendre le domaine de compétences du conseiller en transition professionnelle essentiellement dévolu aujourd'hui à l'accompagnement technique vers l'emploi.

Conclusion partielle d'analyse n°5 *sur la sortie de polarisation identitaire*

Dans ce travail d'interprétation de la polarisation identitaire, nos résultats ont montré que lors d'une reconversion en contexte d'identité individuelle bridée, la création de sens et la mise en action de l'individu se désunissent, faute pour le sujet de ne pouvoir s'extraire de l'identité collective qui polarise sa propre identité. L'entrée en enaction en est compromise.

A la partie de la **QS3** portant sur les actions à mettre en œuvre pour sortir de la polarisation identitaire et entreprendre le nouveau projet professionnel, *la traversée du doute identitaire* invite à promouvoir l'accompagnement identitaire individuel. Sa forme doit être adaptée au besoin de compréhension des mécanismes de construction identitaire pour faciliter la constitution d'un réservoir d'autonomie individuelle de création de sens.

La gestion des ressources humaines doit renforcer la prise en compte de la dimension psychologique du processus de reconversion au sein de laquelle s'inscrit la construction de l'identité individuelle. Le coaching se présente comme un corolaire humain de la gestion technique des compétences (Schlossberg *et al*., 1995). *A minima,* une pédagogie informative pourrait ouvrir les voies d'une autonomisation de travail identitaire du partant par l'acquisition de connaissances sur l'enjeu du processus de construction identitaire en cours. Cette perspective met en garde contre la fragilité du dispositif d'accompagnement de l'ARD dont le périmètre est essentiellement technique (focus emploi). Elle ambitionne de faciliter la mise en harmonie identitaire du partant afin de l'écarter de la menace du doute (Bridges, 1991).
Le challenge de l'accompagnement identitaire est une réponse à la sortie de la *militaridentification* et à la *polarisation de l'identité* individuelle installée dans sa *militarité*.

Cet ultime constat conduit à présenter une synthèse des interprétations qui mettent en lumière, chaque fois que nécessaire en cycle de reconversion, une nécessaire dépolarisation identitaire.

4.5 Synthèse des interprétations : la matrice de dépolarisation identitaire

La création de sens et la mise en action sont deux processus qui semblent souvent incompatibles pour le militaire qui découvre la réalité de sa reconversion face à sa militarité. La préanalyse doublée de l'apport de données secondaires a orienté cette compréhension. Les analyses lexicales montrent que les militaires (corpus 1 RD) s'inscrivent pour 50 % des unités de contexte élémentaires (U.C.E) dans les postures *institutionnelle mythique* et *institutionnelle systémique*, et qu'au-delà de trois ans après leur retour à la vie civile les ex-militaires s'installent en *mode inhibition* pour 39 % des U.C.E et en *mode doute* pour 15 % des U.C.E. De leur côté, les résultats de l'analyse thématique montrent que de 3 à 8 ans après le départ, le cumul des références attachées aux quatre nœuds majoritaires, qui recensent la rémanence du lien verbalisé à l'institution et au modèle militaire, représente 55,9 % de l'ensemble du discours encodé (*appartenance systémique* 29,2 %, lien au mythe 12,2 %, affect 7,2 %, identification 7,3 %). Tous ces résultats se recoupent pour montrer un niveau de polarisation identitaire (PI) significatif, parce que persistant dans le temps.

La plupart du temps, le partant n'a pas la capacité d'une prise de recul suffisante, ni par rapport au système de fonctionnement et d'organisation militaire, ni par rapport à son mythe personnel. Il peut difficilement entrer en action en raison de l'habitus qui l'imprègne (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012). La forte tendance à compenser cette difficulté par la recherche d'un emploi au plus proche de ses schémas organisationnels et culturels est une des stratégies d'évitement du changement (Bruchon-Schweitzer, 2001). L'analyse lexicale fait ressortir l'importance d'une posture *institutionnelle systémique* à travers l'identification de la classe 1.2 qui représente 36 % des unités de contexte élémentaires. L'adoption du mode de transition de rôle *réplication* (Nicholson, 1980) en est la démonstration : sur ce thème, il occupe 77 % de l'analyse thématique du discours des militaires *versus* 76,1 % du discours des civils.

La difficile révision du mythe personnel (Solti, 2019) est accrue par l'ancrage de l'habitus. Cet attachement se manifeste à travers les représentations affectives et les références au mythe du groupe et au mythe rationnel (Hatchuel, 1996 ; Moreau, 2009 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; Brémond, 2011). L'attachement au mythe s'exprime avec force après le départ en reconversion. Si les propos consacrés au mythe diminuent dans la tranche des trois années après le départ dans le récit des sous-officiers qui couvre pourtant plus de 45 % et des MdR proches de 20 % (pour dépasser les 25 % au-delà des 3 ans de reconversion), ils se renforcent chez les officiers, autour de 38 %.

La militarité qui persiste entre 3 et 8 ans après le retour à la vie civile chez 34 % des officiers, 36 % des sous-officiers et près de 30 % des MdR va s'affirmant chez ceux qui approchent une quinzaine d'années de service. Le rapport entre les domaines de spécificités qui est à l'équilibre au moment du départ s'accroit pour les spécialités guerrières (57 %) et diminue pour les techniciens (43 %) au-delà des 3 ans après le retour à la vie civile. Cette rémanence de la militarité met au jour un phénomène de polarisation identitaire (PI), résultat d'une régulation identitaire (RI) forte qui s'exerce sur l'identité pour autrui dans son travail identitaire individuel (TI) lors du processus de construction identitaire (CI).

À l'aune de la définition de la construction identitaire (CI) que donnent Alvesson et Willmott (2002), et que prolonge Pezé (2012) $CI = RI + TI$, nous introduisons une variante de cette équation en **situation de reconversion** ($\mathbf{CI^R}$) à partir d'un contexte de **polarisation de l'identité (PI)** comme celui de l'armée, de sorte que :

$$\mathbf{CI^R = (TI + RI) - PI}$$

À notre modèle nous greffons cette équation $\mathbf{CI^R = (TI + RI) - PI}$ qui constitue le cœur de cette matrice de la dépolarisation identitaire du militaire en reconversion.

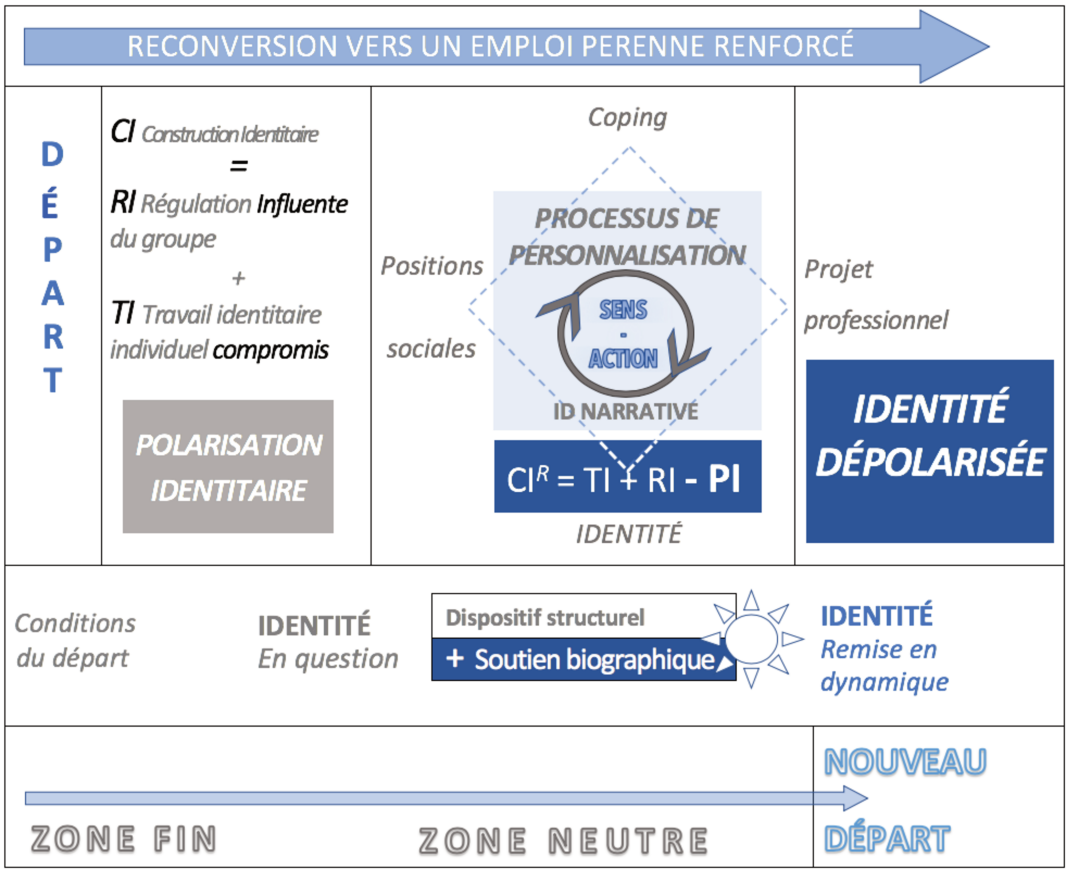


Figure 65. La matrice de la dépolarisation identitaire.

Nous pensons que cette matrice de la dépolarisation identitaire trouvera une exploitation plus large en gestion des ressources humaines, en s'appliquant à d'autres professions ou contextes caractérisés par une identité singulière (Grima et Beaujolin, 2014 ; Grima, Abord de Châtillon et de Becdelièvre, 2015). En perspective, ce travail nous semble pouvoir être étendu à des individus en processus de personnalisation quittant des groupes marqués par un habitus fort, indépendamment de spécificités professionnelles. Peuvent être évoqués à cet égard, le cas des expatriés, ou encore celui de jeunes en contexte de scolarité dans les banlieues. Soulignons à ce sujet que les Écoles de la deuxième chance (E2C) ont développé une « *approche par compétences* » pour renforcer l'insertion des jeunes qui « *résulte d'une recherche-action menée par le Réseau E2C France, en partenariat avec l'équipe ATIP (Activité, Travail et Identité Professionnelle) du Laboratoire Interuniversitaire des Sciences de l'Éducation et de la Communication (LISEC)*[60] ».

4.6 Regards croisés d'experts

Le chapitre 3 a présenté les 8 entretiens qui ont été réalisés auprès d'experts en domaine d'activité connexe à l'étude de notre sujet (figure 39). Les propos qui ont été recueillis nous offrent une compilation précieuse de données de second niveau dont la consultation apporte une plus-value incontestable pour confirmer nos résultats. Afin d'éviter l'édition de verbatim sous la forme d'une liste à la Prévert, cet exercice est limité à quelques extraits choisis dans les thématiques principales pour appuyer la démonstration de nos résultats.

- **Appartenance systémique et militarité**

François-Xavier Marchand, ex-lieutenant-colonel de l'armée de terre, est docteur en psychologie (2007) et fut le fondateur de la Cellule d'intervention et de soutien psychologique de l'armée de Terre (CISPAT). Son propos illustre l'expression de la militarité et vérifie le gap de la « *bascule* » dans le secteur professionnel civil :

« *Je fais la remarque que lorsqu'un fait divers est relayé dans la presse on dit souvent : "ancien militaire" alors qu'on ne fait pas le distinguo si c'est une autre profession. On ne dira pas "ancien plombier"ou "ancien médecin". Ça témoigne donc d'une singularité qui est ancrée dans la personne, c'est absolument un rôle social. Ce n'est pas nécessairement propre qu'aux militaires, quand on parle de médecin on sous-entend que ce n'est pas n'importe qui. Mais c'est plus que des valeurs, ça traverse la personne. Il y a aussi un système de valeurs*

[60] Extrait du site des Écoles de la deuxième chance. https://reseau-e2c.fr/actualites/11845-les-e2c-developpent-lapproche-par-competences-pour-renforcer-linsertion-des-jeunes.html

qui est singulier dans le rapport au métier. En cela que, par exemple, on ne parle pas de paye, mais de solde. Quand un militaire bascule dans le monde civil, il y a une relation au monde qui change, ce n'est pas simplement un changement de travail, c'est un changement de vie complet. En fait on passe de donner sa vie à donner son bras, ma capacité de travail c'est d'offrir mes bras ce qui est très différent que de donner sa vie. On passe du statut de mur de la nation à celui de chef d'équipe de 3 personnes. C'est d'ailleurs un des problèmes, le fait que ça puisse paraître pour un manque d'ambition ».

Thierry Lefèbvre, cofondateur de l'association Implic'Action, relate cet attachement à l'armée qu'il rencontre régulièrement chez les anciens militaires qui viennent chercher une « *main tendue* » auprès d'anciens camarades reconvertis :

« *Le travers que l'on remarque chez les militaires est qu'ils sont trop passéistes. On ne peut pas réussir dans la vie civile si on ne se tourne pas vers l'avenir. Ils ont moins besoin de dire qu'ils sont anciens militaires que de dire quels sont leurs projets professionnels à partir de ce qu'ils ont été. C'est souvent là-dessus qu'il faut que nous les accompagnions. Ils ne savent pas faire la transition entre les deux mondes. Ils sont souvent dans un récit de vie et pas assez dans les projets d'avenir* ».

- **Le mythe et la militarité**

Sur le thème du mythe, le Général de division Arnaud Martin, directeur de l'ARD (2013-2016), appuie et commente la lecture d'une communication sur le sujet (Lecerf, Loubès, 2017). Son propos valide l'importance du système et du mythe comme composantes de la militarité :

« *L'institution et l'attachement au mythe, ça permet de se raccrocher, au moment où vous quittez. Et quelquefois vous ne quittez pas volontairement, et c'est d'autant plus difficile, voyez-vous ! Aujourd'hui on explique, très clairement, que quand on a passé dix ans et plus dans une institution, même dans une entreprise, au moment de quitter, la remise en question, est compliquée. Ça devient compliqué parce qu'on est dans un cadre, on est dans sa zone de confort, donc franchir le pas pour en sortir, c'est compliqué. Particulièrement pour l'armée, dans cette institution qui défend les valeurs que l'on connaît, c'est encore plus compliqué, parce que les valeurs que l'on défend vont bien au-delà de la mise en œuvre d'un dispositif, quel qu'il soit. D'ailleurs, la différence que vous montrez entre les unités combattantes et les unités de soutien, c'est un point à prendre en compte... encore que l'on puisse trouver des gens dans des unités de soutien qui sont très attachés au sens du service et aux intérêts de la nation.* (...) *Parce qu'effectivement, le blocage peut être la personne qui n'arrive pas à sortir de l'institution, de ses valeurs, de sa zone de confort et puis du mythe aussi* ».

- **La spécificité fonctionnelle**

En outre l'entretien avec le général Martin évoque le rapport « *institutional/occupational* » mobilisé pour cette recherche (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988) et dont nous avons montré la moindre importance dans la manifestation du phénomène de polarisation identitaire. Ce point de l'identité militaire est appuyé par François-Xavier Marchand :

« *Au final, la notion de combattant mérite d'être redéfinie parce qu'il n'y a plus vraiment d'avant et d'arrière. Donc en fait il y a une myriade d'identités. On retrouve d'ailleurs cette idée dans le fait que quand un civil voit un militaire il voit un militaire, alors que lorsqu'un militaire voit un autre militaire, au premier coup d'œil il sait à qui il a à faire, depuis son statut jusqu'à ce qu'il a fait dans sa carrière, parce que l'uniforme est porteur de l'histoire de l'individu en plus de l'histoire du groupe. C'est pourquoi, quand un militaire va dans le civil, il est perdu. Il est perdu parce que ce ne sont pas les mêmes codes ; dans le civil, tout le monde est chef ou directeur de quelque chose par exemple* ».

- **La traversée du doute et l'affect**

Le regard de Loïc Douyère, Directeur associé au FMI[61], fait la démonstration, en des termes forts et évocateurs de son passé d'officier marinier, de la rupture causée par le départ :

« *La difficulté c'est de sortir du cadre. Il y a un vrai deuil à faire pour pouvoir après aller vers des choses plus positives. Il faut passer par la colère, le chagrin, la frustration, le déni, etc. Chaque phase dépend de la personnalité, mais aussi de l'emploi. Cela dit elles sont indispensables parce que lorsque l'on travaille pendant des années pour l'armée je peux vous dire que l'affectif il est lourd. Il est lourd parce qu'on est rentré tout petit, bébé, dans cette institution-là, parce qu'il y a des valeurs fortes que l'on nous a inculquées, que l'on nous a fait vibrer avec et puis on vit des choses extrêmement fortes, certaines fois bien au-delà que ce que certains humains pourraient tolérer ; donc il y un a un gros affect* ».

- **Militarité, employabilité et transférabilité**

En expliquant qu'« *on ne recrute jamais des états de service, on recrute des états de service plus des états d'esprit* », un conseiller mobilité professionnelle de l'ARD qui a voulu conserver l'anonymat introduit une piste de réponse à la **QS3** de notre recherche, à savoir si la militarité se présente ou non comme un avantage à l'employabilité du sujet en reconversion. À la question « *Est-ce qu'un ancien militaire est un candidat identique aux autres ?* », sa réponse complète les témoignages précédents.

[61] Florian Mantione Institut. https://www.florianmantione.com/institut/les-associes/113-loic-douyere

Selon le conseiller, l'exercice du métier de militaire imprègne la personnalité de l'individu et « *produit un être différent (...) parce que les métiers que l'on fait dans l'armée n'ont rien à voir, rien de similaire avec ce que l'on peut trouver dans l'essentiel du civil* ».

La référence aux spécificités fonctionnelles est complétée par celle du système de valeurs :

« *C'est pour ça qu'il faut du temps pour bien réfléchir lors d'une reconversion. Cela dit, de plus en plus d'entreprises cherchent ce type de profil parce qu'on a remis au gout du jour la notion de valeurs et c'est la première des choses que l'on nous apprend à l'armée. On peut faire valoir ces valeurs lors des recrutements. Le militaire a cette chance d'être imprégné de ces valeurs. Lorsque l'on a donné à l'institution X années de sa vie, c'est vraiment un don de soi parce que l'on fait un métier qui est drôlement particulier, où on est corps et âme à la merci, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 : il n'y a pas de discussions sur ce sujet* ».

Il ajoute : « *Même s'il y a des transférabilités possibles, il reste tout un pan qui, lui, n'est pas reclassable facilement. Ce sont les marques du passé militaire ; c'est cette identité militaire ».*

- **Le sens et l'action**

Lorsque l'on questionne le sens, chacun s'accorde à dire qu'il tient une place centrale chez les sujets qu'ils accompagnent dans la construction d'un nouveau projet. Bernard Bescond, gérant d'un cabinet sous-traitant de la MRO, acteur du dispositif MRO s'exprime sur le sujet :

« *Dans le monde militaire, on vous apprend dans les écoles de formation à donner du sens à votre engagement. Ce qui fait que la quête de sens est une obsession du commandement qui déteint sur chaque militaire. Alors que dans les entreprises, vous avez une notion de sens commun, mais qui n'est pas vital, puisque l'intérêt général passe souvent à la trappe derrière les intérêts particuliers. Donc, face à des gens qui ont fait 15-20 ans de métiers militaires et qui ont l'habitude de parler de leurs hommes et de leurs camarades avant de parler d'eux, le changement de repère est compliqué. Il y a ainsi un reverse [au sens anglais] qu'il faut opérer urgemment dès la candidature pour rentrer dans l'entreprise [entrée en action], au risque d'installer l'incertitude, faute de sens à attribuer [faute de création de sens]* ».

- **Habitus et ajustement au rôle : entrer dans le vrai monde**

Thierry Lefèbvre poursuit son appréciation de la reconversion en évoquant la menace que représente la solution de la zone de confort :

« *S'il y a bien un truc que l'on fait dans les armées c'est d'avoir le souci de son image. Il n'est pas si lointain le temps où l'on ne pouvait pas sortir d'un quartier sans devoir examiner sa bonne tenue dans le miroir pour vérifier que l'on est bien le militaire qui faut qu'il soit vu.*

Même aujourd'hui on est soucieux de sa personne. (...) Il y a toujours une fierté à être militaire et ça, ça imprègne le cerveau, les modes de pensée et les comportements. (...) Ils ont du mal à se défaire de l'image qu'ils ont toujours eue à donner d'eux. C'est peut-être ce lâcher-prise interdit à l'armée qui perdure. L'autre aspect c'est la zone de confort. Le militaire se laisse porter par le vent. Je ne comprends d'ailleurs pas pourquoi les militaires qui ne se mettent pas un coup de pied dans le derrière ne se rappellent pas qu'à l'armée ils sont dans des zones de confort qui durent tout le temps de leur parcours. Mais c'est vrai que l'on est bien à l'armée, on est entre nous, on se comprend sans le dire. Alors nombreux sont ceux qui essaient de retrouver le même fonctionnement, une organisation identique, un même esprit de camaraderie. (...) Pour ma part je suis vraiment dans l'approche psychologique à pousser la personne à aller au bout de sa réflexion sur elle-même parce que la réponse doit venir d'elle ».

- **La question d'un nécessaire accompagnement**

Le besoin d'accompagnement de la personne en dehors des conseils sur les techniques de recherche d'emploi est manifeste. Il est partagé par tous les experts consultés. Nous nous réservons un long verbatim du Général Arnaud Martin pour rapporter, au chapitre 5, son sentiment en matière d'opérationnalisation des résultats au profit de l'ARD. Pour la présente rubrique nous avons retenu le propos de Thierry Lefèbvre parce qu'il expose son point de vue à travers la genèse de la création de l'association Implic'Action :

« *Aider à reconvertir c'est continuer de servir ! C'est ma devise. On a donc monté un petit dispositif fait de bric et de broc en 2009, on l'a présenté à l'école militaire. Notre objectif était de constituer un réseau social actif pour faciliter les mises en relation entre les demandeurs d'emploi ex-militaires et des sympathisants du monde militaire. Petit à petit la demande est devenue énorme. On s'est aperçu que même si l'armée avait mis en place des dispositifs performants, ils restaient tournés trop vers le générique, les techniques de recherche d'emploi. On leur apprenait à écrire un CV, une lettre de motivation, etc. En revanche, on ne les mettait pas en situation ni en réflexion sur leur transformation et leur devenir personnel. Le principe d'Implic'Action est né ainsi, entre "implic'acteur" (ex-militaire en reconversion) et "implic'actif" (accompagnant, le plus sauvent ex-militaire)* ».

En mettant en relation les discours des acteurs de la reconversion avec ceux des experts accompagnateurs de la transition professionnelle et conseillers en psychologie, nous avons montré leur convergence indiscutable. Ils font la démonstration de ce que nous avons appelé la *militarité* et de son difficile détachement lors du départ qui nous a permis de porter le concept de *polarisation identitaire*.

Conclusion de la section 4 *(P2. Ch.4)*

En conclusion, de cette 4e section, nous regroupons les **réponses finales aux questions de recherche** que ces dernières interprétations ont permis de formuler.

L'étude de la **QS1** a montré que la condition de militaire est constitutive de la construction d'une identité spécifique du soldat, ancrée dans l'habitus. Nous confirmons que la militarité qui en est le produit s'exprime fortement et durablement, surtout à partir d'une dizaine d'années de services, et indépendamment des catégories hiérarchiques et de la spécificité du métier.

La **QS2** concernait la *militaridentification* : nous avons pu montrer comment s'installe le phénomène de dépendance à la *militarité* et avons prouvé sa persistance dans le temps sur la base des échantillons étudiés, dans la période d'exploration dont il a été rendu compte. En particulier, ce travail a montré que dans le cas de la reconversion des militaires, le lien entre la création de sens et l'entrée en action est rendu complexe et difficile par la polarisation identitaire.

Notre exploration a amorcé les réponses à la **QS3** en montrant :
- de façon sporadique que le système de valeurs hérité par l'ancien militaire peut être un avantage dans la mesure où le sujet a pu opérer une dépolarisation identitaire efficiente qui lui permette une socialisation équilibrée en milieu civil ;
- que la polarisation identitaire facilite la réplication et l'absorption du nouveau rôle, et que le sujet peut en retirer le sentiment d'un équilibre personnel recouvré.

Le modèle a permis de confirmer que l'acceptation du départ est une condition force qui se distingue du volontariat. De ce fait, un début de parcours de reconversion qui est subi peut renforcer l'effet de polarisation identitaire et *vice versa*.

En réponse à la question principale de recherche (QPR), cette étude a montré que le phénomène de polarisation identitaire est avéré, toutes catégories hiérarchiques confondues. Il persiste variablement dans le temps mais reste significatif dans la tranche de 3 à 8 ans après le départ, surtout chez ceux qui ont servi dix ans et plus dans l'armée. Son effet peut être atténué par un accompagnement ciblé lors de la phase de reconstruction de l'identité individuelle pour faciliter le processus de personnalisation par la création de sens, et éviter les lentes et hasardeuses chrysalides identitaires.

Résumé du chapitre 4

Cette quatrième section a été consacrée à l'interprétation des résultats.

Dans une première section, les données secondaires mobilisées ont guidé la conduite d'une préanalyse manuelle globale de l'ensemble des 54 entretiens (corpus 1 RD et corpus 2 EM). Il a été mis en évidence une tendance forte du soldat à s'approprier le modèle militaire sous l'action conjuguée des vecteurs organisationnels et fonctionnels du système militaire représentés par le système de valeurs, l'esprit militaire et les piliers du mythe guerrier ; le héros, la bataille, le chef, les traditions (Thièblemont, 1990 ; Bardiès, 2011).

Les deux sections suivantes ont été consacrées aux analyses digitales des données.

D'abord, l'analyse lexicale avec le logiciel Alceste a montré qu'à parts égales la population qui entre en reconversion est partagée entre volonté d'intégrer le secteur professionnel civil et difficulté à quitter le modèle militaire, c'est-à-dire son système d'organisation et les représentations qu'il cultive. Cette section a également indiqué que chez ceux qui ont quitté l'armée depuis plus longtemps, un peu plus d'un tiers des individus qui ont opéré un repli sur leur identité militaire et les expressions de nostalgie alimentent une posture de doute.

Ensuite, en quatrième section, l'exploitation du logiciel NVivo nous a fait naviguer à travers 11 nœuds d'encodage, et un total de 83 thèmes, à la découverte d'une importante majorité de marques d'appartenance au modèle militaire rapportées par plus de la moitié des récits. Tour à tour, les thématiques relayées par la narration ont permis de développer le concept de *militarité* (Paveau, 1994, 1997 ; Thièblemont et Rivière, 1999), la notion de dépendance qu'il entraine au fil du temps – la *militaridentification* – et la difficulté prononcée pour un tiers des anciens militaires à se détacher de cette imprégnation identitaire. C'est ainsi que s'est dessiné le périmètre du concept de *polarisation identitaire*.

La quatrième et dernière section a eu pour objectif de parfaire et de structurer la réponse à la question de recherche à travers les explications apportées au fil de la démonstration aux questions de recherche secondaires. Ce travail a conduit à la présentation d'une matrice de *dépolarisation identitaire*, adossée au processus de personnalisation (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader, 1995) et à aux théories d'énaction (Varela, 1994) et de création de sens pour assurer l'entrée en action (Weick, 1993, 1995, Averseng, 2011).

Notre modèle a permis d'enrichir la théorie de la construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012) en contexte de polarisation identitaire.

Il restait à mettre en évidence les liens entre la polarisation identitaire et l'employabilité afin d'identifier dans les discours des pistes de solutions pressenties. Dans une logique prospective, se dégage la solution de l'accompagnement du processus de l'identité en vue de permettre l'accomplissement du processus de personnalisation (Tap *et al*., 1995). Dans son dernier paragraphe, la 4e section a procédé à une vérification des interprétations à la lumière des entretiens recueillis dans des domaines d'expertise rattachés à la problématique de ce travail.

Cet ultime travail d'interprétation corrobore nos conclusions et indique la voie d'un accompagnement à imaginer sur le champ de la construction identitaire. La forme de cette modalité d'accompagnement reste à envisager et à discuter dans le dernier chapitre de cette thèse.

*

Au terme de l'analyse et de l'interprétation des données, nous avons pu vérifier notre modèle de recherche et en renforcer la teneur par la proposition de la matrice de dépolarisation identitaire qui termine de répondre à la question de recherche principale et à ses déclinaisons.

Nous proposons maintenant d'en discuter les résultats et de présenter ses possibles prolongements.

* * *

CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET PROLONGEMENTS

Chapitre 5

DISCUSSION ET PROLONGEMENTS

Section 1. Discussion des questionnements liés à l'étude
Section 2. Prolongements et perspectives en gestion des ressources humaines

Introduction du chapitre 5

Le cinquième chapitre est consacré à la discussion des résultats et à l'étude possible de leurs prolongements. Dans ce dernier chapitre, nous développons d'abord des questions d'importance pour la compréhension des résultats sans que leur validation en soit affectée pour autant. Tenant compte du paramètre budgétaire, des prolongements sont ensuite proposés d'une part sur le plan du management militaire, dans la suite directe de l'étude, et d'autre part à une échelle macro-managériale dans le souci de conserver à cette étude son souci d'apporter sa pierre à la construction de cadres de réflexion pour la GRH.

Section 1. Discussion des questionnements liés à l'étude : la polarisation identitaire parasite l'individu

Dans cette section, nous discutons nos résultats et l'intérêt de nos choix méthodologiques. En préalable au développement de la discussion, nous rappelons la problématique qui est née de l'étude de notre sujet : « *afin d'offrir un cadre toujours plus favorable à l'insertion dans le milieu socioprofessionnel civil, pourquoi le travail identitaire se présente-t-il comme un gage de réussite renforcée de la reconversion des militaires* » ?

De cette problématique s'est dégagée une **question principale de recherche** articulée en deux volets autour de l'ancrage de l'identité individuelle à l'identité militaire :

- dans quelle mesure peut-on parler d'un attachement dommageable de l'identité individuelle du militaire par l'identité institutionnelle ?

- ce phénomène peut-il être atténué lors de la reconversion des militaires ? ».

Nous rappelons les trois questions secondaires qui ont accompagné la question de recherche :
N°1. (**QS1**) *La militarité*. La condition de militaire contribue-t-elle à la construction de l'identité du soldat et dans quelle mesure une « *militarité* » en est-elle le produit ? Dans ce cas, la militarité s'exprime-t-elle en fonction de critères particuliers ?
N°2. (**QS2**) *La militaridentification*. Comment s'installe le phénomène de dépendance à la militarité ? Quelle démarche adopter pour entrer en action dans le nouveau projet en dehors de l'institution militaire ?
N°3. (**QS3**) *Militarité versus Employabilité*. En quoi la militarité peut-elle être un avantage ou un désavantage différenciant pour le retour vers l'emploi du sujet ?

1.1 L'identité militaire et la singularité de la fonction militaire. Discussion autour de la QS1

Le premier point de notre discussion porte sur les signes d'identification au groupe lors de l'entrée en reconversion. Nous sommes guidés sur ce point par un premier constat qui montre que le choix de conduire des entretiens non directifs a permis d'observer la tendance généralisée des narrateurs à entreprendre spontanément un récit biographique. Alors qu'ils étaient invités à raconter l'histoire de leur reconversion ils ont passé au crible leurs attaches au modèle militaire, en s'appuyant sur leur récit pour tenter de les analyser et leur donner un sens.

Les résultats de l'analyse lexicale avec le logiciel Alceste à partir des entretiens réalisés auprès des 28 militaires avant départ nous ont permis de montrer en premier lieu que l'identité du militaire est imprégnée de l'identité de son groupe qui résulte de son produit fonctionnel, organisationnel, technique et humain. À partir des récits des militaires en reconversion (corpus 1 RD), se dégagent deux grands profils d'individus : 50 % des militaires ont un discours qui traduit une dynamique vers l'emploi en milieu civil, tandis que l'autre moitié fait référence à son attachement à l'institution militaire, et au modèle que l'armée représente pour eux. Ces déclarations d'identification au modèle militaire ont pris le pas sur la narration des conditions de leur reconversion qui motivait initialement le contexte des interviews. Au moment où les militaires s'apprêtent à entrer en reconversion, et alors qu'ils sont sollicités pour faire le récit de leur préparation et de la façon dont ils envisagent leur reconversion, les propos sont essentiellement consacrés à l'évocation des spécificités liées au métier des armes, à leur attachement au modèle militaire, et à la façon dont ils se démarquent de la société civile. Ces signes d'identification, selon l'acception psychosociale (Styker, 1980), sont exprimés par leurs auteurs comme des marqueurs d'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986). Sur un total de

onze rubriques d'encodage (nœuds), les résultats tirés de l'analyse thématique à l'appui du logiciel Nvivo ont permis de dégager quatre rubriques regroupant les ***marques d'attachement au modèle militaire*** (figure 52). Cet ensemble homogène représente plus de 62 % des propos tirés de 87,5 % des militaires du corpus 1 qui se sont exprimés spontanément, et près de 56 % du contenu des récits de 98 % des anciens militaires du corpus 2 :

- l'appartenance systémique – 36,6 % des contenus narratifs qui traduisent l'attachement au système (par la description objective du mode de fonctionnement ou la restitution subjective du ressenti d'un métier spécifique) ;
- le lien au mythe – les références au mythe du groupe et au mythe individuel pour près de 15 % des propos relevés ;
- l'identification – les propos d'identification individuelle au cadre militaire représentent près de 3 % des contenus verbaux ;
- l'affect – les marques verbales d'affect dans près de 8,5 % du contenu des récits.

Le recueil de ces informations atteste de l'installation d'un habitus particulièrement fort chez le militaire en activité (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012).

Ce constat que nous réalisons dès les premiers entretiens nous permet d'apporter une réponse à la notion de militarité contenue dans la première question secondaire (**QS1**).

À la première proposition de l'interrogation « *la condition de militaire contribue-t-elle à la construction de l'identité du soldat et dans quelle mesure une "militarité" en est-elle le produit ?* », nous avons donc montré que, dans le prolongement des travaux de Paveau (1994, 1997), de Thièblemont et Rivière (1999) et de Thièblemont (2004, 2009) qui mettent en exergue la notion de militarité en tant que concept linguistique, la militarité est un concept qui mérite d'être plus largement étendu à l'habitus selon la définition qu'en donne le dictionnaire sociologique d'Ansart et Akouna (1999) comme étant le résultat des «apprentissages (formels ou informels, dits ou non-dits) qui forment, inculquent des modèles de conduite, des modes de perception et de jugement, au cours de la socialisation... ». Les quatre nœuds majoritaires relatifs à l'expression de l'attachement militaire dans les deux familles d'individus, en activité et ayant quitté l'institution[62] permettent de vérifier cette autre définition actualisée par Lecordier en 2012 : « *l'habitus est l'incorporation (physique, intellectuelle, affective) des structures objectives (codes sociaux, valeurs, structures sociales, organisations, institutions...) qui crée la subjectivité (représentations sociales, intuitions, sensations,*

[62]Pour mémoire, les militaires en activité, ressortissants de la défense sont identifiés « *corpus 1RD* », et les ex-militaires ayant quitté l'armée entre 3 et 8 ans sont baptisés « *corpus 2EM* »).

habitudes, hexis...) nécessaire à l'action des agents ou des groupes d'agents qui eux-mêmes les (structures objectives) reproduisent, entretiennent, font évoluer, au cours des générations qui se succèdent (culture) » (p. 199). Ce constat nous a permis de prolonger et de renforcer le concept linguistique en un concept étendu aux sciences de gestion dans le périmètre élargi des sciences humaines, comme Rivière l'appelait de ses vœux en y voyant « *l'affirmation d'identité* » (1999, p. 334).

La seconde partie de la **QS1** nous a amené à apprécier les critères particuliers en vertu desquels s'exprime la militarité tant par le récit qu'au travers des données de second niveau. Les résultats de la question précédente ont éclairé la réponse en identifiant quatre domaines de narration dans lesquels les individus s'expriment spontanément et de façon majoritaire.

Appartenance systémique. Avec 36,6 % du contenu des récits qui est consacré à l'énumération de marques d'identification au système militaire chez les individus s'apprêtant à quitter l'armée et ressortissants de la défense (corpus 1RD), et plus de 29 % chez les ex-militaires entre 3 et 8 ans après leur départ (corpus 2EM), la rubrique narrative que nous avons baptisée « *appartenance systémique* » supplante toutes les autres natures de propos. À l'appui de la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986) ce constat montre l'identification de l'individu à son organisation professionnelle en période de radical changement (Chanlat *et al*., 2011). Ce sentiment d'appartenance est aussi éclairé par le concept de spécificités militaires (Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011) qui nous a amené à asseoir notre modèle sur une vision duale du métier de militaire entre production classique et service de l'arme de guerre, le rapport « *institutional/occupational* » (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988). D'une manière générale, les récits rapportent une démarche d'identité collective par l'adoption très généralisée d'une posture de différenciation à l'égard de la société civile, selon les verbatim communément recueillis faisant références aux « civils » par comparaison narrative aux « militaires ». Cette démarcation intergroupe discriminante, rapportée dans plus de 16 % des propos des militaires et anciens militaires aux nœuds d'encodage de niveau 1 « *stéréotype-croyances* » et *« comparaison civil-militaire* », traduit la force de l'identité collective, ainsi que la « *représentation cognitive et la revendication de l'appartenance* » qui « *se construisent sur des valeurs symboliques et psychologiques* » (Chanlat *et al*., 2011, p. 5). L'expression de la catégorisation sociale est renforcée par le phénomène d'auto-catégorisation qui en renforce la perception (Hogg et Terry, 2000).

Les récits des narrateurs expriment les spécificités institutionnelles et organisationnelles (Boëne, 1990 ; Dabeziès, 1980, 1990 ; Bardiès, 2011) telles que leurs auteurs les ressentent ; ils font la description d'un contexte social interactif fort dans lequel la comparaison sociale préside à l'écriture d'une identité de groupe forte (Festinger, 1954 ; Chanlat, 2011). Sous l'évolution soudaine et contrainte de l'environnement socioprofessionnel qu'entraîne la reconversion, le changement du cadre de référence qui s'impose au militaire se traduit dans plus d'un tiers des propos par la démonstration de son attachement au système de fonctionnement militaire. L'individu entreprend son identification personnelle dans son nouveau cadre d'emploi par l'intermédiaire du milieu professionnel qu'il cherche à intégrer. Il est enclin à le faire par comparaison avec son ancien groupe, selon des schémas de comparaison sociale qu'il a jusque-là toujours mis en œuvre de façon inversée, au profit de son ancien groupe social (Tajfel et Turner, 1986 ; Chanlat, 2011). L'épreuve de l'entrée en reconversion se présente alors comme un révélateur identitaire qui montre que le sujet se réfère spontanément à l'identité du groupe (36,6 % des propos du corpus 1RD) et que cet effet persiste dans le temps (29,2 % du corpus 2EM). Les mécanismes de comparaison sociale (Festinger, 1954) qui ont procédé à l'inscription de l'identité personnelle multiple (Brewer, 1991 ; Ramarajan, 2014 ; Nande, 2018) dans l'identité de groupe (Tajfel et Turner, 1986 ; Chanlat 2011) montrent que la part de l'identité de groupe a pris le pas sur l'identité personnelle. Elle laisse à l'identité pour autrui (Dubar, 1991, 2000) une large place au sein de l'identité multiple comme nous avons souhaité la traiter selon l'approche plurielle que nous avons présentée (Stets et Burke, 2000 ; Ashforth, 2001 ; Burrelier, 2011).

Lien au mythe. En offrant une tribune au militaire pour raconter l'organisation de son départ en reconversion, là encore nous avons fait le constat du besoin individuel à rapporter spontanément son lien à l'institution militaire. Après le témoignage de l'attachement au système organisationnel, la plupart du temps pour en vanter les mérites, c'est par l'évocation de représentations idéalisées et allégoriques que le militaire et l'ancien militaire expriment leur lien à l'armée. Il est flagrant de noter l'importance des références faites au mythe sous toutes ses formes dans les discours des narrateurs. Pour près de 15 % dans le corpus 1RD et encore plus de 12 % du corpus 2EM, les récits rapportent l'existence du mythe fondateur que l'on observe à travers le système de valeurs et l'esprit militaire qu'il génère autour des vecteurs que sont le chef, la bataille, le héros… Les exaltations allégoriques de ces thèmes sont variées à souhait et confirment les informations apportées par les données de second niveau (figure 45).

Elles concourent toutes à décliner le mythe fondateur de l'armée, propre à son histoire, en un mythe rationnel fédérateur qui témoigne d'une identité de groupe forte. Les mécanismes du mythe rationnel sont vérifiés comme rendant « *possible l'émergence d'un "nous" » où « " chaque un" se sent pris par l'illusion d'un "comme un"* » (Coopman et Janssen, 2010, p. 131). *A contrario* de l'expérience menée par Coopman et Janssen au cours de laquelle les propos recueillis étaient suscités dans un espace commun de discussion, pour notre exploration nous n'avons exclusivement pris en compte que des récits individuels. Néanmoins on ne peut douter que les récits individuels que nous avons analysés ne soient pas le reflet d'un échange narratif institutionnel convenu tellement les propos des différents individus se recoupent et vérifient une écriture commune *univox* de la perception mythifiée du collectif. L'essentiel des récits montre que l'individu rapporte un discours collectif qui traduit la dynamique de rationalisation de chacun des membres du groupe en un discours à l'unisson qui a vocation à réviser et ajuster le mythe fondateur. Notre étude prolonge les travaux de Coopman et Janssen et en étend les constats bien au-delà d'un seul espace commun de narration et d'interactions biographiques spontanées. Nous montrons à travers l'observation d'un discours essentiellement uniforme tiré d'un ensemble de 54 récits individuels que le mythe rationnel renforce le sentiment d'appartenance à la communauté militaire (Hatchuel et Molet 1986 ; Hatchuel 1996 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Jouisson-Laffitte, 2009). En outre, en proposant au militaire de s'exprimer spontanémént au sujet de l'organisation de son départ en reconversion, là encore nous avons fait le constat de l'automatisme qu'il exprime à d'abord valoriser son cadre de référence militaire. Ce faisant, nous avons montré que le groupe social militaire est un lieu amplement imprégné par la construction des mythes individuels (Moreau, 2009, p. 25). C'est pourquoi au sein des données baptisées « *lien au mythe* » du corpus des partants, les références au mythe personnel (McAdams, 1993 ; Binz, 2000 ; Lesourd, 2005b) concernent plus de la moitié des narrateurs (57 %). Dans ce cadre, nos travaux ont vérifié ceux de Solti (2016) qui compare la reconversion à une transition « *du héros au quidam* » dans laquelle les individus doivent «*transformer et réécrire leur mythe personnel* » (2016c, p. 104).

Nous y revenons un peu plus loin à propos de la difficulté à se détacher de la militarité à travers la recherche autour de la **QS2**.

Affect et identification. Nous avons montré que le mythe personnel du militaire émane de son récit biographique ; il est le fruit de la succession des choix narratifs qui permettent de traduire et de faire partager les émotions qui ont jalonné son parcours (McAdams, 1993 ; Binz, 2000).

Les expressions de mythe personnel que nous avons pu extraire de la narration sont en effet le théâtre idéal pour permettre au récit de déployer « *dans une structure temporelle le sens que chacun a de soi-même* » (Binz, 2000, p. 203).

Il en résulte des marques d'***affect*** et d'identification qui se mêlent entre elles, et se renforcent, les émotions et leur expression allant souvent de pair. Elles sont exprimées à l'appui de notions elles-mêmes vérifiées par les données secondaires principalement au travers de l'esprit de corps, la culture d'arme et l'esprit militaire. Avec 11 % des verbatim exprimés par les militaires et 14,5 % recueillis auprès des anciens militaires, les deux rubriques « *affect* » et « *identification* » sont présentes dans la quasi-totalité des témoignages. À elle seule, la rubrique « *affect* » regroupe 8,3% des verbatim du corpus 1RD et 7,2 % du corpus 2EM. Surtout, en ayant été exprimés dans 50 témoignages sur 54, soit 25 sur 28 chez les militaires en activité et 25 sur 26 chez les ex-militaires, ces propos attestent d'une émotion forte persistante, le résidu émotionnel (de Becdelièvre, 2017), qui participe du renforcement de la militarité. Nous avons montré que la militarité s'apparente à l'identité sociale du militaire en ce qu'elle est effectivement la marque de la connaissance de l'appartenance à un groupe social défini et qu'elle est « *la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance* » (Tajfel, 1972, p. 292). Les marques d'affect que nous avons analysées sont à rapprocher de la définition du concept de groupe mobilisée dans la revue de la littérature « ... *une collection d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie, qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci* » (traduction d'Autin, 2010, p. 40). Sous l'effet de la difficulté accrue à se détacher de l'armée, nos résultats nous permettent de substituer la notion de *militarité* à celle de « *degré de consensus* » relatif à l'évaluation du groupe et à la nature de l'identification individuelle à cette collectivité socioprofessionnelle.

L'***identification*** transparaît dans plus de 60 % des récits des militaires en reconversion qui rapportent l'incorporation individuelle à la structure collective par les références faites au modèle militaire. Nous avons montré que ces marques d'identification s'expriment indirectement tout autant par référence au système institutionnel (ses codes, sa structure, son organisation...), que par l'exaltation du mythe militaire (symboles, traditions, représentations, allégories...) et qu'à travers des expressions émotionnelles.

Tous ces propos témoignent d'un habitus prononcé (Bourdieu, 1980 ; Yotte *et al*., 2000) et d'un mythe personnel fortement ancré (Solti, 2019) ; ils sont l'incorporation physique et psychologique de la structure socioprofessionnelle organique objective qui impulse et entretient la subjectivité collective et individuelle (Lecordier, 2012, p.199).

Enfin, les déclarations spontannées d'*identification* au modèle militaire sont trois fois moins nombreuses chez les militaires en service que chez les ex-militaires (7,3 % du corpus 2 EM), et dénotent une faible prise de conscience individuelle de ce phénomène par les sujets en activité.

En répondant aux interrogations de la **QS1**, nous étendons la notion linguistique de militarité au-delà de son périmètre que l'ethnologue Thièblemont (2004) redéfinit à partir des travaux de Paveau « *comme l'ensemble des phénomènes culturels originaux qui marquent, signalent et différencient le corps militaire : l'espace et l'architecture, les techniques y compris les techniques du corps, l'esthétique, les modes d'organisation, les temporalités, les logiques de pensée et d'action, les modes et manifestations de sociabilité, les rapports hiérarchiques, les idéologies ou mythologies, les rites, signes et symboles* » (2004, p.10). Nos conclusions nous invitent à repréciser cette définition en une terminologie de gestion des ressources humaines.

Nous appelons *militarité* l'appropriation individuelle des caractéristiques fonctionnelles et des marquants identitaires de l'organisation militaire qui tend à confiner le soldat dans sa condition de militaire exprimée par un habitus caractérisé et un mythe personnel exacerbé.
La militarité se manifeste par un attachement rigoureux et affectif au modèle militaire.

La définition que nous donnons de ce concept s'applique moins, ici, à un *ensemble de phénomènes* (Thièblemont, 2004) qu'à une typologie de caractère humain sur laquelle, notre étude nous a permis de porter un regard de gestionnaire.

Curseurs de la ***militarité***	Les résultats tirés de notre encodage nous ont amené à évaluer le caractère généralisé de ***la militarité*** qui se raconte spontanément chez quasiment tous les anciens militaires (98 %) dans plus de la moitié de leurs propos, et dans près des deux tiers des récits chez presque 9 militaires sur 10 en partance (87,5 %).

Nous prenons appui sur ce concept de militarité pour en mesurer la persistance dans le temps (**QS2**) et évaluer des actions de gestions de ressources humaines à mettre en place afin de faciliter le retour à l'emploi lors de la reconversion des militaires (**QS3**).

1.2 Une militarité persistante. Discussion autour de la QS2

Répondre à la question de savoir comment s'installe une dépendance à la militarité, et de quelle façon entrer en action dans le nouveau projet professionnel (**QS2**) revient à comprendre les mécanismes de la persistance de l'identification exclusive au modèle militaire.

Nos entretiens montrent que chaque étape de la transition (Jung,1933, Erikson, 1950 ; Van Gennep, 1909 ; Bridges, 1980 ; Balleux et Perez-Roux, 2013, McAdams, 1993 ; Lesourd, 2005, 2009) jalonne de façon très prononcée le processus de reconversion du militaire : la zone fin qui entraîne l'individu à enchaîner une transformation personnelle faite de désengagement, démantèlement, désidentification, désenchantement, désorientation, la zone neutre, et la zone du nouveau départ (Bridges, 1980, 1990, 2014). C'est au cours de la zone fin puis de la zone neutre que prend place le dispositif d'accompagnement proposé par l'Agence de la reconversion de la défense, présenté par la figure 6 (Défense Mobilité, 2018, éd. 2019, p.107). L'audition des anciens militaires consultés jusque 8 ans après leur départ de l'armée montre que leur discours fait majoritairement et spontanément état de leur militarité, alors même que le thème de discussion les appelait à présenter leur parcours de reconversion. Pour 98 % des cas, 55,9 % des propos ont été encodés au titre d'une des quatre rubriques rattachées à la militarité (*appartenance systémique, lien au mythe, affect, identification*), ce qui indique une persistance de la militarité après la fin effective des services, au moment où le processus de personnalisation devrait logiquement avoir trouvé son issue dans la réalisation du nouveau projet professionnel (Dubar, 1991, 1992 ; Ashforth, 1995 ; Boutinet, 1990, 2002, 2012).

Nous avons nommé ***militaridentification*** le phénomène de persistance d'identification de l'individu à sa *militarité* jusque plusieurs années après son départ de l'armée.

Cette période de *militaridentification* peut être le théâtre d'une crise profonde (Erikson, 1950 ; Levinson, 1977, 1978 ; Bridge, 1980 ; Balleux & Perez-Roux, 2013) qui entraîne un enlisement personnel dans un processus de doute que de nombreux auteurs comparent à la courbe du deuil (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2012 ; Arash Arabi, 2015). Cette crise profonde prolonge durablement le temps de la zone neutre et recule d'autant celui du nouveau départ. Elle a pour effet de gripper le processus de coping (Lazarus et Launier, 1978 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Mariage, 2001 ; Bruchon-Schweitzer, 2001) générant une situation de stress et d'anxiété (Rolland, 1998) qui entraîne à son tour l'ancien militaire dans les profondeurs de la courbe du doute et peut s'étendre sur de nombreuses années (Bridges, 1980 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000).

À la suite de notre analyse, nous retenons :

Curseurs de la ***militari-dentification***	Sur une période de 3 à 8 ans après le départ un peu plus d'un tiers d'anciens militaires est touché par le phénomène de *militaridentification*. L'évolution se lit dans les courbes de progression qui s'inversent : ascendante pour les MdR et descendante pour les sous-officiers ; tandis que pour 1 officier sur 3 le discours de *militarité* reste constant.

L'analyse des récits atteste qu'un enrayement des mécanismes de coping est la conséquence d'une errance identitaire substantielle. Or la grande difficulté pour plus d'un tiers des sujets à sortir de leur militarité les prive d'une mise en œuvre efficiente de stratégies transactionnelles biographiques et relationnelles (Demazière et Dubar, 1997 ; Schlossberg, Watters et Goodman, 1995). Au coeur de la zone neutre, le processus de personnalisation de Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader (1995) structure l'évolution de notre modèle de recherche en proposant une vision globale de construction de la personne. Nos résultats montrent que pour plus d'un militaire sur trois, ce processus de personnalisation se trouve compromis par le phénomène de militaridentification qui entrave l'accomplissement du processus identitaire, point d'entrée vers le nouveau projet, par le croisement des processus de position sociale et de coping (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader, 1995). En réponse à la première partie de la **QS2**, nous avons identifié l'engrenage de la dépendance à la militarité (*militaridentification*) qui compromet l'issue du processus de personnalisation vers le nouveau projet ; nous avons baptisé ce phénomène : « ***polarisation identitaire*** ».

1.3 Une employabilité rendue accessible. Discussion autour de la QS3

Les premiers résultats de notre recherche autour de la **QS2** ont permis la mise en lumière du processus de *polarisation identitaire*. Pour achever l'étude des mécanismes de ce concept, nous avons étudié comment l'individu en état de *militaridentification* peut s'extraire de sa *polarisation identitaire* pour faciliter l'accomplissement du processus de personnalisation et finir par se mettre en action dans son nouveau projet professionnel. La fin d'étude de la **QS2** s'est située aux frontières de la **QS3** qui questionne les rapports entre la militarité et l'employabilité.

Nos résultats montrent que deux principales tendances transactionnelles se dessinent lors du retour vers l'emploi, sans pour autant s'exclure : l'investigation du processus identitaire ; les ajustements de rôle.

1.3.1 Vers le nouvel emploi : les processus identitaires

La première tendance autour de laquelle s'organise la centration narrative est omniprésente ; elle concerne les processus identitaires (Rose, 1989 ; Willmott (1993) ; Dubar, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Tap *et al*., 1995, Esparbès *et al*., 2001 ; Alvesson et Willmott (2002) ; Sveningson et Alvesson (2003) ; Pezé, 2012). Des réponses à la **QS3** se trouvent d'abord dans l'explication des processus qu'enseigne la *métaphore de la rose des vents de l'identité* et son prolongement avec la *boussole stratégique de l'identité* (Esparbès-Pistre et Tap, 2011). Nous avons vu avec cette matrice que l'identité collective « *nous* » et l'identité individuelle « *je* » s'opposent dans un équilibre à trouver entre *existentiel* et *pragmatisme* (*ibid*., p.139 – illustration en figure 19). Dans ce schéma l'individu en tension identitaire (Camilleri, 1990) recèle la particularité de se construire dans la continuité, en dépit des transformations de sa vie. Pourtant, aux yeux d'Esparbès-Pistre et Tap (2001) « *l'extrême, l'écueil, est de n'être que "je", sujet égocentrique, narcissique seulement centré sur sa propre personne... »* alors que *« ... le "je" est multiple, associé à cet ensemble de "nous" collectifs liés à ces divers rôles et personnages, à ces groupes d'affiliation* » (p. 140). Or, dans le cas de la *polarisation identitaire*, l'identité collective du groupe quitté (le « *nous-armée* ») absorbe l'identité individuelle et prive le sujet de l'écriture de sa propre identité en dynamique (le « *je-ancien militaire* »). Il perd alors la faculté de dénouer son processus personnel d'évolution, c'est -à-dire sa capacité à se reconstruire, durant les évènements qui perturbent son histoire personnelle, tout en restant en conformité avec la perception qu'il a de lui-même. Les résultats de l'analyse lexicale réalisée avec Alceste sur le corpus des anciens militaires (entre 3 et 8 ans après leur départ de l'armée) font la démonstration du dilemme identitaire que crée l'absorption de l'identité individuelle « *je-ancien militaire* » par l'identité collective militaire « *nous-armée* ». La classe 2.1 réunit 39 % des unités de contexte élémentaires (U.C.E.) qui révèlent une « *posture d'inhibition* » de la part des narrateurs. Avec 15 % des U.C.E., la classe 2.3 a été baptisée « *mode doute* » parce qu'elle regroupe les groupes lexicaux qui font la démonstration que la polarisation identitaire ne permet pas aux sujets de s'épanouir réellement dans leur nouvelle vie professionnelle. Malgré l'éloignement à l'armée dans le temps (jusqu'à 8 ans après retour à la vie civile), ces anciens militaires adoptent un lexique verbal qui montre, pour les premiers un repli sur le vocabulaire militaire qui atteste de leur militarité persistante, et, pour les seconds la dynamique de doute qui les absorbe. Le cumul de ces résultats d'analyse lexicale sur la thématique de la polarisation identitaire représente un total de 54 % qui est à rapprocher des résultats de la discussion autour des réponses à la **QS1**, tirés de l'analyse

thématique Nvivo. Ces derniers avaient mis en lumière que 56 % du contenu des récits de la quasi-totalité (98 %) des anciens militaires ayant quitté l'armée entre 3 et 8 années, exprimaient toujours leur attachement au modèle militaire.

Nous nous saisissons également de *la boussole stratégique de l'identité*, avec laquelle Esparbès-Pistre et Tap (2001) complètent le processus de personnalisation en y intégrant une relation forte entre le sens et l'action dans le rapport espace-temps articulé autour de l'identité, la socialisation, l'adaptation et le projet. L'ensemble mêle quatre dimensions de l'identité : individuelle, collective, existentielle et pragmatique. C'est cette matrice qui a finalisé la construction de notre modèle de recherche et grâce à laquelle nous avons mobilisé la théorie du *sensmaking* (Weick, 1993, 1995) liée au concept d'*enaction* (Varela, 1994) et de continuité identitaire (Tap, 1991 ; Esparbès-Pistre et Tap, 2001). L'attachement au sens que le militaire rapporte à travers son engagement a été rapporté par les données secondaires, dans les témoignages écrits ou les analyses portant sur le système de valeurs. En outre, l'analyse lexicale Alceste identifie que le mot « *sens* » et le mot « *valeur* » (qui le complète) sont en tête des mots les plus significativement employés au sein de la classe « *mode exploratoire* » (classe proactive de retour vers l'emploi) qui représente 22 % des U.C.E. du corpus des anciens militaires. De son côté l'analyse thématique Nvivo rapporte que l'évocation de la difficile recherche de sens dans l'activité post-militaire est l'un des nœuds de 1er niveau qui caractérise 6,8 % des verbatim recueillis dans les récits de plus d'un militaire en activité sur deux, et près de 4 % des références faites par un ex-militaire sur trois. Or nos résultats ont montré que si un peu plus des 2/3 des verbatim sont issus des militaires en activité, c'est bien les ex-militaires qui parlent de l'importance du sens avec le plus de clarté et d'insistance, et qu'ils sont en capacité de relier la carence de sens aux temps de crises qui les ont maintenus dans le doute (Erikson, 1950 ; Levinson, 1977, 1978 ; Bridge, 1980 ; Balleux & Perez-Roux, 2013).

Nous avons observé que le choix de l'exercice qualitatif non dirigé permet aux individus écoutés sur le thème de leur reconversion d'exprimer spontanément leur travail identitaire (Rose, 1989 ; Willmott (1993) ; Alvesson et Willmott (2002) ; Sveningson et Alvesson (2003) ; Pezé, 2012). Nous avons mis en évidence le fait que le récit non dirigé libère la parole du narrateur et autorise sa construction biographique. Dans cette action, le sujet est enclin à verbaliser les blocages de sa propre construction identitaire et à proposer les solutions de bonnes-pratiques pour sortir de la polarisation identitaire qui complique son entrée en énaction (Varella, 1994) et donc sa capacité à créer du sens pour entrer en action (Weick, 1988, 1993,

1995 ; Averseng, 2011). Par conséquent, nous avons également enrichi notre modèle de recherche du concept d'identité narrative (Ricœur, 1980), constatant au fil des entretiens que le récit favorise le réamorçage d'un processus identitaire qui permet à l'individu la conservation de son caractère (*identité idem*) et de sa mise en cohérence (*identité ipse*) sous l'action de mise en configuration puis en refiguration de l'*identité narrative* (Ricoeur, 1990).

La prise en compte de la construction de l'identité narrative (Ricoeur, 1980 ; Mongin, 1986 ; Michel, 2003 ; Arrien, 2017) nous a permis d'expliquer la propension majoritaire que l'individu écouté dans le cadre de cette recherche a, à entrer dans une logique de récit biographique introspectif tandis que la sollicitation du chercheur concernait son parcours de reconversion. Parmi les 11 nœuds d'encodage de 1er niveau, seulement deux rubriques concernent directement le récit de la reconversion (figure 52). Moins de 1 % des propos des militaires, le nœud « *formation* » (évocation de l'importance de la formation et de la capacité à se former) indique que ce centre d'intérêt est quasi inexistant lors du départ tandis qu'il regroupe un peu plus de 6 % de la partie encodée des discours des civils. De son côté, le nœud « *reconversion* » (narration du processus de reconversion ; évocation des conditions d'entrée en reconversion et ressenti personnel) regroupe (seulement) 12,6 % des verbatim des militaires, et 11,6 % des verbatim des civils. Avec un total de 13,5 % du récit encodé des individus en activité, et un peu moins de 18 % pour les anciens militaires, les narrateurs font la démonstration de leur attachement au récit de vie dans lequel ils pensent trouver une explication et cherchent un dénouement à l'histoire de leur reconversion.

1.3.2 Vers le nouvel emploi : les ajustements de rôle

La seconde tendance transactionnelle montre un souci très pratico-pratique qui s'opère lors de la reconversion. Elle est identifiée au sein du nœud « *reconversion* » et représente 7 % des encodages qui font référence au « *mode ajustement de rôle* » ; à ce nœud N-1 correspondent les modes d'ajustement lors des transitions de rôle (Stryker ; 1980 ; Nicholson, 1984, Dubard, 1995 ; Ashforth, 2001). Les postures retenues pour le détail de cet encodage au niveau N-2 ont été celles tirées de la théorie de transition de rôle (Nicholson 1984) et des travaux connexes (Katz et Khan, 1966 ; King et Sethy, 1998 ; Dubard, 1995 ; Ashforth, 2001). Nos résultats montrent que dans 77 % des cas des intentions exprimées par les militaires en activité et pour un peu plus de 76 % des choix entrepris par les ex-militaires, la tendance est allée à l'évitement d'ajustement personnel au nouveau rôle (réplication et détermination *versus* absorption et exploration, paragraphe 2.6). Le fait est que les statistiques de reconversion des militaires

publiées par l'ARD en 2018 (non éditées en 2019) montrent d'ailleurs que 63 % des anciens militaires ont cherché à prolonger dans le civil un métier pratiqué dans le cadre militaire. Ils se sont tournés vers des branches simplifiant la transférabilité de techniques professionnelles pour les métiers militaires spécialisés, ou bien ils ont imaginé un projet professionnel dans le secteur tertiaire, souvent dans les services à la personne, pour les spécialités guerrières qui s'ouvrent spontanément aux métiers de la sécurité, de l'organisation, du management des hommes et des situations (Bilan Défense Mobilité 2018, p. 48). Ce constat corrobore les résultats qui confirment l'existence du sentiment d'appartenance institutionnelle « *institutional/occupational* » (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988). La transférabilité des compétences techniques est également illustrée dans le « *mode projet* » de la classe 2 du corpus des ex-miltaires avec 24 % des U.C.E dont les verbatim illustrent le recours à un moindre ajustement personnel.

Processus identitaire et ajustements de rôle : l'investigation de ces deux rouages de la reconversion militaire à travers les récits montre que la militarité représente le plus souvent un frein à la reconversion pour 1/3 des militaires qui portent les signes de leur *polarisation identitaire* jusque 8 ans après leur départ. Bien sûr, *la militarité* ne prive pas le sujet d'un accès à l'emploi. En revanche nos résultats ont montré qu'elle contribue fortement à rallonger le temps nécessaire à la sécurisation de la transition professionnelle, ce qui nous permet d'ouvrir une piste d'explications des chiffres du bilan 2018 de la reconversion (éd. 2019, p. 2) qui font état de 62 % de pérennisation des 60,3 % d'accès à l'emploi dans l'année suivant le départ, soit 37,4 %.

L'ensemble des services proposés par le dispositif de reconversion de Défense Mobilité (figure 6) montre que l'effort institutionnel de l'armée est concentré autour d'un accompagnement technique mettant en avant une batterie de services efficients dans leur domaine (Défense Mobilité, 2018, éd. 2019, pp. 9 à 13). Le « *Parcours individualisé et personnalisé pour un accompagnement optimal vers l'emploi* » promu par l'ARD (ibid., p.10) se déroule en fait uniquement sur l'axe technique ; l'axe identitaire n'étant évoqué à aucun moment.

Or nos travaux montrent que la réussite de la reconversion se joue aussi partiellement sur le champ des processus de l'identité en transformation.

1.3.3 La construction identitaire en reconversion : la nécessaire dépolarisation

S'appuyant sur la définition de la construction identitaire mise en lumière dans notre démarche abductive au paragraphe 1.6.2 (Rose, 1989 ; Willmott, 1993 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Sveningson et Alvesson, 2003 ; Pezé, 2012), nos travaux ont montré que dans l'équation CI = RI + TI (Pezé, 2012), le phénomène de polarisation identitaire (PI) s'exprime par l'influence régulatrice de la persistance de la militarité. Il touche un militaire sur trois jusque huit années après le départ de l'armée ; le discours des sous-officiers en est un peu moins marqué (27 % des verbatim), alors qu'il transparaît d'avantage chez les officiers (35 %) et chez les MdR (38 %). Nous montrons que la militarité persistante agit comme une auto-régulation identitaire qui exerce un attachement durable de l'individu à l'équation de la construction identitaire de son identité socioprofessionnelle militaire passée. Sous le coup de sa *polarisation identitaire*, le sujet dans son nouveau contexte professionnel ne se situe pas dans des conditions de construction identitaire (CI) favorables à l'inscription de la régulation identitaire (RI) issue du nouveau contexte socioprofessionnel, dans un rapport d'influences réciproques équilibré pouvant faciliter son propre travail identitaire (TI). Sans dépolarisation identitaire (PI), la construction identitaire (CI), dans ce nouveau contexte, peut être compromise.

Ce raisonnement nous a amené à introduire l'équation suivante de la construction identitaire en situation de reconversion : $\mathbf{CI^R = (TI + RI) – PI}$

La ***polarisation identitaire*** du militaire est la résultante d'une *militarité* persistante qui s'exprime par une régulation identitaire prééminente du groupe privant l'individu de tout ou partie de sa capacité de travail identitaire, faisant ainsi obstacle au bon déroulement de son processus de personnalisation. Elle a pour effet une forme d'inhibition du sujet et compromet l'harmonie de sa construction identitaire vers l'équilibre d'un nouveau projet professionnel.

1.3.4 Un travail identitaire reclus

Nos entretiens ont mis en évidence la nécessité pour le militaire en reconversion d'entrer dans un exercice de verbalisation de son travail identitaire. Les narrateurs ont intuitivement mis en œuvre le processus d'identité narrative quand leur était offerte l'opportunité de s'exprimer au sujet de leur reconversion. Le récit biographique a permis à l'essentiel des individus (près de 9 militaires sur 10 et quasiment tous les ex-militaires) d'exprimer leur militarité dans plus de la moitié de leurs propos. Ce sont les témoignages les plus distants du départ à la vie civile

qui permettent de juger du caractère entravant de la militarité. En effet, dans 39 % des propos des anciens militaires la classe « *mode inhibition* » a permis d'observer une persistance de l'habitus militaire, tandis que dans 15 % de leurs discours la classe « *mode doute* » témoigne des effets dommageables de la dépendance au modèle militaire. Le doute est notamment consécutif à un sentiment de solitude du sujet ; s'il se sent plutôt bien accompagné sur le champ des techniques d'accès à l'emploi, en revanche il accuse une grande solitude en matière d'accompagnement sur le plan identitaire. Considérant les récits encodés au nœud « *reconversion* », c'est ce que rapportent 18 % des militaires et 24 % des anciens militaires encodés à la rubrique « *perception reconversion* ». Les verbatim qui sont sous-encodés au nœud « *cocon* » opposant un sentiment de *protection militaire* à celui d'une *jungle civile*, ainsi que les propos enregistrés aux nœuds « *comparaisons civil-armée* » et « *stéréotypes-croyances* » dressent le constat de la nécessité pour ces anciens militaires à entrer dans une nouvelle logique de régulation identitaire (RI).

1.3.5 Poids de la polarisation identitaire dans la sécurisation d'un emploi

En matière d'ajustement au rôle pour les anciens militaires qui n'en n'avaient pas opéré dans leur nouvelle vie professionnelle civile, nous constatons que 6 cas *absorption* (le sujet s'adapte ; le rôle reste figé) et 3 cas *exploration* (le sujet et le rôle s'adaptent), se sont produits dans la période des 3 ans après le départ (Nicholson, 1984). Cet état de fait a montré que dans les trois années qui suivent le départ, une partie significative des sujets, 9 individus sur les 21 qui ne s'étaient pas inscrits dans une logique d'ajustement individuel au nouveau rôle civil, traversent une période de flottements (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fischer 2012 ; Arash Arabi, 2015). Pour cette proportion de 34,6 % du corpus 2 EM, cette évolution révèle que l'ajustement de rôle s'est mis en place dans la période des 3 années après le départ (Nicholson, 1984, Dubard, 1995 ; Ashforth, 2001). Qui plus est, l'évocation de leur évolution vers un mode d'ajustement individuel au nouveau rôle a toujours été illustrée, dans les récits de ces anciens militaires, par des propos qui font référence à la prise de conscience de la nécessité qu'ils avaient eu à sortir de leur impasse identitaire, et aux constats personnels qu'un accompagnement identitaire lors de la reconversion les y aurait aidés. Prendre connaissance des mécanismes de construction identitaire (Sainsaulieu, 1985 ; Watson, 2008 ; Dubar, 2011 ; Grima, Beaujolin, 2014 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012) est un conseil qui revient avec insistance dans la bouche de ceux qui ont opéré un ajustement de rôle au fil du temps.

Ces mêmes personnes témoignent de leur solitude en matière de transformation identitaire à l'occasion du parcours du dispositif proposé par l'institution militaire (ARD). Ce constat qu'un tiers des ex-militaires (9) témoignant que leur ajustement au nouveau rôle a été conditionné par leur propre travail identitaire (Snow et Anderson, 1987 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Grima et Beaujolin, 2014), doit être rapproché du fait qu'à peine moins d'un militaire sur deux (12) reste sous le coup d'une polarisation identitaire dans la tranche de 3 à 8 ans après le retour à la vie civile.

Le tableau qui suit reprend les analyses détaillées dans la fiche 20 de l'annexe 9. Abstraction faite d'un cas isolé pour lequel nous n'avons pas eu connaissance de l'évolution du projet professionnel (le militaire briguait un poste dans les services du renseignement), la partition du retour à l'emploi permet d'observer :

- les catégories 1 et 2 représentent 9 anciens militaires (34,6 %) qui ont trouvé un emploi pérenne dans les 3 ans après départ, bien qu'ils n'aient pas montré dans leur propos la nécessité de dépolarisation identitaire ;
- la catégorie 3 est composée de 6 individus (23,07 %) qui ne parviennent pas à pérenniser leur emploi et n'ont pas fait preuve d'ajustement personnel au rôle au-delà des 3 ans après leur départ.

Corpus 2 EM 26 cas — Mode d'ajustement / Pérennité de l'emploi		*Ajustement au rôle par un travail identitaire reconnu.*	*Pas d'ajustement au rôle*	
Déclarations **au moment du départ** de l'armée		5 ***19,23 %***	21 80,76 %	
Bilan des cas déclarés **1 à 3 ans après le départ**		9 34,61 %	17 ***65.38 %***	
Bilan des cas déclarés **3 à 8 ans après le départ**		10 ***38,46 %***	16 ***61,53 %***	
TOTAL en emploi pérenne au moment du **départ** **(cat. 1)**		5	4	*34,61 %*
TOTAL en emplois pérennes **à 3 ans.** **(cat. 2)**		4	5	
TOTAL en difficulté d'emploi pérenne **après 3 ans** **(cat. 3)**		1	6	*23,07 %*
INFORMATIONS IMPRECISES **(cat. 4)**		/	1	
TOTAL	Ajustement / non-ajustement au rôle chez les ex-militaires, entre 3 et 8 ans après leur départ	10 ***38,46 %***	16 ***61,53 %***	

Axe des abscisses. Mode d'ajustement au rôle : cat. I = ajustement personnel ; cat. II = pas d'ajustement personnel
Axe des ordonnées. Retour à l'emploi pérenne : cat. 1 = dans l'année du départ ; cat. 2 = plusieurs embauches avant pérennisation à A+3ans après départ ; cat. 3 = en difficulté d'emploi pérenne après A+3 ans ; cat. 4 = non précisé, suite à une candidature d'intégration des services de la DGSE.

Figure 66. Relations entre ajustement au rôle par un travail identitaire reconnu et accès à l'emploi pérenne.

Curseurs de la polarisation identitaire dans l'accès à l'emploi pérenne chez les anciens militaires	Le **retour à un emploi pérenne** se réalise à proportion égale pour plus des 2/3 des ex-militaires consultés : • tantôt, pour un peu plus d'un **tiers** (34,6 %), l'ex-militaire accède durablement à un emploi civil dès l'achèvement du processus de personnalisation par une **dépolarisation identitaire** ; • tantôt, pour un autre **tiers** (34,6 %) il se reconvertit dans un emploi stable alors que **perdure sa militarité**. Dans ce cas de polarisation identitaire, l'ancien militaire repousse la mise en œuvre d'une stratégie d'ajustement de rôle, en se tournant le plus souvent vers des métiers compatibles avec sa militarité, ce qui facilite *de facto* le transfert de compétences techniques compatibles avec le projet professionnel qu'il brigue ; • enfin, plus du **quart** des sujets (26,92 %) qui n'avaient pas opéré d'ajustement de rôle est **en difficulté d'emploi pérenne, et fragilisés**.

1.3.6 Un accompagnement salutaire de la construction identitaire

Pour terminer, les enseignements de notre recherche nous ont conduit à agréger l'ensemble de ces constats à travers une représentation *de la traversée du doute identitaire* (figure 64). En croisant la *métaphore de la boussole stratégique de l'identité* (Esparbès-Pistre et Tap, 2001) avec la *courbe du fossé du doute* (Bridges, 1991), nos résultats nous ont amené à proner un accompagnement individuel dans le cadre de la conduite de la mutation identitaire lors de la reconversion, afin de faciliter l'autonomisation de la construction identitaire.

A l'instar des travaux réalisés au sujet des dispositifs d'accompagnement dont nous avons esquissé un aperçu lors de la revue de la littérature au chapitre 2 (paragraphe 2.7), nous renforçons la nécessité d'étendre le dispositif d'accompagnement en reconversion proposé par les armées à un volet de soutien psychologique (Fleury, Laval et Martin, 2016). Nous croyons également à une plus grande efficacité d'un accompagnement incluant le positionnement d'un tiers (Sardas et Gand, 2009). Cependant, ce tiers ne devrait pas être issus du serrail militaire, pour garantir un conseil à l'abri d'une éventuelle influence de l'identité du groupe militaire.

L'élargissement du dispositif de reconversion actuel des armées à un volet des transformations identitaires doit permettre à chaque militaire en reconversion de prendre connaissance des mécanismes de construction identitaire pour faciliter son évolution personnelle en dehors de l'institution militaire. Ainsi, renforcer la capacité individuelle à mobiliser les ressources

nécessaires à la maîtrise de la construction identitaire participera de la performance du processus de personnalisation. Ce nouvel équilibre du dispositif d'accompagnement sera de nature à sécuriser l'adoption d'un projet pérenne, dans un contexte d'harmonie personnelle renforcé.

Au travers de ces résultats, nous avons répondu aux deux propositions de la question principale de recherche (**PPR**) à propos d'un ancrage de l'identité individuelle à l'identité collective. Nous avons d'abord démontré que le phénomène de polarisation de l'identité individuelle du militaire par l'identité institutionnelle est présent chez un tiers des anciens militaires, jusque huit ans après leur départ, sous l'effet d'une militarité persistante.

Notre analyse a conclu, par ailleurs, à la nécessité de promouvoir auprès du partant l'information des mécanismes de construction identitaire ; un accompagnement sur le volet identitaire doit lui permettre d'accéder à l'autonomie nécessaire pour s'extraire de l'emprise du doute que génère le changement d'environnement socioprofessionnel couplé à la polarisation identitaire.

1.4 Discussion des choix méthodologiques

La préférence d'une épistémologie constructiviste et le choix consécutif de conduire une recherche intervention a placé le chercheur dans les conditions les plus favorables pour donner du sens à sa démarche et organiser les conditions de la création de la connaissance par sa communion avec les acteurs en situation.

1.4.1 L'optimisation de l'exploration

Les résultats sur lesquels nous nous appuyons pour mettre en évidence la militarité et la polarisation identitaire qui en résulte, ont été obtenus par la superposition des interprétations des résultats des analyses manuelles (préanalyse), lexicale Alceste et thématique NVivo, leur croisement avec les signaux forts tirés des données de second niveau, puis avec les données reccueillies auprès d'experts de la reconversion et des transitions individuelles (figure 29).

Dans un premier temps, l'ensemble de ces données a permis de mettre en évidence un attachement généralement fort de l'individu militaire à l'institution *Armée* qui se traduit par une appropriation à la fois consciente et inconsciente (Bourdieu, 1980 ; Agnel, 1997 ; Chauchat, 1999 ; Yotte *et al*., 2000) du modèle militaire en tant que « *structure structurée* » et « *structure structurante* » (Le Bot, 2005). Au cours de nos recherches, cette appartenance s'est manifestée lors des entretiens par la verbalisation importante de signes d'attachement à l'organisation et au collectif militaires ainsi qu'aux représentations mythiques du groupe.

Nous avons articulé notre travail autour de l'observation simultanée de deux familles d'individus répartis sur deux segments significatifs du déroulement de la reconversion : d'une part, la période de départ que nous avons assimilée au vivier des ressortissants de la défense dans le temps de responsabilités contractuelles d'accompagnement de l'ARD, et d'autre part la période de trois à huit ans après l'armée. La mise en évidence des résultats repose sur le croisement des pistes dégagées par la préanalyse, avec les interprétations lexicale et thématique, et avec les informations tirées des données secondaires.

L'interprétation de l'analyse par thème a été optimisée par l'adoption d'un socle d'encodage commun (SEC) qui a permis, au vu de son évolution chronologique entre le corpus des partants et celui des civils, de mesurer des écarts annonciateurs d'axes de recherche que nous avons ensuite développés. Dans les deux cas, nous avons fait le choix d'observer simultanément les deux ensembles distincts plutôt que de les agréger. Une étude globale aurait permis de dégager des conclusions sans doute proches, mais n'aurait pas pu établir de lien sur l'évolution de tel ou tel phénomène dans le temps. Au terme de ces travaux, la sélection de deux corpus s'est avérée essentielle pour la pertinence des résultats. Le choix de la classification de chacun des 54 entretiens qui est intervenu dans la préanalyse a servi de colonne vertébrale aux analyses sous Alceste et NVivo. Cet encodage des caractéristiques du récit s'est avéré crucial pour conserver une cohérence sur l'ensemble des trois temps d'analyse : manuelle sémantique, lexicale et thématique.

La profonde familiarisation du chercheur avec son terrain a été la pierre angulaire de la recherche, puisqu'elle a porté à la fois sur l'imprégnation du milieu militaire, de la période de reconversion, et de la phase de reconstruction. Par une expérience professionnelle personnelle, la conservation de liens étroits avec le milieu militaire, et par une implication au sein d'Implic'Action, réseau associatif de reconversion proactif, le chercheur a pu porter un regard centro-périphérique global lui permettant d'accéder aux informations propices à l'établissement de conclusions avérées. Ces conclusions doivent être prises avec le recul qu'impose une analyse qualitative, en recherche-intervention à partir d'une posture constructiviste qui a effectivement confirmé que « *la connaissance d'un phénomène est influencée par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène* » (Avenier, 2011, p. 380). La réalité que nous avons décrite a répondu à un ancrage épistémologique fort qui a stimulé l'intellectualisation théorique du phénomène de *polarisation identitaire* observé chez le militaire en reconversion. Reflets d'une méthode fouillée, précisément détaillée, et d'une observation ponctuelle, nos résultats peuvent par conséquent s'inscrire dans une vérité particulière au sein de la littérature (Piaget, 1967).

1.4.2 L'identité narrative, objet et outil de recherche

Le concept d'identité narrative a joué un double rôle dans la conduite de nos travaux (Ricoeur, 1980, Michel, 2003).

Tout d'abord, il nous a permis de comprendre que la militarité tient le sujet en otage du fait de son impossibilité d'entrer en énaction (Varéla, 1994 ; Weick, 1995) donc à créer du sens (Ricœur, 1983) en dehors des schèmes du collectif qui imprègnent sa personnalité (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012). Dans le processus de reconversion, le caractère de la personne (son identité *mêmeté*) est bridé par son identité *ipse* sensée assurer la fonction du *maintien de soi* en cohérence dans le récit ajusté d'une nouvelle histoire personnelle ; or, l'*ipse* du narrateur est polarisée par le référentiel systémique et le mythe rationnel hérités de l'identité militaire. Le récit de l'individu n'entre plus en cohérence dès lors qu'il fait référence à l'environnement civil. S'en rapprocher est souvent générateur de crises et de doute (Erikson, 1950 ; Levinson, 1977, 1978 ; Bridge, 1980 ; Dubard, 2012). Le principe de la mise en intrigue, c'est-à-dire l'adaptation de l'histoire à l'évènement que représentent le départ de l'armée et la recherche d'un emploi en secteur civil, est compromis et la *configuration* ne s'opère pas (Michel, 2003). Le processus d'identité narrative s'en trouve bloqué.

Surtout, nous avons mesuré le bénéfice heuristique d'offir à l'individu un temps de parole privilégié pendant lequel le chercheur s'effaçait pour lui permettre d'entrer en confiance dans sa construction narrative (Rogers, 1945 ; Mgioglou, 2008). Ce moment d'écoute procédait d'un double objectif : répondre au besoin du sujet d'exprimer de façon audible et intelligible son récit ; offrir au chercheur un espace d'observation idéal pour capter tous les signes, verbaux, non verbaux, kinesthésiques qui lui ont permis de se mettre « *en accord avec la représentation de la réalité qui a servi de base d'investigation* » (Angot et Milano dans Thiétart, 2014, p. 203). Dans ce moment, la plupart des sujets ont extériorisé verbalement leur forme propre de mal-être en cours, en devenir ou en partie résorbé, alors qu'ils avaient été invités expressément à expliquer le déroulement de leur reconversion en cours (corpus 1 RD) ou passée (corpus 2 EM).

Le récit a souvent pris des nuances de conjuration, comme l'ont montré nos études sur la reconnaissance d'un processus de formatage, la perception du processus de deuil, le sentiment parfois saillant de culpabilité, la difficulté à créer du sens, l'expression d'une acceptation relative et contrainte de l'entrée en reconversion, etc. Nous avons donc pu interpréter cette dérive salutaire, comme le besoin, pour le narrateur, d'exprimer des sentiments fortement ancrés en lui.

Ce constat nous apparaît d'autant plus pertinent que nos entretiens se voulaient initialement semi-

directifs. Cependant, comme il a été préalablement expliqué dans la présentation de la méthode, nous nous sommes aperçu que poser des questions, et plus encore ressérer l'entretien autour d'un point en particulier, détournait le narrateur de l'expression de sa réalité. Ce faisant, l'intervention du chercheur avait alors pour effet pervers de vider le discours de sa substance, alors que la liberté de propos permettait de tracer les axes de recherche sur les processus de construction identitaire (Alvesson et Willott, 2002 ; Pezé, 2014) lors de la reconversion.

En outre, la décision de masquer le passé militaire du chercheur lors des entretiens avec les ressortissants de la défense en activité a permis d'éviter l'écueil que nous avions observé de placer le narrateur dans une position intuitive de rapport hiérarchique. Nous avions observé que cette situation faussait l'authenticité du discours, tantôt en attisant le syndrome du « *garde-à-vous* », souvent persistant et qui fait qu'un militaire en activité adopte très régulièrement une position hiérarchique dans son rapport avec un ancien militaire (la réciproque étant également souvent vérifiée), tantôt en s'exposant à un repli du sujet sur lui-même, soit par méfiance d'un complot imaginaire, soit par défiance hiérarchique.

Dans tous les cas, les premiers signes négatifs ayant été observés dès les premiers entretiens dont le principe avait été ouvertement présenté par le responsable d'antenne de la reconversion, nous avons pu obtenir par la suite que notre identité et notre CV ne soit pas révélés. L'effet d'aubaine a été qu'en livrant spontanément notre passé militaire en fin de narration, nous avons pu obtenir des réactions porteuses de significations, soit par la rectification de certains aspects du discours, soit par l'obtention d'éléments nouveaux sous le sceau de la confidence entre pairs. La même stratégie n'a pas pu être mise en œuvre avec le corpus 2 EM dont les membres contactés par le biais de l'association Implic'Action avaient tous connaissance de notre CV.

Cette discussion valide le choix du mode d'exploration dans le cadre d'une recherche abductive conduite dans l'esprit épistémologique constructiviste (Le Moigne, 1990, 1995 ; Perret et Séville,2007 ; Velmuradova, 2017), à l'appui d'une recherche-intervention (David 2000b, Thiétart *et al*., 2003). Elle renforce notre réflexion présentée au paragraphe 4.3.2 du chapitre 4, par laquelle nous évoquions la nécessité d'un accompagnement identitaire ciblé en conclusion de la représentation *de la traversée du doute identitaire*.

L'accompagnement pourra reposer sur le récit de vie, comme nous le proposons un peu plus loin.

1.5 Synthèse des discussions : la matrice de la dé-polarisation identitaire

Nos discussions font la démonstration de notre revue de littérature. Elles agrègent le concept d'identité narrative (Ricoeur, 1983 ; Michel, 2003) à l'amorce du processus de personnalisation (Tap *et al*., 1995). Elles rapportent de nos travaux la mise en lumière de la difficulté de l'individu à construire son identité individuelle à partir de son identité multiple (Dubar, 1991 ; Ashforth, 2001 ; Ramarajan, 2004 ; Thoits, 2012 ; Nande, 2018), lors d'une transition identitaire complexifiée par une forte attache au milieu socioprofessionnel quitté. Nos discussions montrent que l'équation de la construction identitaire, CI = TI +RI, (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2013) révèle une emprise de la régulation identitaire (RI – identité pour autrui) sur le travail identitaire (TI – identité pour soi) en contexte de polarisation identitaire. Le travail identitaire en est d'autant obéré que l'individu s'en retrouve privé de sa capacité à entrer en enaction (Varella, 1994) et à créer du sens pour agir (Weick, 1993, 1995). Dans cette équation, nos discussions ont fait la démonstration de nos travaux en reliant la situation d'emprise de l'identité pour autrui sur l'identité pour soi (Dubar) à l'incapacité d'entrer en action par une création de sens grippée et à son corollaire : la fragilité d'un emploi pérenne qui alimente le processus du doute (Bridges, 1980 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000). Cette situation exige que soit stimulée l'autonomisation de l'individu dans sa transformation identitaire par un travail de *dé-polarisation identitaire* (-PI).

Nous proposons cette synthèse de la **matrice de dé-polarisation identitaire** lors de la reconversion à partir d'un milieu socio-professionnel en emprise sur l'identité individuelle :

Figure 67. Matrice de la dé-polarisation identitaire en transition professionnelle très ancrée au métier quitté.

*

Conclusion de la section 1 *(P2. Ch.5)*

Au cours des discussions nous avons fait la démonstration des réponses à notre question de recherche en traitant successivement les trois questions secondaires qui partitionnent la réponse à notre problématique.

Les marques fortes d'attachement au modèle militaire s'expriment à travers les déclarations à l'*appartenance systémique* (Dabeziès, 1980 ; Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011), au *lien au mythe* militaire (McAdams, 1993 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 1996 ; Jouisson-Laffitte, 2009 ; Binz, 2000 ; Lesourd, 2005b ; Solti, 2019) et les manifestations d'*identification* (Tafjel et Turner, 1986 ; Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) et d'*affect* (de Becdelièvre, 2017). Elles témoignent d'une ***militarité*** qui est verbalisée par la presque totalité des anciens militaires (98 %) que nous avons consultés. De cette manière nous prolongeons en GRH cette notion de *militarité* développée en sociologie et linguistique (Paveau, 1994, 1997 ; de Thièblemont et Rivière, 1999, Thièblemont, 2004, 2009). Pour un peu plus d'un tiers d'entre eux les anciens militaires persistent durablement à s'identifier à leur militarité longtemps après le départ.

Ce phénomène de ***militaridentification*** peut provoquer l'installation d'une régulation identitaire du modèle militaire qui entrave le travail d'identité personnelle et perturbe le bon déroulement de la construction identitaire (Rose, 1989 ; Willmott, 1993 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Sveningson et Alvesson, 2003 ; Pezé, 2012).

C'est ce mécanisme que nous appelons ***polarisation identitaire*** qui touche près des deux tiers des anciens militaires consultés. 27 % d'entre-eux s'en retrouvent fragilisés, en situation de précarisation de l'emploi ; ils ne parviennent pas à entrer en énaction (Varela, 1994) pour créer du sens (Weick, 1993, 1995) et mener à terme leur processus de personnalisation (Tap, 1991 ; Esparbès-Pistre et Tap, 2001) en vue de l'adoption d'un projet professionnel pérenne.

La discussion de nos travaux a validé le choix d'un positionnement constructiviste et de la mise en œuvre d'une recherche intervention pour un chercheur profondément imprégné des deux volets de son terrain : en milieu professionnel avant et après avoir quitté l'institution militaire. L'organisation de l'exploration et la triangulation des données qui ont été recueillies dans les corpus d'avant départ et d'après départ, auprès des experts de la reconversion et collectées dans la littérature militaire ont permis de renforcer le croisement des analyses lexicales (logiciel Alceste) et des analyses thématiques (logiciel N'Vivo).

En particulier, la mobilisation de l'identité narrative, à la fois comme concept d'analyse et outil d'exploration a permis d'extraire du terrain la substance nécessaire à la création de la connaissance vers le concept de Polarisation identitaire. L'imbrication du terrain et de la théorie a permis de conduire une étude abductive qui s'ouvre sur des conclusions managériales pratiques dans le domaine de gestion des ressources humaines. Elles sont le fruit d'une approche interdisciplinaire au centre de laquelle le substantif « humain » prend son sens global. Les apports théoriques, managériaux, sociétaux et méthodologiques de nos travaux sont détaillés en conclusion générale. Néanmoins, les retombées pratiques de l'observation de la polarisation identitaire en GRH interrogent quelques points qui suscitent des prolongements et ouvrent des perspectives.

* *

Section 2. Prolongements et perspectives en gestion des ressources humaines

Cette seconde section complète celle de la discussion de nos résultats en introduisant des sujets connexes qui mériteraient que de plus amples développements soient entrepris, et en présentant des perspectives d'application en management des ressources humaines.

2.1 Des réflexions à prolonger

2.1.1 La question du bien-être au travail de l'ex-militaire

Dans le premier cas, de nombreux travaux sur le sujet ont fait la démonstration que les ressources contextuelles étaient conjuguées au bien-être au travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Colquitt *et al.,* 2001 ; Wrzesniewski, 2003 ; Hobfoll, 2012 ; Abord de Chatillon et Richard, 2015 ; Nande, 2018). Or, nous pensons que la polarisation identitaire place le sujet dans un contexte de privation de conservation de ressources.

Nos résultats montrent que les ressources individuelles sont parasitées par l'identité collective. Les signes de la polarisation identitaire prennent des formes variées : les références spontanées à l'appartenance systémique et au mythe du groupe à partir duquel s'étoffe le mythe personnel

(Hatchuel, 1996 ; Morreau, 2009 ; Brémond, 2011 ; McAdams, 1993 ; Solti, 2019), un affect surdimensionné et persistant à l'égard de l'organisation et du collectif militaire (Lazarus, 1991 ; Damasio, 1994 Savani *et al*., 2011 ; Kuppens, Allen, Sheeber, 2010 Conroy, O'Leary-Kelly, 2014 ; de Becdelièvre, 2017), l'identification personnelle aux représentations de l'armée, une catégorisation sociale attisée par les stéréotypes, une comparaison exacerbée entre le monde civil et le monde militaire (Tajfel et Turner, 1986 ; Autin, 2010 ; Chanlat, 2011).

À l'instar des travaux de Nande (2018) sur les identités multiples des enseignants-chercheurs qui montrent que « *les ressources contextuelles sont médiatrices de la relation entre les identités multiples et le bien-être au travail* » (2018, p. 357), nous notons qu'un peu plus d'un tiers des ex-militaires (34,61 %) qui ont opéré une dépolarisation identitaire ont exprimé avoir pris conscience de la nécessité de mobiliser leurs ressources contextuelles dans les trois ans suivant leur départ (figure 66). Dans ce prolongement il conviendrait de chercher à mesurer le bien-être au travail chez cet autre tiers d'ex-militaires reconvertis durablement dans un métier qui n'appelait pas de leur part une posture d'ajustement de rôle (par facilité, confort ou opportunisme), alors qu'ils s'inscrivent dans les 98 % d'anciens militaires qui reconnaissent les signaux de leur militarité au sortir de l'armée.

Enfin, si nos résultats ont indiqué que près de 27 % des sujets qui n'avaient pas opéré d'ajustement de rôle étaient en difficulté d'emploi pérenne, et fragilisés en processus de doute, ils n'ont pas cherché à tisser de liens entre la difficulté des sujets à entrer en médiation identitaire et leurs ressources contextuelles. A cet égard, un prolongement de nos travaux par le prisme de la théorie de la Conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2012) inciterait à chercher dans quelle mesure la militarité amputerait l'ancien militaire de ressources contextuelles (Nande, 2018) capables de jouer un rôle médiateur lors de la fin de ses services (Mary et Costalat-Founeau, 2011). Ce développement de nos résultats chercherait à évaluer les mécanismes des ressources contextuelles chez l'individu en polarisation identitaire, alors qu'il est privé de sa capacité à dépasser harmonieusement tour à tour les stades du *désengagement,* du *démantèlement,* de la *désidentification,* du *désenchantement* et de la *désorientation* pour entreprendre la traversée de la zone neutre (Bridges, 1980) en réussissant sa construction identitaire équilibrée (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012) qui enclenche le processus de personnalisation (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader, 1995).

2.1.2 Quelle employabilité en contexte de polarisation identitaire ?

Dans le cas que nous venons de préciser où la polarisation identitaire prive l'individu d'un exercice de médiation qui autoriserait la transaction biographique et relationnelle (Dubar *et al*., 1991), le sujet peut-il sécuriser convenablement une trajectoire professionnelle ?

À cette question, nous répondons en demi-teinte, car la continuité de la trajectoire professionnelle est assurée par l'individu à travers sa capacité à faire évoluer son employabilité (Finot, 2000 ; Gazier, 2003 ; Saint-Germes, 2006 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013) soit en dehors de son registre de compétences, soit dans son registre de compétences, mais en dehors de son ancien milieu socioprofessionnel, dans un métier qui requiert des dispositions personnelles et techniques proches du métier qu'il quitte.

Notre étude a montré que la transition de rôle du militaire recourt le plus souvent à ce deuxième cas de figure en mobilisant le mode *réplication* (Nicholson, 2004). Dans 21 cas sur les 26 que comporte le corpus des anciens militaires (80,76 %), le sujet n'a procédé à aucun changement de son comportement personnel lors de son départ de l'armée, et le nouvel emploi s'y prêtant, aucune évolution du rôle ne s'est alors opérée dans son nouvel environnement professionnel. L'ajustement personnel au rôle est intervenu pour 4 nouveaux sujets dans la période des 3 ans après le départ, et pour 5 autres individus au-delà des 3 ans. Or, se reportant à la figure 66, on note que pour les 10 anciens militaires qui ont réalisé un ajustement à leur nouveau rôle tout en déclarant avoir accompli un détachement de leur militarité par une action personnelle volontaire et délicate, seule 1 personne perdurait en difficulté de pérennisation de son emploi au-delà de 3 ans après le départ (10 %). Inversement, abstraction faite de l'individu pour lequel les informations sont imprécises, chez les 15 autres sujets n'ayant pas opéré d'ajustement consenti au rôle, 6 cas sont identifiés en difficultés d'emploi pérenne après 3 années de retour à la vie civile (37,5 %). Ainsi, nos analyses concluent-elles qu'un travail identitaire entrepris empiriquement par l'individu à la force de sa seule détermination personnelle est de nature à renforcer la pérennité de la reconversion. Cependant, en l'état de nos résultats, juger de retombées efficientes de la dépolarisation identitaire de l'ex-militaire sur la pérennisation de son emploi en secteur civil, ne nous permet pas d'affirmer avec certitude qu'un travail identitaire réalisé en amont du départ aurait systématiquement un effet du même type. Nous ne pouvons pas d'avantage assurer qu'il conduirait à un renforcement notoire des perspectives de pérennisation de l'emploi dans les temps qui suivent le départ de l'institution militaire. Bien que notre investissement sur cette thématique nous autorise à en

avoir la conviction personnelle, la question de l'anticipation intellectuelle de la construction identitaire du militaire en reconversion mérite que nos travaux soient prolongés. Un observatoire, comme nous le proposons un peu plus loin, et comme le principe a été acté avec l'ARD, répondrait à cette nécessité expérimentale.

Le lien à l'employabilité doit être clarifié, car la situation de polarisation identitaire répond régulièrement à la satisfaction des employeurs qui cherchent un profil-type (voire stéréotype), comme l'indiquent les propos de Jean-Marc Azam, président directeur de l'entreprise Valéa Santé de Lunel et capitaine de réserve (tableau de la figure 39). Monsieur Azam emploie une quarantaine de personnes et cumule la direction de son entreprise avec le commandement de la compagnie de Réserve du 4e Régiment du matériel de Nîmes (4e RMAT) en qualité de capitaine réserviste (ESR). La consultation d'un responsable d'unité de réserve également chef d'entreprise employant des réservistes nous semblait pertinente pour recueillir des sentiments au sujet de l'employabilité des anciens militaires. Ce double regard de Jean-Marc Azam nous permet d'optimiser l'analyse de nos données. Au sujet de l'organisation d'une unité militaire de réserve, ce responsable présente le partenariat avec les entreprises locales à la mise en place duquel il a participé pour stimuler le recrutement d'anciens militaires :

> « *J'ai mis en place un partenariat d'entreprises privées, partenaires du régiment* [4e RMAT]*, sur le même principe que les clubs de rugby. Donc on a créé le club des partenaires du régiment avec qui l'on signe des conventions pour qu'ils puissent nous libérer leurs salariés réservistes (...) En contrepartie de cette "libération du salarié", le régiment s'engage à laisser à leur disponibilité ses ressources RH pour que l'entreprise puisse récupérer du personnel qualifié dans les transports par exemple. Nous avons pas mal d'entreprises intéressées par des chauffeurs de bus, de poids lourds qu'ils n'ont pas à former parce qu'il y a une confiance pour les anciens militaires* (...). *Beaucoup d'anciens militaires partent dans des entreprises de transport comme conducteur, mais aussi* [dans] *des entreprises de maintenance comme le groupe* [anonyme], *qui font de la location de véhicules avec chauffeurs, qui emploi énormément d'anciens du 4* [4e RMAT] *et notamment d'anciens maintenanciers (...) Il y a pas mal de milis qui se retournent vers le domaine de la sécurité...* ».

Concernant l'employabilité, Jean-Marc Azam montre que l'habitus et l'éducation militaire marquent avantageusement la militarité :

> « *Ce sont des personnes avec lesquelles j'aime beaucoup travailler* (...). *Dans mon entreprise j'en ai quatre et ils font partie de mes meilleurs personnels, ça c'est sûr. Par contre, je ne peux pas les affecter à tout type de poste : l'administratif ou le commercial, ça serait un peu*

compliqué. Et puis, ils ont des qualités de travail et d'exécution, je leur dis les choses une fois et c'est fait, pas besoin de revenir dessus. Avec les autres, je suis obligé de rabâcher ».

Mais il souligne aussi un côté négatif à la polarisation identitaire et justifie au passage le maintien d'un lien physique avec l'armée :

« *Il y en a certains qui ont eu du mal à s'intégrer dans la société civile. Parce que ce n'est pas cadré comme ça l'était dans l'armée... C'est pour ça que la Réserve peut servir de soupape (...) Je pense qu'un ancien militaire qui a fait une bonne carrière, quand il se reconvertit, il reste militaire dans l'âme. Il y en a beaucoup qui ont du mal à rompre complètement avec l'armée. Donc c'est un bon compromis pour eux que de revenir dans l'armée de temps en temps un peu comme des intermittents du spectacle* [sous contrat ESR] ».

Les propos du chef d'entreprise et commandant d'unité de Réserve renforcent le sentiment d'une forme d'identification fusionnelle. Ils illustrent la socialisation des anciens militaires dans le civil, montrent leur inclination certaine à servir en unité de réserve, et confirment les attentes d'employabilité stéréotypée de la part de l'entreprise à l'égard des anciens militaires.

Il est maintenant souhaitable de vérifier que la polarisation identitaire peut se révéler être un vatout pour l'individu dont l'adaptabilité technique serait effective mais peu efficiente.

2.1.3 Capabilité et capacité : entre compétence et méta-compétences, le « *savoir-devenir* » pour renforcer l'employabilité ?

La logique économique qui vient d'être évoquée est au cœur de l'opérationnalisation de nos résultats. Or, une observation fine des résultats publiés par Défense Mobilité en 2019 montre que la pérennisation des emplois sur le segment des trois années au cours desquelles s'étend la compétence des armées n'est plus que de 3655 personnes sur 9781 cas de captation, soit un ratio de 37,4 %. (Défense Mobilité, éd. 2018, p. 36). Ces chiffres appuient nos conclusions sur une relation entre la polarisation identitaire, la difficulté pour plus d'un ancien militaire sur quatre à pérenniser un emploi, et le doute qui s'installe. Cependant, il pourrait nous être opposé que la tendance à la réplication de rôle ne relèverait pas exclusivement de la polarisation identitaire des individus, mais aussi de leur réelle capabilité à transférer des compétences proches de celles mises en œuvre lors de leur service actif. En l'occurrence, en suivant l'analyse proposée par Ballet et Mathieu (2009), on constate qu'aujourd'hui le dispositif d'accompagnement en reconversion cherche à répondre davantage à la question *quoi ?* « *que suis-je capable de* devenir ? » (Sen, 1987), plutôt qu'à l'interrogation *qui ?* « *qui suis-je capable de devenir ?* » (Ricœur, 1995). Dans ce cas, le mode réplication lors des

transitions ne serait pas consécutif à la polarisation identitaire, mais il serait simplement le produit d'une logique de transfert de compétences. Certes, l'employabilité s'appuie en grande partie sur la capabilité qu'a l'individu à se mettre en route, c'est-à-dire à mettre en œuvre des compétences lors de sa transition professionnelle (Sen, 1987). Or, en faisant référence à la littérature de Ricœur (2005, p. 30) sur le « *sujet capable* », Ballet et Mathieu (2009) relèvent que la capabilité se présente comme « *une version faible de la capacité sans le sujet* » (p. 304). En outre, les travaux cherchant à clarifier les relations compétences-employabilitité (Van Der Heijde *et al*., 2006 ; Wittekind *et al*., 2010 ; Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui *et al*., 2011 ; De Vos *et al*., 2011 ; Raoult *et al*., 2011, Loufrani-Fedida, Saint-Germes, 2013) et ceux faisant la promotion des méta-compétences (Briscoe et Hall, 1999 ; Delamare Le Deist, Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2017) montrent la complexité des interfaces entre les logiques de compétence et d'employabilité dans leur vocation à créer des « *leviers classiques de GRH (recrutement, évaluation, formation, mobilité, etc.... »* (p. 38). Pourtant, les compétences cognitives (savoirs), fonctionnelles (savoir-faire), et sociales (savoir-être) sont le plus souvent considérées au détriment et distinctement de la méta-compétence (Delamare Le Deist et Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2017), considérée comme « *une compétence si puissante qu'elle affecte la capacité d'un individu à acquérir d'autres compétences* » (Briscoe et Hall, 1999, p. 48). Et c'est dans cet ensemble de méta-compétences (Van der Yeught, 2017) que s'inscrit le *savoir-devenir* dont nous faisons la promotion. Dans leur conclusion Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2013) alimentent notre analyse de la moindre prise en compte des méta-compétences de l'individu-identité dans les dispositifs de reconversions militaires, en indiquant : « *que les travaux portant sur l'employabilité ont plutôt tendance à considérer la gestion des compétences comme un levier parmi d'autres d'une politique de l'employabilité, mais selon une perspective renouvelée avec une ouverture sur les besoins du marché et sur le projet professionnel du salarié* » (p. 38).

2.1.4 La famille dans la tourmente de la dépolarisation identitaire : la grande laissée-pour-compte

Nous savons que la famille fait partie des critères à mobiliser pour entreprendre une démarche d'adaptation au changement, comme les travaux de Schlossberg *et al*. (1995) l'ont montré à travers le volet « *Soutien* » du *4S system*. Or, en marge de cette recherche, on peut dire que si la famille n'est pas directement associée au processus de polarisation identitaire, elle ne peut pas être ignorée, car elle participe à l'évolution du phénomène.

Les références faites au thème de la famille lors des entretiens sont nombreuses et placent ce centre d'intérêt au quatrième rang des encodages les plus fréquemment émis. Oscillant entre 11,7 % dans 26 des 28 entretiens des militaires en partance, et 11,2 % dans 25 des 26 entretiens des ex-militaires, la teneur du discours des narrateurs atteste l'importance de la famille dans les variations de la polarisation identitaire.

Le nœud supérieur *famille* met en évidence quatre catégories qui se complètent ou s'opposent :

- la place de la famille dans les choix de vie militaire associe la catégorie *inné-origines familiales* et la catégorie *contraintes familiales* : on y trouve des propos montrant la place prise par la famille dans les choix de vie professionnelle du partant ;
- l'influence psychologique oppose la catégorie *consentement-soutien* à la catégorie *pression*.

Dans l'ensemble, les volumes de références sont très similaires, exceptés pour la catégorie *consentement-soutien* qui concerne 8 narrateurs du corpus 1 RD pour 12 références, quand, dans le corpus 2 EM, il n'est plus enregistré que 4 récits qui ne font référence chacun qu'une seule fois au soutien de la famille. L'évolution de cet encodage confirme le sentiment profond que nous avions du fait que plus cela fait de temps que l'ex-militaire a quitté l'armée et moins il bénéficie du soutien de sa famille. Cette réalité peut s'expliquer par la réaction de désengagement du noyau familial dans les reconversions qui s'étirent dans le temps, et du fait de la persistance de la militarité de leur conjoint. Par conséquent, alors que les familles pensaient que le départ de l'armée suffirait à reconstruire une nouvelle vie de couple en dehors du modèle de l'armée, la polarisation identitaire de l'ancien militaire devient source de tensions familiales et précipite le partant en état de doute. Quelques témoignages sont sélectionnés au fil du déroulement de la reconversion. Ils ont vocation à illustrer la réaction du cercle familial face à la polarisation identitaire du conjoint.

2.1.4.1 La fatalité du divorce chez les militaires

Il est aisé de comprendre que le statut fragilisé de la famille de militaire influe sur les choix de l'individu lors de sa reconversion. Ce faisant, il est fréquent que le sujet fasse une impasse sur sa propre construction identitaire afin de préserver un noyau familial qui a déjà été tout particulièrement sollicité au cours de son engagement sous les armes.

> « *C'était un peu compliqué la vie de famille* [en soufflant, ému]. *Je n'ai pas réussi à mélanger la vie de famille avec la vie militaire. En fin de carrière, j'ai trouvé que la vie militaire avait trop de contraintes, et c'est entre autres ce qui m'a donné envie de partir* ».

On se souvient que Maxence, l'ex-adjudant qui avait déjà capté notre attention par le propos paradoxal qu'il tenait pour exprimer sa peur de la reconversion alors que le théâtre d'opérations de l'effrayait pas. Il confie les conditions de son divorce :

« *Comme beaucoup, l'institution m'a fait passer par pas mal d'épreuves comme le divorce, alors je ne dis pas que l'institution en est la principale cause parce que beaucoup de monde se cache derrière ça, mais quand on n'est jamais là et que la vie d'un couple passe aussi par la communication, lorsqu'il y a une séparation* [pour raison de travail] *et que l'on ne peut plus se parler, forcément on s'éloigne* ».

Enfin l'adjudant Philippe explique que sa famille n'a pas supporté l'épreuve de la reconversion :

« *J'ai quitté l'institution militaire en décembre 2012 avec un grade d'adjudant, après avoir servi 24 ans dans l'infanterie. À ce moment-là, j'étais avec une compagne, qui n'a pas supporté ma reconversion ; depuis j'ai divorcé* ».

2.1.4.2 L'influence de la famille au moment de choisir sa reconversion

L'adjudant Philippe poursuit au sujet de sa nouvelle situation matrimoniale et professionnelle :

« *Je ne voulais pas que ma compagne parte comme la première, parce que j'avais gardé un rythme militaire. Et elle commençait déjà à craquer un peu, donc je me suis dit qu'il fallait vite retrouver un emploi dans mes cordes, puisqu'à un moment donné, on risque de tout perdre* ».

Dans le propos qui suit, on mesure la place envahissante de l'organisation militaire qui fait que cet officier y assimile son épouse :

« *Il faut dire aussi que les choix de reconversion peuvent être influencés par la famille* (...), *la seule chose, c'est que mon épouse a été heureuse de quitter le système militaire puisqu'il faut dire qu'il y a un important poids de l'institution sur les familles* ».

Le fait que le militaire cherche à protéger sa famille, et ne pas rajouter au poids du système militaire qu'il va quitter, peut aussi le placer en difficulté pour entreprendre sa construction identitaire et initier des stratégies d'adaptation :

« *Je ne voulais pas déranger ma famille et ne pas l'inquiéter, donc j'étais tout seul* » ;

« *C'est vrai que ça a été une angoisse parce que j'avais des copains qui avaient divorcé, mais finalement ça se passe bien* » ;

« *Ma carrière professionnelle a toujours été liée à ma vie familiale. J'ai dû faire des choix* [au moment de partir] *et on a dû s'adapter, et tout ça, pour finir tout seul aujourd'hui* [ricanements amers] ».

2.1.4.3 Le double enjeu de la construction identitaire et de la préservation de la famille

L'aspect matériel qui vient d'être évoqué est une pression supplémentaire qui ajoute à la complexité de la dépolarisation identitaire :

> « *À côté de ça, il faut aussi parler de la famille, parce qu'un autre conseil important c'est de ne jamais mettre sa famille dans la précarité parce que sinon le projet de reconversion sera plus difficile.* (...) *Je vois très nettement que tous ceux qui ont fait un choix en imposant une sorte de précarité temporaire à la famille vont au clash* ».

Dans les stratégies de coping qui se dessinent, ce volet matériel de la reconversion peut prendre le pas sur celui de la transaction identitaire. Dans ce cas, le sujet peut ne pas entamer de processus de dépolarisation identitaire en étant incité à rester le plus longtemps possible dans sa zone de confort tout en adoptant le mode *réplication* plus sécurisant pour entreprendre une transition de rôle « alimentaire ».

Indépendamment du risque de précarité, la difficulté technique de recherche d'emploi devient une menace forte qui peut générer le doute en plongeant l'individu à la découverte de ses ressources :

> « *Ma femme avait du mal à accepter cette spirale négative, et j'ai donc dû reprendre confiance en ma valeur ajoutée, et ce grâce à tout ce que j'ai appris, mais aussi à mon caractère* ».

En synthèse, le cercle familial est à la fois un levier d'incitation à la conversion de l'identité de militaire en identité de civil, mais également un facteur de pression morale qui s'exerce sur l'individu qui souhaite, de front, trouver un emploi apte à mettre sa famille à l'abri du besoin matériel, conserver un bon niveau d'estime de soi, et entreprendre sa métamorphose.

C'est dans ce contexte, en vue de concilier toutes ses contraintes, que s'offre au militaire en reconversion, la voie considérablement plus simple et plus abordable d'un mode de transition de rôle sans la recherche d'ajustement personnel : réplication, détermination (Nicholson, 1984). Cette tendance est très observée chez les ex-militaires dans la tranche de 3 et 8 années après leur départ à la vie civile : 21 sujets sur 26 déclarent y avoir eu recours (soit 80,76 %). Elle installe l'ancien soldat au plus près des structures objectives qui ont créé chez lui les représentations subjectives qui cadrent sa personnalité (Lecordier, 2012) dont le résultat est sa polarisation identitaire.

Cette réflexion sur le rôle des familles mérite qu'une étude spécifique prolonge nos travaux.

2.1.5 Réseau et budget : les maillons faibles de la dépolarisation identitaire

La question du réseau nous semble intéressante à développer dans le cadre de la polarisation identitaire. Le recours au réseau relationnel lors de la reconversion est-il propice à faciliter la construction identitaire de l'individu en dehors de sa militarité persistante ?

Au nœud de niveau supérieur *reconversion* qui représente un quart des références encodées aux 2 corpus (figure 52) on trouve la catégorie n-1 *modalités pratiques* à laquelle est rattaché le nœud n-2 *Réseau* représentant 13 % des références encodées au corpus 1 et 25 % de celles encodées au corpus 2. Tout comme la *famille,* le *réseau* constitue l'une des ressources-forces à mobiliser pour faciliter la mise en œuvre des stratégies d'adaptation (Dubar, 1991 ; Schlossberg et al., 1995).

On note que 22,72 % du discours encodé aux modalités pratiques de conduite de la reconversion évoque le réseau comme solution incontournable pour la réussite de la reconversion. Par ailleurs, cet argument est développé dans le dispositif d'accompagnement de l'ARD. Rien d'étonnant donc que le recours au réseau soit privilégié et mis en avant par l'institution militaire : « *Cette phase consiste à aider le candidat à se familiariser avec les techniques de recherche d'emploi adaptées aux modalités de recrutement observées dans le secteur et le niveau d'emploi visé (CV, lettre de motivation, mobilisation de réseaux personnels et professionnels, préparation aux entretiens d'embauche, etc.)* » (Bilan reconversion Défense, 2018, p. 20). Cependant, les verbatim qui traitent du sujet des réseaux montrent qu'en même temps qu'ils apportent une aide – substantielle – pour retrouver un emploi, le plus souvent ils consolident la polarisation identitaire du partant.

Dans cette réflexion, nous nous appuyons sur la démonstration de la persistance des attaches militaires comme étant une source d'obstacles possible à la capacité d'ajustement au rôle (*absorption* et *exploration* – Nicholson, 1984). À l'instar de ce besoin d'appui psychologique que l'ancien soldat a à prolonger sa relation avec le milieu militaire en contractualisant un engagement à servir dans la Réserve (ESR) ou en adhérant à des associations du souvenir, nous pensons que la logique de réseau pousse le militaire en partance à réinvestir prioritairement et essentiellement ses relations militaires passées et les réseaux d'entraide essentiellement composés d'anciens militaires. L'incitation institutionnelle à recourir au tissu relationnel lors de la reconversion soulève deux questions qui méritent observations : la tendance spontanée du militaire à ne pas étendre son réseau relationnel au-delà du milieu militaire ; la contrainte politique du curseur budgétaire.

2.1.5.1 Des réseaux militaro-centrés

La première interrogation tient au fait que, exception faite des militaires dont l'origine sociale a permis d'entretenir un réseau civil personnel ou de mobiliser des relations familiales, le plus clair du temps le militaire a vécu en quasi-autarcie au sein d'unités qui l'ont surprotégé et qui l'ont installé dans un véritable cocon. L'image de la chrysalide (paragraphe 3.3.3.1) démontre la sensation que le militaire ressent d'avoir été coupé du monde civil. Dans ces conditions, le réseau qui s'offre au partant est au mieux constitué de ses pairs, d'anciens frères d'armes (supérieurs ou subordonnés) qui se sont eux-mêmes reconvertis ou qui sont en voix de reconversion. Bien qu'elle revête un intérêt certain, cette première voie place d'anciens militaires – dont les signes de polarisation identitaire sont souvent très présents – au contact de futurs civils pour l'essentiel emplis de leur militarité. On ne peut pas nier que l'efficacité de ce type de réseau soit de nature à placer le partant dans des conditions favorables de recherche d'emploi. Or, ce type de réseau de « relations spontanées » entretient la militarité et favorise la *réplication*.

Pour s'en convaincre, il n'y a qu'à consulter les réseaux sociaux qui alimentent les groupes de travail, de recherche d'emploi, les associations d'anciens militaires et d'entraide en reconversion. L'association Implic'Action, par exemple, est présente sous forme de groupes d'échanges sur les réseaux sociaux Viadéo, Linkedin et Facebook. Dans le cas d'un nécessaire ajustement de l'individu à un rôle éloigné de sa militarité persistante, le travail de dépolarisation identitaire est rendu complexe, ce qui ne place pas le partant dans des conditions d'enclenchement d'un processus de personnalisation durable et pérenne. Au mieux, avec l'aide des réseaux d'anciens militaires, l'enjeu de la reconversion consistera pour le futur civil à chercher un emploi qui sera adapté à ce qu'il sait faire, ce qu'il sait être et à sa capacité à communiquer.

C'est la question du *savoir-devenir* que le réseau est rarement en capacité d'accompagner. Ou, lorsqu'il peut apporter une aide au militaire en reconversion sur le champ du *savoir-devenir*, son intervention bénévole, même bienveillante, reste le plus souvent empirique et aléatoire. Le *savoir-devenir* qui sous-tend les processus d'adaptation et alimente les techniques professionnelles de coaching (Schlossberg, 2005 ; Fisher, 2000 ; Lenhardt, 2016) héritées de l'apport théorique (pour ceux que nous avons cités dans ce travail : Dubard *et al*., 1991 ; Schlossberg *et al*., 1995 ; Tap *et al*., 1995) n'est donc pas mis en œuvre à l'appui d'une bonne connaissance des mécanismes transactionnels.

Par conséquent, l'incitation à la mobilisation des réseaux relationnels s'accompagne d'une forme sous-jacente d'ignorance ou d'évitement des enjeux de la transition identitaire.

2.1.5.2 Schéma économique et performance de reclassement : obstacles aux logiques d'accompagnement identitaire ?

Un autre talon d'Achille du dispositif institutionnel de reconversion réside dans sa contrainte budgétaire qui dimensionne le challenge des armées en matière de reconversion tel que nous l'avons exposé dans le chapitre 1 consacré à la contextualisation.

L'enjeu est résumé en fin d'édito du Bilan reconversion 2018 par le vice-amiral d'escadre Philippe Hello, alors Directeur des ressources humaines du Ministère de la défense (DRHMD) – (éd. 2019, p. 4) :

« *... demeurer le garant de la réussite de la manœuvre RH du ministère* ». La *manœuvre RH* qui a vocation à garantir l'atteinte des objectifs de la Loi de programmation militaire (LPM) est elle-même assujettie à la Loi de programmation des finances publiques (LPFP). La *manœuvre RH* du Ministère des armées a été adoptée pour répondre aux exigences d'une gestion prévisionnelle d'effectifs opérationnels, en qualité et en nombre adaptés aux contextes d'engagement, sous enveloppe budgétaire contrainte (Anne-Sophie Avé, DRH de 2015 à 2018, en audition devant la Commission de la défense nationale et des forces armées, le 21 février 2018 – annexe 11, fiche 24).

La manœuvre RH constitue une réponse globale : « *Les leviers pour pouvoir la mener, notamment pour renforcer l'attractivité des métiers militaires, sont en effet multiples et leur utilisation doit impliquer une synergie* » (Coste, 2018). Les armées expriment le besoin de fidéliser leur personnel. Ainsi, l'objectif avoué pour l'armée de terre est de conserver ses MdR au moins au-delà de la huitième année, contre à peine plus de cinq ans aujourd'hui. Parmi ces leviers de gestion des ressources humaines, les dispositifs de recrutement et de reconversion se répondent dans une logique de préservation d'effectifs afin de limiter un turnover actuellement proche de 15 % des effectifs (Défense Mobilité/SGA, 2018, p. 62).

Des campagnes de communication se succèdent sur des cycles de trois ans et sont citées en exemples par les professionnels du domaine de la publicité.

Ainsi, côté recrutement, nous ne pouvons pas rester insensible au slogan d'une toute dernière campagne : « *Devenez vous-mêmes* ! [63]». L'injonction est effectivement chargée d'un sens profond qui de reconversion, aucun message relatif à l'identité du militaire ne transparaît dans le discours du DRHMD qui fixe **trois enjeux** : en matière de **politique RH,** « *le dispositif ministériel de reconversion doit être un levier d'attractivité pour permettre aux forces de*

[63] https://www.sengager.fr/devenez-vous-meme

recruter... » ; sur le plan de la **solidarité et des conditions du personnel**, l'ARD doit « *répondre au besoin de sécurité financière des ménages en favorisant la perception de deux salaires, c'est placer plus que jamais la famille au cœur des priorités du ministère* » ; enfin, **le volet financier** fixe que « *le dispositif de reconversion doit permettre de contenir le coût que fait peser sur la masse salariale du ministère l'indemnisation chômage de ses anciens ressortissants, militaires ou civils* » (Bilan Défense Mobilité 2018, éd. 2019, pp. 4-5).

En résumé, Défense Mobilité a pour mission de contribuer à la réussite de la manœuvre RH en réinsérant le maximum de ses ressortissants selon des contraintes financières établies. La dimension du volume de reclassement est donc essentielle et prime. Avec cette lecture claire des objectifs, on comprend que la problématique identitaire ne soit pas la préoccupation principale (figures 6 et 69), puisque, concernant l'adoption de nouveaux dispositifs, il «*demeure cependant l'un des principaux problèmes : leur financement* » (Coste, 2018).

Le reclassement dans des métiers qui demandent un ajustement de rôle se présente par conséquent au moins comme une solution qui offre le meilleur compromis de réalisation, et donc à prioriser. Et on ne saurait le reprocher à Défense Mobilité qui, malgré une baisse d'un point par rapport à 2016, obtient en 2018 un taux d'accès à l'emploi significatif de 60,3 % des personnels *captés* (Défense Mobilité/SGA, 2018, p. 36). Ce qui permet au Ministère des armées de contenir l'enveloppe du chômage à 116,7 M€ – contre 123,2 M€ en 2017 – (*ibid*.) De fait, l'extrait du bilan 2018 (éd. 2019) montre que le transfert de compétences s'opère prioritairement dans des métiers où la *réplication* est évidente.

La figure qui suit montre que 63 % des anciens militaires reclassés sont recrutés dans des branches relevant de quatre domaines professionnels qui facilitent le reclassement d'individus techniquement formés (*occupational*) dans les métiers spécialisés, ou d'individus qui se prévalent de savoir-être et de savoir-faire reconnus (*institutional*) à destination des métiers de services à la personne.

Ces données statistiques confirment le propos de Jean-Marc Azam, le chef d'entreprise et commandant d'unité de la Réserve opérationnelle, au sujet des anciens militaires en entreprise.

Par ailleurs, l'extrait du bilan 2018 (Défense Mobilité, éd. 2019, p. 49) présenté dans la figure 6, confirme que l'ARD donne la priorité à l'employabilité par une approche compétences et l'acquisition de techniques de recherche d'emploi.

Domaine professionnel	% de reclassés
Transport et logistique	24%
Installation et maintenance	15%
* Services à la personne et à la collectivité	14%
Support à l'entreprise	10%
Industrie	10%
Construction, bâtiment et travaux publics	8%
Commerce, vente et grande distribution	6%
Hôtellerie- restauration tourisme loisirs et animation	5%
Santé	3%
Agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux	3%
Banque, assurance, immobilier	2%
Communication, média et multimédia	<1%
Arts et façonnage d'ouvrages d'arts	<1%
Spectacle	<1%

* incluant les métiers de la sécurité privée

Figure 68. Répartition de reconversion par domaine professionnel – Bilan Défense Mobilité 2018, p. 48.

Ce constat vérifie deux points. Tout d'abord, cette approche de la responsabilité sociale de l'arméecherche à concilier enjeux économiques et sociaux immédiats (Sardas et Gand, 2009). Nous voyons en effet que se dégage une logique de gestion comptable des masses salariales en fonction de la conjoncture. Il s'agit par conséquent d'une gestion nécessairement à court terme dans laquelle prévaut le placement du personnel, à l'instar des principes de base du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi [PARE] (Mazade, 2004, p. 53). Ce schéma ne s'inscrit pas dans une « *approche par l'accompagnement des transitions professionnelles contraintes* », mais s'apparente plutôt à « *une gestion de reclassement* » qui n'offre qu'aléatoirement des perspectives durables sur le long terme. Une telle politique de gestion des effectifs n'est pas propice à « *prendre en compte la restabilisation des trajectoires professionnelles, au travers de la notion de dynamique identitaire globale* » (Sardas et Gand, 2009, p. 2). Elle ne permet pas de généraliser le déploiement de l'accompagnement de type « *soutien psychologique* », en complément des trois autres types d'accompagnement qu'elle mobilise : *intermédiation*, *procédural,* et *expertise* – en référence à la palette typologique des pratiques d'accompagnement recensées par Fleury *et al.* (2016). La seconde observation indique que la thématique de la construction identitaire lors de la reconversion n'est pas un objectif prioritaire de Défense Mobilité dans sa mission de sécurisation du retour vers l'emploi sous enveloppe budgétaire (très) contrainte. Or, c'est précisément sur le plan identitaire que nos travaux montrent qu'une action doit être conduite pour réduire le fort taux d'anciens militaires qui montrent des signes de militarité persistante pouvant perturber leur reconversion.

L'injonction « *Devenez vous-même* ! » exprime une transformation identitaire vers le milieu militaire. À défaut d'être accompagné pour apprendre à « redevenir lui-même » en dehors de l'armée, le futur civil semble contraint dans bien des cas à s'orienter vers une continuation de ce qu'il est devenu, en combinant un transfert de compétences sur le plan professionnel (aidé) et un prolongement de sa militarité sur le plan social (esseulé), dans le but pressant de trouver un emploi. Le cas échéant, il devra apprendre par lui-même à éviter l'engrenage du doute (Bridges, 1980 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000) par un travail spontané de dépolarisation identitaire.

Cet éclairage replace la dimension humaine au cœur du débat de la reconversion militaire. Il devient dés lors opportun d'interroger les notions de compétence et d'employabilité, non seulement sous l'angle de la *capabilité* d'accès à l'emploi (dispositif technique de l'ARD), mais aussi à travers le prisme de la *capacité* individuelle à se mettre en mouvement (axe d'optimisation). La réflexion qui suit sous-tend l'introduction à une étude de la question de l'équilibre entre *capacité* et *capabilité* en situation de polarisation identitaire (Sen, 1987 ; Ricœur, 1995 ; Ballet et Mathieu, 2009).

2.2 Applications pratiques en gestion des ressources humaines

L'intérêt de l'étude se décline en termes de management et de gestion humaine des compétences par l'intégration d'une approche méta-compétences (Van der Yeught, 2017). Tout d'abord, notre recherche a permis de dégager des perspectives évidentes pour renforcer l'action managériale au sein du dispositif de reconversion de la défense par un accompagnement sur le volet de la construction identitaire. Mais encore, ces travaux ont permis de renforcer les recherches et réflexions, en cours en GRH, auprès des services de l'emploi pour que soit prise en compte la notion d'identité lors des transitions professionnelles, en particulier à travers les méta-compétences (Van der Yeught, 2017) du « *savoir-devenir* » et « *devenir ensemble* » à l'instar la compétence du « *savoir-évoluer* » déjà portée par Loufrani-Fedida et Saint-Germes en 2013. Nos résultats s'inscrivent dans la nécessité d'élargissement des outils d'accompagnement indiquée par la MAAME (Aubert *et al.*, 2014), cité en introduction de ce document.

2.2.1 Opérationnalisation des résultats et applications institutionnelles

Faisant le point sur nos relations avec Défense Mobilité, nous comptabilisons plusieurs entretiens et plusieurs rencontres que nous résumons dans le tableau joint en annexe 15, fiche 29.

La progression des contacts et des travaux avec l'ARD s'est établie avec l'échelon de commandement de son état-major à Vincennes (EM). Les réunions se sont déroulées dans d'excellentes conditions d'accueil et d'efficacité de travail.

Le lot des unités militaires passant par la gestion des plans annuels de mutation (période estivale), ce tableau montre que nous avons dû faire face à deux césures correspondant aux périodes des changements de postes et de prise en compte des fonctions.

Pour ce qui a été de nos visites dans les agences, toujours organisées au millimètre et parfaitement planifiées avec les Pôles de reconversion régionaux et leurs antennes, les rapports courtois n'ont pas toujours été proactifs, certains responsables prenant notre intervention comme une surcharge de leur plan d'activités, ce qui ne devait en aucune manière être le cas.

Les résultats de la recherche nous ont conduit à émettre des propositions à l'ARD.

2.2.1.1 Une matrice de vigilance des périodes de vulnérabilité du militaire en reconversion

Pour asseoir ses propositions, le chercheur a soumis à l'état-major de la reconversion (ARD) une matrice à partir de laquelle il peut être envisagé la construction d'ingénieries d'accompagnement des militaires fragilisés.

La figure 69 qui suit représente les zones de vigilance des militaires fragilisés sur le plan identitaire lors de leur reconversion. Nous les avons délimitées en fonction des propos recueillis et de la construction du fond de littérature. Ce travail réalisé en abduction (Peirce, 1958 ; Cattelin, 2004 ; Dumez, 2012) a permis de matérialiser les périodes de crises que l'installation du doute décline sous forme de courbes (Bridges, 1980 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000) très proches de celle associée au processus de deuil (Kübler-Ross, 1969 ; paragraphe 3.3.1.3 du chapitre 4). Les tracés des courbes montrent que le doute peut s'installer plus ou moins tard, durer plus ou moins longtemps, et se creuser variablement. Le cumul des circonstances de précarisations matérielles et morales, dont nous avons fait la démonstration au long du chapitre précédent, en est la cause.

Le militaire en reconversion s'enfonce dans une impasse qui le prive du recul suffisant pour se détacher de sa militarité dans le récit de laquelle il trouve un rempart pour conserver artificiellement le sens auquel il souhaite toujours se rattacher. Il ne à difficulté à entrer en harmonie ; son identité idem et son identité ipse peinent à opérer le processus de configuration qui permet de se mettre en mouvement (Ricoeur, 1983 ; Michel, 2003). Sa militarité entre en

conflit avec le soutien social sensé l'aider à engager une stratégie d'adaptation (Dubar, 1991 ; Schlossberg, 1995) au cours de son processus de personnalisation (Tap *et al.*, 1995). La famille, le réseau, les associations, les amicales, la contractualisation à servir dans la Réserve, etc., le cantonnent dans un système de schèmes ancré (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012). Cet ancrage qui fait naturellement sens pour lui en vertu de son référentiel militaire, le prive d'entrer en énaction (Varella, 1994) et de faire des sélections dans le flux des nouvelles informations que les évènements changeants lui imposent (Weick, 1993, 1995). Dans cette situation, ou bien il refuse toute information et se réfugie naturellement dans un mode de non-ajustement personnel en transition de rôle, de type réplication, détermination, ou alors il reçoit les informations en bloc sans avoir la capacité de sélectionner celles qui lui permettraient de se mettre en mouvement dans le nouveau monde (Bridges, 1980) et d'écarter celles qui freineraient sa quête de sens.

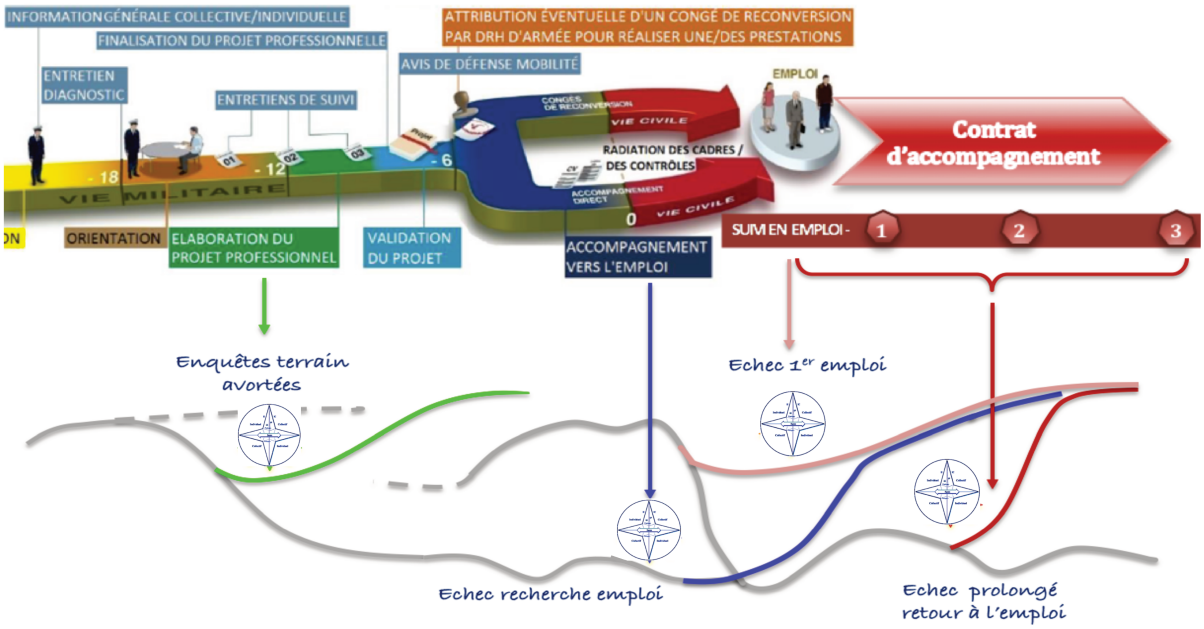


Figure 69. Matrice des pics de fragilisation identitaire lors de la reconversion du militaire.

Enfin, nous avons fait figurer, au cœur des crises potentielles représentées sur la figure supra, aux creux des courbes, le processus de mise en œuvre de *la boussole stratégique de l'identité* (Esparbès-Pistre, Tap, 2001) tel qu'il a été repris dans le schéma de *la traversée du doute identitaire.* Nous gageons que le recours à son utilisation au bon moment permettra au sujet d'enclencher le mécanisme de dépolarisation identitaire, de rentrer en mouvement dans une démarche d'énaction qui lui procure l'autonomie suffisante et nécessaire pour objectiver son changement (Varela, 1994 ; Weick, 1995) et amorcer durablement son processus de personnalisation par la création de sens (Tap, Esparbès-Pistre et Sordès-Ader,1995).

Concrètement, à l'instar des conclusions présentées au quatrième chapitre, nous proposons à l'ARD d'adopter le principe d'un management des processus identitaires par un accompagnement individuel chaque fois que nécessaire. Une telle action s'inscrirait dans l'actuel dispositif de reconversion et serait fonction du diagnostic des conseillers de mobilité professionnelles de l'ARD. Après une évaluation préalable, le niveau d'accompagnement individuel dépendrait du degré de travail de dépolarisation identitaire du partant à mettre en place pour lui donner l'autonomie indispensable à enclencher son entrée en énaction.

2.2.1.2 Le principe d'un laboratoire de médiation identitaire

À l'appui de cette matrice, à l'issue de la réunion de travail du 14 mars 2018, il a été retenu le principe de la création d'un Laboratoire de Médiation Identitaire (LMI) à double vocation d'étendre et développer les conclusions de la recherche et d'étudier une ingénierie d'accompagnement adaptée. Afin de nous donner toutes les chances de pérenniser la proposition en l'intégrant dans un projet de gestion RH et de management des processus, nous avons souhaité adopter des modalités d'exécution simples et souples à mettre en œuvre. Il a été proposé que dix militaires en reconversion soient sélectionnés par les soins d'une antenne locale de Défense Mobilité, en fonction de critères d'alerte construits par nos soins (l'entreprise Géométrie Variable, qui en a été l'organe support, défend la propriété intellectuelle de ces critères). Ce positionnement a pour objectif de détecter une reconversion compromise par une période avérée de vulnérabilité du militaire, du fait d'un processus de personnalisation rendu difficile par une forte polarisation identitaire. Les individus de cette cohorte sont ensuite suivis, à l'appui de nos travaux et d'une ingénierie d'accompagnement construite par une équipe de consultants professionnels qui opèrent au sein du réseau Géométrie Variable[64]. Les candidats sont alors confiés à l'intervention de coachs certifiés. L'objectif de leur intervention est d'amener les dix candidats sélectionnés sur le marché de l'emploi par le biais d'un travail d'autonomisation de la création de sens. C'est en stimulant l'entrée en énaction que l'équipe de coachs, avec lesquels nous avons développé notre recherche aucours de la CIFRE, sait pouvoir accompagner la dépolarisation identitaire et amener le candidat dans les meilleures conditions de pérennisation d'un emploi.

À la tête de cette équipe, Julien Cantoni[65], coach certifié à l'école de Vincent Lenhardt, s'appuie sur la mise en œuvre des principes de co-construction de la liberté d'action et de la responsabilité.

[64] Au paragaphe 4.2 de l'introduction ont été exposées les conditions de réalisation de la thèse sous contrat CIFRE au sein de Géométrie Variable pendant 30 mois. Ce point est détaillé en fiche 12 de l'annexe 5

[65] Julien Cantoni, alors Directeur du Développement - executive manager chez Géométrie Variable - Transformance Coaching - Team Building - Organization development

Pour garantir la réussite de ce projet Julien Cantoni propose en outre de s'appuyer sur une méthode innovante dont il est le concepteur, la « *Méthode « savoir-devenir» et « savoir-devenir ensemble* », et à la construction de laquelle nous avons pris part à travers nos travaux. Nous revenons plus loin sur cette méthode fondatrice de l'application de nos travaux en la présentant dans nos conclusions.

Sur notre proposition, l'antenne de Défense Mobilité de Nîmes a été désignée par l'ARD pour la réalisation du premier stade de l'expérimentation. Dans le même temps, il nous est apparu un sentiment de frilosité de la part de cet échelon local de mise en œuvre de Défense Mobilité.

Sans aucunement fermer la porte à l'expérimentation du laboratoire de médiation identitaire, le commentaire tiré de la correspondance électronique du 22 février 2019 traduit la complication qu'inspire ce projet : « *toutefois, après avoir contacté notre antenne à Nîmes, il s'avère que votre proposition est difficilement réalisable en l'état. Contrairement à ce que vous perceviez, il n'est pas envisageable de regrouper autant de candidats. Par ailleurs, le plan de charge de l'antenne complique la mise en œuvre d'une expérimentation. Je laisse le soin à Mme X de valider une dernière fois ces points avec notre chef d'antenne. Elle vous contactera afin de vous expliquer les points bloquants* » (récapitulatif des contacts et travaux réalisés avec l'implication de l'ARD, en anexe 15, fiche 28). Cette expérimentation portant sur dix ressortissants de la défense reste d'actualité, mais doit attendre la fin de la phase de latence qu'induit la période estivale de mutation, puisque la relance du 16 mai 2019 a été gelée avec le départ des correspondants et décideurs de la poursuite de l'étude.

2.2.1.3 Benchmarking : le Canada au rang des bons élèves

Notre recherche a croisé l'existence d'un guide d'animation pour la conduite d'un atelier d'information destiné au militaire et à sa famille lors du départ de l'armée (rapporté en annexe 13). Le « *Guide de l'animateur pour l'atelier vétéran et conjoint(e)* » sous-titré « *La transition vers la vie civile et les deuils qui y sont associés* », édité au Canada en avril 2016, fait la démonstration que la problématique du retour à la vie civile est ressentie dans ce pays de la même manière que nous l'avons appréhendée dans notre recherche.

Sous la forme d'une formation, l'atelier est proposé par le *Programme au service des familles de militaires* (PSFM) des forces armées canadiennes, ainsi que par le *Centre de la Famille Valcartier* (CFV), qui est « *un organisme communautaire, gouverné par les familles militaires, qui accueille et accompagne l'individu et sa famille dès son intégration dans la communauté*

militaire jusqu'à sa réintégration dans la communauté civile » (page d'accueil du site[66]).

L'ingénierie de formation qui a été développée par Cynthia Vignet et Danielle Lemelin lors d'un stage à la maîtrise en sciences de l'orientation de l'Université Laval s'inscrit en tout point dans la lignée de nos travaux. Il offre un cadre pratique de compréhension des phénomènes théoriques qui sont en jeu lors du retour du militaire à la vie civile au cours duquel même sa famille qui a été impactée par la vie militaire (voir paragraphe 1.2 de ce chapitre) est concernée par la préparation psychologique à l'adaptation au changement.

Si ce document ne concerne pas exclusivement le retour à l'emploi, il le sous-tend très largement :

- *« La majorité des gens déploient beaucoup d'efforts pour décrocher un bon emploi tel que de répondre adéquatement aux attentes de leurs employeurs, de se perfectionner dans le but d'améliorer leur performance et d'obtenir une promotion ou une augmentation de salaire, etc. Toutefois, certains d'entre eux n'obtiennent pas, malgré cet investissement et toute la disponibilité dont ils font preuve, les résultats visés au moment où ils le souhaiteraient* » (p. 14, citant Beaulieu, 2000, p. 135) ;
- « *Quand un militaire a passé toute sa vie dans le milieu militaire, on ne lui demande pas seulement d'abandonner une préférence personnelle, mais bien de renoncer à une façon d'envisager ou d'accomplir des tâches qui lui a permis jusque-là de réussir. On lui demande de renoncer à la somme de ses expériences, à un sentiment d'identité et à la réalité même* » (p. 10, citant Défense Nationale, 2005, p.153).

Le guide canadien, qui est un support pédagogique d'atelier, aborde tour à tour, de façon didactique, l'explication détaillée des phénomènes sur lesquels nous ne revenons plus : *transition (Bridges, 2006)*, *deuil (Kübler-Ross, 1975)*, *modèle d'adaptation de Schlossberg (4S)*.

La structuration synthétique et complète du document d'ingénierie pédagogique, son équilibre, la pertinence des cas concrets choisis, sont autant de raisons qui nous ont amené à faire part à l'ARD de l'appropriation souhaitable de ce concept de support d'information.

Cependant, nous sommes bien conscient que l'énergie que Défense Mobilité met au service de l'accompagnement des familles avec le tout récent *Plan Familles* se concentre principalement sur l'accès à l'emploi, puisque les armées ont nécessité à « *Répondre au besoin de sécurité financière des ménages en favorisant la perception de deux salaires* » (Défense Mobilité, éd. 2018, p. 5).

[66] https://shannon.ca/services-aux-citoyens/organismes-communautaires/centre-de-la-famille-valcartier/

2.2.1.4 Une ingénierie pédagogique pour répondre à une logique de coûts maîtrisés

« *Alors que l'on porte aujourd'hui la plus grande attention à l'utilisation des deniers publics, l'effort consenti en faveur des ressources humaines par le ministère des armées est tout particulier* ». Avec ces mots, Madame Anne-Sophie Avé, DRHMD, introduisait son propos devant la Commission de la défense, le 21 février 2018, en marquant le lien organique entre la *Manoeuvre RH* et la contrainte budgétaire. Le VA Philippe Hello, le nouveau DRHMD, appuie cet objectif dans son introduction de l'édition 2019 du bilan de Défense Mobilité.

Bien que nous n'ayons pas orienté cette étude sur l'axe des dispositifs d'accompagnement, nous avons évoqué le fait – vérifié dans le cas d'étude de la reconversion militaire – que « *la logique qui prévaut reste celle d'une gestion des effectifs à court terme et de placement du personnel et non pas celle d'une recherche et d'une transformation de ce qui, dans le passé, ne trouve plus une validation* » (Mazade 2004, p. 53).

Dans ces conditions, et alors que les performances de l'ARD sont unanimement reconnues et saluées pour ses performances techniques de reclassement, comment promouvoir l'opérationnalisation du concept de dépolarisation identitaire ? Nous proposons quelques pistes que nous nous employons de mettre en œuvre à travers la planification d'actions concrètes et simples dont le détail est donné dans les paragraphes qui suivent.

- **Un Mooc sur les dynamiques identitaires lors de la reconversion**

La réalisation d'un Mooc[67] sera lancée en 2020. Il sera destiné à former par l'information les militaires et ex-militaires en reconversion. Sur le principe de la formation proposée au Canada par le PSFM et le CFV à travers *l'atelier vétéran et conjoint(e)* (annexe 13), cet enseignement poursuivra l'objectif de « détricoter » de façon ludique et démocratisée les mécanismes qui associent la connaissance des *processus de transition professionnelle* aux notions de *catégorisation sociale par l'identification au groupe*, de *dynamiques de la construction identitaire* et de *processus de personnalisation*, sur fond de *création de sens* et d'entrée en *action* à travers le *projet* (professionnel). On retrouvera dans ce programme de formation les différents volets que la recherche nous a amené à fouiller et à conjuguer dans le sillage du travail sur les dynamiques identitaires chez les militaires en reconversion.

La création du Mooc a fait l'objet d'une intervention à l'occasion de l'assemblée générale d'Implic'Action, le 30 mars 2019 et d'une information par correspondance électronique à l'ARD-Défense Mobilité, en mai 2019. Il a été convenu le principe d'une expérimentation

[67] Mooc : acronyme plus fréquent de la version anglo-saxonne de « formation en ligne ouverte à tous (FLOT) »

préalable avec l'association Implic'Action ; elle permettra de juger de la facilité de mise en œuvre du support électronique, et de recueillir en retour de formation les évaluations de la part des utilisateurs dans le but de parfaire l'outil dans son utilisation pédagogique et ergonomique. Les contacts ont été établis avec l'entreprise Lekcie[68] afin que cette ingénierie soit construite et mise en ligne à partir de l'automne 2020. Ce module d'information ne représentera qu'un coût très modéré rapporté à l'échelon national de l'ARD puisqu'il s'inscrit dans une démarche de prolongement de la recherche à laquelle une logique commerciale ne saurait se substituer, au risque de compromettre l'opérationnalisation de nos travaux.

- **Une formation professionnelle et un kit-outil destinés aux conseillers de l'ARD**

Nous proposons à l'Agence de la reconversion une intervention ciblée sur les conseillers en transition professionnelle dans l'objectif que chacun d'eux soit sensibilisé à l'importance du volet identitaire dans le processus de reconversion.
Cette formation pourrait intervenir à la rentrée d'activités de 2020. Sur le thème des compétences et de l'employabilité, des capabilités et des capacités individuelles en état de polarisation identitaire, cette formation sera accompagnée d'un kit-outil qui donne au CTP/ARD les éléments qui lui permettent d'orienter le plus finement possible l'individu qu'il accompagne.

Ce module pédagogique propose de faire monter en compétence chaque agent afin :
- qu'il puisse orienter chacun des ressortissants de son portefeuille vers l'inscription au MOOC sur les dynamiques identitaires lors de la reconversion ;
- qu'il puisse conduire une séance collective de retour sur l'information dispensée par le MOOC, dans un but de co-construction de dynamique identitaire ;
- qu'à l'appui du kit-outil, il dispose d'une connaissance suffisante de la problématique de la polarisation identitaire lors de la reconversion pour être en mesure de participer à l'accroissement de l'offre d'accompagnement sur le volet du travail identitaire.

Nous avons été encouragé en ce sens par le Général de division Arnaud Martin (2e section), prédécesseur du Général Pierre-Hervé Roche, qui fut à la tête de l'ARD de septembre 2013 à mars 2016. Aujourd'hui, le GDI Martin est haut fonctionnaire des ministères sociaux, chef du service spécialisé de défense et de sécurité. Le 23 mai 2019, il nous a accordé un entretien poussé dont nous rapportons un extrait en guise de conclusion des prolongements institutionnels.

[68] https://lekcie.com : créateur de l'animation «*retour flash vers le futur d'une recherche : la polarisation identitaire des militaires* »

Quasiment mot pour mot, les préconisations que nous avions envisagées sont celles auxquelles le GDI (2S) Arnaud Martin nous invite :

- « *Un Mooc ? Une idée à développer* » ;
- « *Un module de formation des CTP/ARD et un kit-outil annexé au module semblent tout-indiqués* ».

L'entretien avec le **GDI (2S) Martin** appuie notre réflexion (information de second niveau) : « *J'ai lu vos travaux avec intérêt. Je partage votre vision de l'approche identitaire. Une fois traduit en termes concrets, il y a un travail qui pourrait être fait, au travers des processus métiers qui sont en place lors de la formation des CTP* [conseillers de transition professionnelle de l'ARD]*, et notamment des processus initiaux d'accompagnement. Il faudrait voir comment un module qui reprend vos conclusions pourrait être inclus. Je pense qu'il y a effectivement un travail à réaliser sur la formation initiale et continue des conseillers. Il faudrait voir comment pourrait-être inclus, a minima, un volet de sensibilisation dans leur formation. Je crois beaucoup, par ailleurs, à des outils pratiques, des outils très simples pour leur permettre de travailler avec les partants sur les problèmes d'approche identitaire. Et derrière, il faudrait avoir une boîte à outils avec une arborescence des conséquences pour identifier des orientations vers des niveaux de compétence d'intervention en matière psychologique, selon la nature du frein qui est identifié ».*

Tout ça pour dire que derrière [les travaux de recherche] *je crois à la mise en place de quelque chose d'assez pratique, de type "boîte à outils", qui peut consister à inclure de la co-construction. Si l'Agence* [ARD] *accroche là-dessus... alors tant mieux ! Je crois que le sujet le vaut effectivement, mais... (silence) derrière votre analyse, au-delà de l'aspect humain, il y a un problème majeur de modèle économique : l'objectif c'est d'amener à l'emploi le plus rapidement possible. Les freins de l'identité, que vous montrez, sont des freins qui vont également conditionner l'accès à l'emploi, et à un emploi durable. C'est-à-dire que ce n'est pas le tout d'amener quelqu'un à l'emploi alors qu'il n'est pas autonome, et qu'il est tenu par la main : parce que dans le processus d'accompagnement à sa reconversion, il n'est pas seul, il n'est pas en autonomie... Or, si c'est pour qu'il se casse la figure lorsqu'il va se retrouver seul dans l'entreprise, et qu'alors, à ce moment-là, les mythes refassent surface en permanence et fassent regretter un passé qui rende le gars nostalgique..., et puis comme on le voit bien, qu'au bout de 15 jours ou de quelques mois, le gars démissionne de sa boîte... hé bien, ça veut dire que l'on aura perdu du temps et qu'il faudra recommencer à zéro !* (...) *Donc, oui ce travail d'identité est essentiel, mais il doit cadrer avec le modèle économique. Je pense que c'est bien important, cet aspect psychologique ; histoire de dire que ce volet identitaire*

que vous montrez peut être une contrainte supplémentaire qui se mêle à la problématique de la reconstruction individuelle dans le cadre des problèmes post-traumatiques ... Peut-être avez-vous pris attache avec des psychologues des armées ; je pense à la CISPAT[69] *?* (...) *Maintenant, un Mooc, oui, c'est évidemment une bonne idée... Qui paye ? Car c'est toujours ça le problème : lorsque l'on veut faire quelque chose de qualité, il faut un budget...* ».

La discussion s'est poursuivie sur le développement de ce dernier aspect budgétaire qui ne doit pas être un obstacle à l'opérationnalisation de nos résultats, comme indiqué dans le paragraphe 2.1.5.2. Nous prenons l'enjeu du Mooc (peu coûteux à l'échelle institutionnelle), et d'une manière générale celui de l'ingénierie proposée à l'armée, comme une vitrine à l'attention des services publics de l'emploi afin que ce travail trouve plus largement des applications concrètes en GRH.

C'est justement par l'évocation des perspectives escomptées dans le périmètre GRH élargi que nous clôturons la présentation de ce travail de recherche.

2.2.2 Des applications plus étendues en GRH

Nous avons dressé un état des lieux avec **Julien Cantoni** qui a travaillé à la tête de son équipe chez Géométrie Variable (partenaire de la CIFRE) à l'opérationnalisation des résultats de notre recherche. Ce paragraphe présente ses travaux, qui résument les enjeux de la compétence du savoir-évoluer à travers la *« méthode du savoir devenir et savoir devenir ensemble* ». Ils s'inscrivent dans le fil directeur des travaux de Loufrani-Fedida et de Saint Germes (2013, p. 38) et de Van der Yeught (2017, p. 7) et de ceux de la MAAME (Aubert *et al*., 2014).

2.2.2.1 Promouvoir le développement de la compétence du savoir-devenir.

S'agissant de la transition professionnelle, Julien Cantoni dresse le constat que *« les personnes comme les organisations doivent intégrer simultanément, dans leur posture ou leur vision, trois dimensions fondamentales : le* ***métier*** *– centré sur le contenu qu'il soit d'ordre opérationnel, technique ou stratégique – le* ***processus****, centré sur les interactions relationnelles ou de flux – le* ***sens****, centré sur les représentations individuelles et collectives* ».

Les approches traditionnelles d'insertion professionnelle se sont longtemps concentrées sur les deux premières dimensions, de contenu et de processus, en les perfectionnant progressivement. C'est ainsi que les bilans de compétences, les évaluations, les travaux de

[69] Cellule d'intervention et de soutien psychologique de l'armée de Terre dont nous avons rencontré le fondateur FX Marchand https://www.defense.gouv.fr/terre/actu-terre/archives/cellule-d-intervention-et-de-soutien-psychologique-de-l-armee-de-terre-cispat

techniques de recherche d'emploi ou de conception de projets entrepreneuriaux ou de formation se sont sophistiqués. « *Ces techniques toujours pertinentes permettent de définir, de construire puis d'exécuter des parcours d'autonomisation construits autour d'un objectif défini pour opérer une transition entre deux environnements relativement stables. Les notions traditionnelles de savoir, savoir-faire, savoir-être et faire-savoir entrent dans ce cadre. Notre approche intégrative propose de conserver les bénéfices des approches traditionnelles d'insertion professionnelle tout en les complétant par une dimension identitaire et culturelle devenue plus sensible dans ce contexte de profonde transformation des organisations et des métiers. Cette stratégie développe des parcours d'autonomisation de la gestion des mutations personnelles par le biais de l'autorésilience et l'intelligence collective. C'est ici qu'entre la notion fondamentale de savoir-devenir qui échappe à toute fixité professionnelle. Cette nature de compétence interroge en continu, protège, développe, enrichit les autres dimensions des compétences. Elle permet non seulement à la personne de mieux vivre ses transitions dans une vision d'ensemble, mais aussi - en tant que bénéfice secondaire majeur - de s'inscrire de façon beaucoup plus rapide et durable dans les organisations qu'elles rejoignent* ».

Pour mettre au point son approche, Julien Cantoni explique qu'il s'est inspiré des méthodes de coaching développées par Vincent Lenhardt[70], construites elles-mêmes à partir de l'approche centrée sur la personne de Carl R. Rogers (1959, 1961). Il s'inscrit dans le prolongement de méthodes neuro-cognitives qui ont démontré d'excellents résultats en matière d'insertion professionnelle et dans des situations souvent exigeantes : « *On peut citer l'approche narrative appliquée au domaine de l'insertion professionnelle des "cadres seniors" développée par Blanc-Sahoun* (2018) *ou l'"approche par compétences" élaborée au sein des Écoles de la deuxième chance en collaboration avec les équipes de recherche du laboratoire en sciences de l'éducation du LISEC*[71] *(Guide pour l'usage du référentiel de compétences du réseau E2C France*[72]*), ou enfin, le travail réalisé au Canada par Michel Lemay*[73] ».

2.2.2.2 Expérimenter la méthode « savoir devenir » et « savoir-devenir ensemble »

Julien Cantoni présente les principes de sa méthode qui repose sur l'intégration de méta-compétences (Van der Yeught, 2017) :

[70] Vincent Lenhardt est reconnu pour avoir introduit en France le coaching, en 1988
[71] http://www.lisec-recherche.eu
[72] http://www.hugueslenoir.fr/uploads/docs/0131%202018%20Guide%20pour%20l%27usage%20du%20référentiel%20de%20compétences%20du%20Réseau%20E2C....pdf
[73] Michel Lemay est pédopsychiatre français et professeur de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent l

« *Si l'hypothèse de la transmission de savoir-devenir nous semble incontournable et pertinente, nous mesurons la part de mystère et donc d'inquiétude potentielle qu'elle peut engendrer. C'est une question essentielle à laquelle nous avons apporté des réponses très concrètes, et avec laquelle nous voulons introduire notre méthode.*

Le savoir devenir ne se transmet que très peu par des apports théoriques, mais pour l'essentiel par le retour d'expériences et l'implication directe des apprenants dans des travaux individuels et collectifs. C'est pour cela que notre pédagogie repose sur des travaux collaboratifs, selon des modalités participatives, interactives, ludiques, en binômes ou en groupe. Ainsi, tous les profils peuvent accéder à la prestation grâce à une pédagogie inclusive et la volonté de démocratiser des outils souvent réservés aux seuls cadres supérieurs.

Dans notre méthode, le savoir-devenir et le savoir-devenir ensemble se croisent en permanence avec les dimensions des compétences classiquement mobilisées (savoir, savoir-faire, savoir-être) sans se substituer à elles. Au contraire, dès qu'elle se déploie, cette compétence du savoir-devenir va même se mettre au service du développement des savoirs, savoir-faire, savoir-être traditionnels. Concrètement, en situation de transition professionnelle les apports classiques des bilans de compétences, enquêtes professionnelles, d'ateliers CV, lettre de motivations, réseaux, etc., demeurent pertinents, mais sont complétés par des moments resserrés sur le facteur identitaire et un travail collaboratif soutenu, favorisant l'acquisition par l'expérience de nouvelles capacités relationnelles.

Ce nouveau savoir se développe à partir d'une posture d'accompagnement non directive, soutenante et potentialisante, qui favorise la responsabilité des personnes accompagnées. Le savoir-devenir ne peut être contraint par une approche verticale (je t'ordonne de te libérer). Il résulte de la volonté de la personne à réaliser un pas de côté dans un contexte motivationnel d'accès à la connaissance de ses processus de transformation personnelle dans et avec son environnement. Il repose sur un accompagnement justement dosé (information, partage de connaissances, d'impressions et d'expériences). La méthode que nous proposons nécessite que soient transmis en continu des outils de clarification des situations ; il s'agit d'outils simples et pragmatiques, activables rapidement dans la plupart des situations face à l'impossibilité de clarifier un environnement apparu, au fil du temps ou soudainement, trop complexe et incertain. C'est pour cela que nous mettons en place des objectifs clairs tout au long de la prestation ; ils ont vocation à marquer et à faire ressentir une progression vers l'autonomie d'analyse de situation. Enfin, la méthode favorise le développement du lien interpersonnel à partir de rapports horizontaux de parité, complémentaires aux rapports verticaux hiérarchiques ou métiers. La constitution de groupes de pairs autonomes en dehors

du cadre institutionnel d'accompagnement favorise la dynamique et agit de façon complémentaire pour stimuler la prise d'autonomie. Pour dynamiser ce travail, un usage de solutions digitales-logicielles collaboratives développe l'autonomie de création de sens en même temps que le lien aux ressources pédagogiques, les contacts et échanges d'expériences entre pairs, ainsi que les contributions directes des personnes accompagnées. Par le biais des technologies nouvelles, notre approche veut apporter systématiquement des réponses opératoires dans l'ensemble des dimensions de l'accompagnement, tant dans sa forme traditionnelle (savoir, savoir-faire, savoir-être) qu'innovante (travail identitaire et culturel spécifique, réseau social des transitions professionnelles) ».

Des apports théoriques courts sont proposés afin de verbaliser avec l'individu les mécanismes qui se jouent au plan identitaire et social, en fonction du stade de progression de sa propre transition professionnelle (notion d'unicité de la personne).

Ces apports sont systématiquement reliés au savoir-devenir professionnel à développer dans sa large palette : capacité de métacommunication, capacité autoréflexive (introspection), capacité d'influence, capacité d'impact, capacité de médiation, capacité pédagogique, sens de l'intelligence collective, sens de la co-responsabilité, sens du juste retrait ou de la juste proximité, capacité à gérer sa frustration, capacité de confrontation bienveillante, capacité de résilience, capacité à identifier et à exprimer ses besoins, ressources et craintes, capacité de régulation et d'autorégulation, capacité à recevoir et émettre du feedback.

Et Julien Cantoni conclut : *« Autant d'aspects du "savoir-devenir" et du " devenir ensemble" rarement promus et aléatoirement valorisés dans les organisations ou les structures d'insertion professionnelle ».*

Au-delà de l'acquisition et de la transférabilité de compétences techniques, la méthode du *savoir-devenir et devenir-ensemble* a vocation à favoriser une transférabilité du sens et de la capacité à en créer, dans le cadre professionnel changeant afin d'y faciliter un contexte favorable d'entrée en action.

2.2.2.3 L'identité individuelle : l'enfant pauvre de l'articulation compétences-employabilité lors de la reconversion

En qualité d'intervenant prestataire de Pôle Emploi, le 17 juillet 2018, nous étions conviés au siège régional de Pôle Emploi à la présentation de la nouvelle « *Approche par compétences - Recrutement et compétences* », à Montpellier. Nous discutons dans ce

paragraphe cette définition qu'en donne le support de présentation de la démarche[74] dont nous livrons la substance dans l'extrait qui suit (annexe 14).

« *La compétence est une capacité à exercer une activité dans une situation donnée. Elle se compose de :*

• ***Savoirs*** *: ensemble des connaissances théoriques et techniques acquises par l'enseignement ;*

• ***Savoir-faire*** *: capacités à mettre en œuvre les savoirs acquis, développés notamment au cours des expériences professionnelles ;*

• ***Savoir-être professionnels*** *: capacités à agir ou interagir avec les autres dans un contexte professionnel* ». (Pôle Emploi, slide n°13 : « *Les compétences : le référentiel, les fiches ROME ». Extrait du Guide Prestataires « Recrutement et Compétences* »).

À travers cette définition de la compétence dans une approche économique du retour à l'emploi, Pôle Emploi marque un pas vers la prise en compte de dispositions humaines personnelles en vue de s'intégrer en milieu professionnel. Par une approche métier cartésienne qui vise à associer un type d'emploi à des compétences individuelles mesurables (connaissances théoriques et techniques, niveau de mise en œuvre de savoirs techniques acquis par l'expérience, niveau d'implication et d'interaction en milieu professionnel), le service de l'emploi adosse des indicateurs à des dispositions intellectuelles et comportementales personnelles. Il donne ainsi le signe d'une perception plus forte et plus large de la notion de *capacité* qui intègre une dimension humaine des compétences et qui cherche à sortir du piège de la *capabilité* au sens qu'en donnent Ballet et Mathieu (2009, p. 304), c'est-à-dire « *une version faible de la capacité sans le sujet* ». Cette nouveauté traduit une avancée vers l'investigation du rapport *« entre compétences individuelles et employabilité »* (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013).

Cependant, la frontière entre capacité et capabilité (Sen, 1987 ; Ricœur, 1995 ; Ballet et Mathieu, 2009), reste confuse. En effet, bien que cette démarche métrique, comptable des compétences personnelles, introduit 14 savoir-être professionnels du sujet, qui sont identifiés sous forme de *capacités collectives*, *environnementales* et *individuelles* à évoluer en équipe de travail, à aucun moment le facteur identitaire n'est pris en compte. Autrement dit, plutôt que de chercher à mettre en harmonie une histoire individuelle avec un portefeuille de compétences personnelles par un levier qui se veut identitaire, l'« *Approche par compétences »* vise à définir des profils d'emploi « *permettant d'élargir le sourcing des*

[74] https://www.pole-emploi.tv/widget/909a4851fae45eab38ad13df1dce633a

recruteurs et les opportunités de contact pour les candidats ». Pôle Emploi compte sur un *effet de levie*r pour *favoriser les transitions professionnelles* et *fluidifier le marché du travail* (Fiche 44, slide n°2). On comprend alors que la dimension de l'identité individuelle n'a pas fait l'objet d'une intégration à ce nouveau dispositif.

À cette approche technique du retour à l'emploi, nous pensons qu'il est essentiel d'ajouter la dimension identitaire personnelle et sociale. À ce titre, nous partageons la conclusion de Desmette (2001) dans une étude sur le sentiment d'efficacité personnelle comme composante de l'insertion en milieu professionnel : « *L'identité personnelle de l'individu dépend étroitement de son identité sociale, un facteur de construction du sentiment d'efficacité personnelle étant la comparaison avec les membres de son propre groupe* ». Surtout, nous insistons sur le fait que « *Les interactions entre l'identité sociale des chômeurs et la composante de l'identité personnelle que sont les représentations de compétences devraient dès lors être intégrées dans l'analyse* » (*ibid*. p. 15).

C'est pourquoi, devant la nécessité de prolonger le développement de l'articulation entre compétences individuelles et employabilité (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013, 2014), en y intégrant la dimension de l'identité de l'individu (Desmette, 2001), nous invitons les services publics de l'emploi à étendre le dispositif « *Approche par les compétences* » à l'ensemble plus large des méta-compétences associées à l'individu (Van der Yeugth, 2017) et à son identité personnelle en mouvement, à travers deux ressorts.

D'abord, nous défendons le principe d'étendre les compétences individuelles à la notion-compétence « *savoir-évoluer »,* pour laquelle Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2013) appelaient de leurs vœux « *des recherches complémentaires afin d'en préciser le contenu et les conditions d'exercice »* (2013, p. 38). À travers la « *méthode savoir-devenir et savoir-devenir ensemble* », présentée dans le précédent paragraphe, nous proposons une piste de réponse opérationnelle à cette attente.

Ensuite, à l'aune des propositions que nous adressons à Défense Mobilité (paragraphe 2.2.1), l'adoption d'une pédagogie centrée sur les dynamiques de construction identitaire individuelles en jeu lors des transitions professionnelles pourrait être le support d'un développement ingéniérique mis à la portée du plus grand nombre, grâce à une exploitation digitalisée. Son but serait de faciliter l'autonomisation individuelle pour permettre l'entrée en énaction (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995) à la recherche de mise en ordre dans la vie personnelle tant bousculée lors des phases de transition (Bridges, 1980, 2004).

Conclusion de la section 2 *(P2. Ch.5)*

Les résultats de la recherche nous ont permis d'identifier des prolongements possibles et d'ébaucher des applications gestionnaires de la dépolarisation identitaire.

Nous mettons en avant quelques réflexions à travers lesquelles le concept de polarisation identitaire, et la matrice de dépolarisation identitaire qui en découle, trouveraient un intérêt à être développés. D'abord l'étude de la question du bien-être au travail montre qu'il serait opportun de mesurer l'impact de la polarisation identitaire en matière de privation de ressources contextuelles (Abord de Chatillon *et al*., 2015 ; Nande, 2018) dans une transition professionnelle à partir d'un groupe à fort ascendant identitaire. Sur le thème de la famille, le rôle qu'elle peut jouer au maintien, voire au renforcement de la militarité mériterait d'être approfondi. L'incitation à la mobilisation d'un tissu relationnel structuré est un axe du dispositif d'accompagnement de Défense mobilité qui devrait faire l'objet d'une recherche d'optimisation afin de ne pas avoir pour résultat d'encager l'individu dans sa militarité qu'entretient un réseau constitué à partir du milieu et du passé militaires.

Par ailleurs, l'enjeu budgétaire incite l'Agence de reconversion de la défense à se fixer des choix financiers dont l'enjeu est d'optimiser les résultats du retour à un emploi civil. Dans ce contexte comment éviter que la construction identitaire qui est le moteur du recrutement soit, *a contrario,* l'enfant pauvre (voire l'orphelin) de l'accompagnement du militaire en reconversion ? Enfin, notre étude montre qu'une réflexion sur la notion de compétences, telle qu'elle est centrale dans le dispositif de la reconversion militaire, mériterait d'être prolongée autour d'une vision plus globale de l'employabilité, qui pose la question de l'équilibre entre *capacité* et *capabilité* (Sen, 1987 ; Ricœur, 1995 ; Ballet et Mathieu, 2009).

Pour terminer l'examen des perspectives qu'ouvre cette recherche, nous esquissons des perspectives d'applications GRH, tant micro managériales à destination de l'institution militaire, que macro managériales en direction des politiques publiques de l'emploi.

Nous prolongeons la nécessité d'intégrer la dimension des méta-compétences (Briscoe et Hall, 1999 ; Delamare Le Deist, Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2017) dans l'accompagnement individuel lors des transitions professionnelles pour faciliter la construction identitaire au sortir d'un groupe à fort ascendant.

En particulier nous initions la notion de compétence du « *savoir devenir* » qui se présente comme une suite logique aux travaux proposés sur le « *savoir évoluer* » (Desmette, 2001 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013, 2014). Ces prolongements reposent sur des pistes de réflexions visant la limitation des coûts par l'exploitation des technologies numériques ; ces propositions n'empêchent pas le recours à des mesures, plus classiques, mais plus coûteuses, de coaching individuel de nature à favoriser l'autonomisation de l'individu dans sa construction identitaire grâce à sa compréhension des mécanismes en jeu.

Résumé du chapitre 5

Nos discussions ont montré que l'identité du militaire quittant l'armée peut être imprégnée à des degrés variables, mais significatifs, de l'identité collective qui émane de la singularité de la fonction militaire. Dans une approche GRH, nous avons observé le concept de ***militarité*** qui était jusqu'alors une notion de linguistique (Paveau, 1997 ; Thièblemont, 2004). La militarité est un phénomène rapporté par la quasi totalité des anciens militaires, et reconnu par quasiment 9 militaires en partance sur 10. Les discussions se sont poursuivies en passant en revue les mécanismes de persistante de la militarité, la ***militaridentification*** qui incite à la réplication du rôle dans le nouvel emploi (Nicholson, 1984) ou/et peut engager un processuss de doute (Bridges, 1991 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2012 ; Arash Arabi, 2015) et enrayer le processus de coping (Lazarus et Launier, 1978 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Mariage, 2001 ; Bruchon-Schweitzer, 2001). Sur les 54 cas étudiés, ce phénomène touche un tiers des partants jusque huit années après le départ. Le ***concept de Polarisation*** identitaire est la forme exacerbée de la persistance individuelle dans l'identité collective. Dans cet état, la construction identitaire est compromise ; l'individu en reconversion subit une régulation identitaire (autrui) qui peut aller jusqu'à le priver d'un travail identitaire abouti – (Rose, 1989 ; Willmott, 1993 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Sveningson et Alvesson, 2003 ; Pezé, 2012). La polarisation identitaire fait alors barrage au bon déroulement du processus de personnalisation précipitant près d'un quart des anciens militaires dans la difficulté à pérenniser un emploi, tandis que plus d'un tiers déclare avoir accédé à un emploi pérenne grâce à un travail spécifique spontané de détachement identitaire du modèle militaire, et qu'un autre tiers retrouve un emploi durable par réplication du modèle dans leur transition de rôle.

La discussion de nos choix a mis en avant l'intérêt du positionnement constructiviste dans une recherche intervention qualitative commandée par une connaissance de deux terrains cloisonnés par le départ de l'armée lors de la transition identitaire qui s'opère au passage d'un métier militaire à un métier civil. Elle a interrogé les avantages d'interprétations croisées entre les données secondaires, les analyses lexicale et thématique de deux corpus distincts dans le temps d'une reconversion, et les discours des experts de la reconversion. La discussion a permis de montrer l'utilité de faire reposer le modèle de recherche, la conduite des entretiens et les interprétations sur la notion d'identité narrative.

Dans les prolongements, nous avons évoqué plusieurs thèmes associés à la recherche, comme celui du bien-être au travail pour l'ex-militaire souvent reconverti par défaut en mode de réplication en transition de rôle, alors que son identité peut rester formatée au modèle institutionnel. Par ailleurs, la famille et le réseau militaire sont des paramètres qui influent négativement sur la capacité de l'individu à entreprendre sa dépolarisation identitaire. Ce proche environnement lui offre une échappatoire pour entrer en réplication de sa militarité par le choix d'un métier contigu à sa zone de confort.

Dans une approche pragmatique, cette section a surtout voulu montrer l'intérêt de prendre en compte les contraintes liées au modèle économique, afin que puissent être proposés des aménagements pratiques concrets, pouvant être facilement mis en œuvre.

Pour se consacrer à l'examen des prolongements en sciences de gestion, la seconde section a tiré parti de l'étude de la contrainte budgétaire afin de s'inscrire dans une suite de perspectives constructives pragmatiques. D'une part, en recourant à des propositions raisonnées, il a été montré que l'aspect financier de l'enjeu identitaire lors de la reconversion n'est pas un frein à la perspective d'évolution de l'offre d'accompagnement. Plutôt que de faire la promotion systématique d'un coaching individualisé, coûteux par la force des choses, nous défendons le choix de l'info-formation dans l'objectif de renforcer l'autonomisation de l'individu dans la gestion de sa propre dynamique de construction identitaire. D'autre part, l'exportation des résultats à un plus large public fait la démonstration d'applications concrètes et opportunes en matière de GRH ; elles concernent la construction identitaire amputée lors de la reconversion du fait d'une identité individuelle happée par le milieu socio-professionnel quitté.

L'identité doit résolument se rapprocher du concept d'employabilité en suscitant la mobilisation de méta-compétences (Briscoe et Hall, 1999 ; Delamare Le Deist, Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2017). C'est dans ce cadre que s'inscrit le *savoir-devenir,* enrichi à l'occasion de nos travaux à partir de la proposition de la notion-compétence du *savoir-évoluer* formulée en 2013 par Loufrani-Fedida et Saint-Germes et des observations de la MAAME formulées par Aubert *et al*. (2014) au sujet de la nécessité d'élargir les dispositifs d'accompagnement lors des mutations socio-économiques.

CONCLUSION GÉNÉRALE

À notre connaissance, la reconversion des militaires à travers le prisme de la construction identitaire est un thème de recherche inédit. Les résultats que nous tirons de cette étude invitent Défense Mobilité à étendre l'éventail de son offre d'accompagnement actuellement mis en œuvre – *intermédiation*, *procédural*, *d'expertise* – à un service de *type* « *soutien psychologique* » (Fleury *et al.*, 2016). Concrètement il s'agit d'élargir le dispositif de retour à la vie civile par l'adoption d'un module de compréhension de l'enjeu de la construction identitaire. Ce travail s'inscrit dans une plus large réflexion en vue de consolider les perspectives d'accompagnement GRH lors des transitions professionnelles intervenant à partir d'une forte identité de groupe. Une telle évolution de la politique d'accompagnement à la reconversion favorisera la sécurisation des trajectoires professionnelles par la prise en compte de la notion de *dynamique identitaire globale* (Sardas et Gand, 2009).

Dans sa structuration le document restitue les résultats de la recherche à travers une investigation simultanée du terrain et de la théorie. Il s'articule en cinq temps : le contexte de l'étude, la revue de la littérature, l'approche méthodologique et sa mise en œuvre, l'interprétation des analyses et les discussions orientées autour des pratiques managériales en GRH. Les limites de l'exercice sur lesquelles nous revenons dans cette conclusion sont relatives aux choix que nous nous sommes imposé pour conduire l'étude dans l'esprit épistémologique constructiviste, en recherche-intervention par abduction. En outre, en prolongement, les perspectives diverses qu'ouvrent les résultats invitent à un travail quantitatif confirmatoire et au développement de connexions avec d'autres segments de la littérature telle que la théorie de la conservation des ressources ou encore le large concept d'employabilité.

1. Les apports théoriques

Le travail doctoral apporte deux niveaux de contribution théoriques. Sur le champ de l'identité du militaire, cette recherche développe la notion d'identité militaire et assoit le concept d'une militarité multiple, en même temps qu'elle précise la théorie de la construction identitaire en l'enrichissant du contexte de reconversion contraint par la notion de polarisation identitaire.

1.1 Développement du concept multiforme de militarité

En inscrivant notre recherche dans l'observation de la condition de militaire, nous avons pris le parti d'observer l'attachement de l'individu à l'institution militaire que le discours du soldat

a révélé à travers les travaux de Paveau (1997) sur la parole des militaires dans la rubrique « *Libres réflexions sur la défense* » au sein du magazine *Armée d'aujourd'hui*. En notant que cette rubrique d'expression militaire avait « *une fonction identitaire, resserrant les membres du groupe autour d'une définition axiologique d'eux-mêmes* » (p. 66), Paveau introduit plus que l'idée d'un corporatisme perceptible dans le discours. Et concluant que « *la militarité ne se résume pas au port de l'uniforme, mais détermine un ethos et une hexis présentés comme propres au groupe, contrôlés et approuvés par l'institution militaire qui fonctionne sur ce point comme une institution totale* », l'auteure associe l'état de militarité à l'identité des militaires qui s'exprimaient à travers cette rubrique « *Libre réflexion* ». Par notre travail, nous avons approfondi le périmètre de la militarité (Paveau, 1994 ; Thièblemont et Rivière, 1999 ; Thièblemont *et al*., 2004). Les résultats de notre étude ont indiqué que la militarité investit tous les champs de la condition du militaire : systémique, mythique, affectif, de façon consciente, exprimée verbalement ou non-verbalement, et inconsciente (Bourdieu, 1980 ; Agnel, 1997 ; Chauchat, 1999 ; Yotte *et al*., 2000) selon les interprétations que nous avons faites des situations décrites dans les récits. Les conclusions de la préanalyse croisées avec les données de second niveau ont montré que le système de valeurs forge un esprit militaire qui imprègne le comportement et la sensibilité de l'individu, et qui constitue sa propre militarité. En dépit des contingences organisationnelles et techniques qui marquent l'évolution de l'institution, en dépit des spécificités liées à l'exercice du métier variablement marqué par un esprit guerrier ou qu'il s'agisse de « *technicien sous uniforme* » (Thièblemont, 1999, p.10), un archétype militaire se dégage qui se manifeste par l'expression d'une identité collective aux multiples particularismes.

La militarité s'inscrit dans un processus de catégorisation sociale, qui s'établit d'une part au sein-même du groupe, où les unités se distinguent entre-elles par leurs spécificités opérationnelles, leur esprit de corps, leurs traditions, et *les valeurs symboliques et psychologiques* qui permettent la *représentation cognitive et la revendication de cette appartenance* au groupe (Tajfel et Turner, 1986), et d'autre part, simultanément en dehors du groupe par différenciation discursive entre le milieu militaire et le milieu civil. Les recherches ont mis en lumière le fait que la différenciation renforce le sentiment d'appartenance qui résulte de l'évocation des spécificités militaires à l'égard de l'extérieur de la communauté militaire (Boëne, 1990 ; Bardiès, 2011) ou en interne de l'institution (Thièblemont, 1999, 2004 ; Rivière, 1999). Ainsi, la comparaison entre le monde civil et le monde militaire est omniprésente et surreprésentée dans les récits ; elle met d'ailleurs le plus souvent en œuvre

des croyances et représentations stéréotypées. Les militaires qui se définissent par rapport à leur environnement opérationnel, s'identifient également au caractère de leur unité par rapport à ce qu'elle se distingue d'autres unités. Tous ces process conduisent à l'expression multiforme de la militarité.

En établissant un lien entre cet état de *militarité* et l'identité individuelle, nous avons montré que les champs d'application du concept de *militarité* méritent d'être appréciés en gestion des ressources humaines lors du départ de l'individu à la vie civile. Les travaux ont établi que l'individu en transition professionnelle doit être accompagné pour prendre le recul suffisant par rapport à sa militarité. Ce détachement doit lui permettre d'accéder à la prise d'autonomie indispensable pour stimuler chez lui le processus d'entrée en énaction. C'est à ce prix que le partant devient capable d'opérer des choix, parce qu'il peut leur attribuer du sens pour se mettre lui-même en mouvement (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995).

Enfin, en partant des travaux de Paveau (1997, p. 59), Thièblemont *et al*. (2004) étendaient le concept de militarité au-delà de son cadre linguistique. Les auteurs le *redéfinissaient* pour en faire un socle conceptuel ethnologique qui *signale et différencie le corps militaire*[75] (*ibid.,* p. 10). À notre tour, nos résultats ont permis de faire évoluer la notion de militarité en un concept élargi dont nous avons proposé une définition (encadré du paragraphe 1.1 du chapitre 5) qui dépasse le seul périmètre de l'organisation militaire. Ce concept consolidé devient largement exploitable en sciences de gestion et en particulier en gestion des ressources humaines. Nous pensons qu'il est potentiellement transposable à d'autres cadres socioprofessionnels caractérisés par un « *ensemble des phénomènes culturels originaux qui marquent, signalent et différencient* » leurs particularismes (*ibid,* p. 10).

1.2 Construction identitaire lors de la reconversion en contexte de Polarisation Identitaire

Nous avions retenu dans notre revue de littérature la théorie de la construction identitaire qui s'applique à l'identité multiple en la mettant en équation avec les notions de travail identitaire et de régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2012). Dans ce schéma, le travail identitaire de l'individu, c'est-à-dire le travail qu'il exerce sur lui-même en devenir, se conjugue à l'influence sur son identité multiple à travers l'identité qu'il hérite de son

[75] Parlant de militarité : « *Nous empruntons ce concept de linguistique à M.A Paveau (Paveau, p.59) (...) Nous le redéfinirons comme l'ensemble des phénomènes culturels originaux qui marquent, signalent et différencient le corps militaire : l'espace et l'architecture, les techniques y compris les techniques du corps, l'esthétique, les modes d'organisation, les temporalités, les logiques de pensée et d'action, les modes et manifestations de sociabilité, les rapports hiérarchiques, les idéologies ou mythologies, les rites, signes et symboles* » (Thièblemont *et al*., 2004, p. 10)

environnement social et collectif. Cette perception opère comme une régulation à son processus personnel de construction identitaire. Dans ce contexte, les travaux ont montré que le militaire en reconversion rencontre des difficultés à entrer dans un processus de personnalisation qui met en œuvre le processus de construction identitaire, puis le positionnement social, les stratégies de coping et le mécanisme d'adoption du nouveau projet (Tap, Esparbès et Sordes-Ader, 1995b). Les résultats de la recherche indiquent qu'au moment du départ de l'armée, pour 4 cas sur 5, la militarité du sujet impacte sa capacité d'une transaction identitaire fluide pour entrer en processus de personnalisation. Pour 2 ex-militaires sur 3 cet état perdure entre un et trois ans après leur retour à la vie civile. Dans ces mêmes proportions, le modèle de la double transaction biographique et relationnelle (Demazières et Dubar, 1991) ainsi que le modèle d'adaptation au changement (Schlossberg, Waters, Goodman, 1995) sont pareillement amputés de leur volet biographique pourtant destiné à conduire la construction du *soi* dans sa nouvelle relation à *autrui*. Nos résultats mettant en évidence le rapport entre la pérennisation de l'emploi et un travail identitaire proactif ont été synthétisés dans le tableau de la figure 66. Ils ont mis en évidence le fait que plus du quart des anciens militaires situés dans le segment de trois et huit ans après le départ se retrouvent en difficulté de retour à l'emploi, parcequ'ils sont bloqués dans leur militarité, en situation de doute et privés de capacité de transaction identitaire efficiente apte à garantir un emploi pérenne en secteur civil. De même, pour plus d'un autre tiers dans la même tranche, une stratégie d'évitement (Bruchon-Schweitzer, 2001) consiste alors à se tourner vers de nouveaux rôles qui n'entrainent pas d'ajustement individuel, ou un minimum. Le sujet entreprend alors le plus souvent sa transition de rôle en échappant à tout ajustement personnel au rôle, par l'adoption des modes *réplication* ou *détermination* (Nicholson, 1984). Dans cette configuration, il se tourne vers les métiers nécessitant un transfert *a minima*, de compétences, encouragé en cela par le milieu institutionnel qui y voit le moyen d'un accès à l'emploi renforcé en secteur civil, alors qu'il est lui-même tenu à l'atteinte d'objectifs chiffrés et financièrement contraints en vue d'assurer une politique de reconversion performante (Avé, 2016, 2018 ; Coste, 2018). Cette forme de reclassement ne permet pas toujours l'accomplissement d'une reconversion aboutie puisqu'elle ne favorise pas la « *conversion subjective* » du sujet qui peut accèder à un emploi en dépit d'une mutation identitaire inachevée (Mazade, 2004). La difficulté à élaborer et à structurer la création de sens est une des raisons qui fige la réussite de son entrée en action (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995 ; Ricoeur, 1990 ; Michel, 2003).

En s'appuyant sur une classification stricte et détaillée des fichiers analysés, les résultats ont convergé pour montrer la persistance d'un attachement identitaire, soit par le biais de la *réplication* de rôle, soit par la mobilisation du réseau militaire, associatif ou institutionnel, au travers des amicales ou de la contractualisation à servir dans la Réserve. Dans plus d'un tiers des cas, l'ancien militaire exprime cette difficulté à se reconstruire dans le monde civil en dehors de sa militarité, montrant ainsi un habitus très enraciné (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012) et des références narratives récurrentes aux mythes collectif et individuel qui sont le signe de leur rémanence (Hatchuel, 1996 ; Moreau, 2009 ; Brémond, 2011 ; McAdams, 1993 ; Solti, 2015, 2019). Alors que le discours courant associe la militarité au chef, à l'officier en particulier, il a été fait démonstration que les signes de persistance de la militarité touchent toutes les catégories. On note des variations sensibles, notamment chez les sous-officiers chez qui les références à l'attachement militaire décroissent au-delà de trois années après la fin des services pour rester cependant supérieures au tiers des individus (figure 59). De leur côté, pour plus d'un tiers d'entre eux, les MdR et les officiers font preuve d'un renforcement de la verbalisation de leur militarité entre trois et huit ans de vie civile. Contrairement à une idée établie, cette réalité est vérifiée pour l'ensemble des spécialités métiers, qu'elles soient à dominante combattante ou technique au sein de la complémentarité duale du métier des armes : « « *institutional – occupational* » (Janowitz, 1960 ; Moskos et Wood, 1988). La tendance, bien que significative, est toutefois légèrement moins marquée dans les métiers techniques (figure 60). En outre, l'idée selon laquelle l'identité militaire s'installe avec le temps (interview du général Arnaud Martin) a été vérifiée à travers l'analyse thématique. La démonstration d'une militarité persistante dans des proportions importantes pour plus d'un tiers des sujets dans les huit années après le service (figure 59) a donné naissance au concept de polarisation identitaire. Les résultats ont montré que la polarisation identitaire génère des séquences de vie dominées par des crises personnelles qui sont décrites dans les courbes du doute lors des transitions (Bridges, 1980 ; Schlossberg, 1995 ; Fisher, 2000). Les périodes de chaos décrites dans la courbe du doute sont en lien avec la difficulté à créer du sens, en particulier à créer du sens en dehors du référentiel militaire. Cette difficulté se traduit par l'impossibilité de mettre en œuvre le concept d'énaction qui devrait, lors des phases de transition professionnelle, permettre à l'individu autonome de faire des choix dans les nouvelles situations qui se présentent à lui, pour créer du sens autour de ses choix et entrer en action (Varela, 1994 ; Weick, 1993, 1995).

1.3 Développement et finalisation du modèle de recherche.

Parce que notre recherche a été initiée et conduite à partir du terrain dans une démarche abductive, les allers-retours entre la réalité perçue et la théorie n'ont cessé de contribuer à l'évolution de notre modèle. À la suite des conclusions qui viennent d'être présentées, nous nous sommes appuyé sur la récurrence dans les récits de l'expression du besoin d'un accompagnement sur le champ de la construction identitaire pour faciliter le détachement de la militarité. Avec ce constat, nous avons enrichi notre modèle de recherche en le faisant évoluer vers la matrice de dépolarisation identitaire (figure 65) dont nous avons donné l'explication au paragraphe 4.4 du chapitre 4.

Nous y avons intégré la nécessité de soustraire la *polarisation identitaire (PI)* à la somme du *travail identitaire (TI)* et de la *régulation identitaire (RI)* pour établir l'équation de la *construction identitaire en reconversion ($[CI]^R$)* qui entraine la dépolarisation identitaire.

Cette nouvelle formule enrichit les travaux d'Alvesson et Willmott (2002), et de Pezé (2012) sur la théorie de la construction identitaire – $CI = TI + RI$ – en resserrant l'étude de la construction identitaire sur la période de reconversion ($[CI]^R$) :

$$\mathbf{[CI]^R = [TI + RI] - PI}$$

Dans cette équation la situation de reconversion est entendue comme une mobilité professionnelle externe à partir d'un contexte de polarisation identitaire.

Elle conclut nos travaux de la construction identitaire dans un contexte de polarisation de l'identité par le milieu social quitté lors des transitions professionnelles.

1.4 Prolongement de la notion de savoir-évoluer : le *savoir-devenir*

Le développement du concept de militarité a permis l'installation de celui de polarisation identitaire et du processus de dépolarisation identitaire qui en est le corollaire. À la frontière entre la théorie et les applications praticiennes, les travaux qui ont été engagés dans le sillage de cette recherche par l'équipe de développement de l'entreprise qui abritait cette thèse CIFRE, ont conduit à l'étude d'un périmètre plus fin du concept de *savoir-évoluer*, renforçant ainsi cette notion. La « *méthode savoir-devenir et savoir-devenir ensemble* » a alors été pensée en lien avec son concepteur, Julien Cantoni, en charge du développement chez Géométrie Variable ; elle répondait initialement à une offre opérationnelle de services formulée à l'ARD, sur marché à procédure adaptée (MAPA) proposé par Défense Mobilité. Cette méthode, en cours de commercialisation par ses concepteurs, a pour ambition de

promouvoir les méta-compétences (Briscoe et Hall, 1999 ; Delamare Le Deist, Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2017) et de prolonger et de préciser la notion de « *savoir-évoluer »* (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013) dans un environnement d'identité multiple et de polarisation identitaire. Elle contribue, *in fine*, à l'enrichissement de la littérature en développant la compétence du *devenir* (chapitre 5, paragraphes 2.2.2.1 et 2.2.2.2). Elle prolonge de nombreux travaux qui ont été entrepris en GRH autour de la notion de dispositifs d'accompagnement lors des reconversions professionnelles.

Alors que l'étude de ce sujet en GRH a imposé des incursions conséquentes dans les disciplines de la sociologie, de la psychologie, voire de la philosophie, pour sonder la compréhension des mécanismes de construction identitaire lors des transitions professionnelles, elle n'a pas éloigné la recherche de propositions concrètes en matière de gestion. En effet, la thématique de l'identité professionnelle a souvent fait l'objet d'un intérêt centré sur l'emploi ou au mieux sur le retour à l'emploi estampillé par des schémas économiques dominants. Or, nous montrons que l'identité individuelle en dynamique de transformation au sein d'une identité multiple (Dubar, 1991 ; Ashforth, 2001 ; Ramarajan, 2004 ; Nande, 2018) nécessite un accompagnement spécifique. Cet accompagnement doit lui permettre de réaliser une véritable « *conversion subjective* » de son identité professionnelle (Mazade, 2004), par la réalisation d'un travail identitaire plein et achevé, libéré de la tutelle de régulation identitaire du groupe. Sur la question de l'identité professionnelle en mutation (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1998, 2001 ; Mercier, Schmidt, Lacour, 2012 ; Balleux et Pérez-Roux, 2013 ; Mazade et Hinault, 2014 ; Pérez-Roux, 2016), nous avons souhaité contribuer aussi à la recherche par l'enrichissement de la notion de dispositifs d'accompagnement (Mazade 2004, 2005, 2014 ; Bobbio, 2009 ; Sardas et Gand, 2009 ; Négroni, 2011, 2013 ; Aubert *et al*., 2014 ; Fleury, Laval, Martin, 2016).

Le recours aux métacompétences (Van der Yeugth, 2017), notamment le « *savoir-devenir* » et « *devenir ensemble* » que nous valorisons, répond aux préconisations de la MAAME formulées par le rapport d'Aubert *et al*. (2014) à propos de la nécessité d'élargir les outils d'accompagnement lors des mutations socio-économiques qui à de nombreux égards s'apparentent à la reconversion des militaires.

En raison des enjeux économiques que représentent les travaux de conception et d'ingénierie pédagogique, et de leur protection intellectuelle, nous limitons la production de document à l'annexe 12 qui rend compte des grandes étapes d'ingénierie ; la phase d'évaluation en

particulier s'appuie sur un outil de sociologie directement inspiré de *l'Investigateur multistade de l'identité sociale* (IMIS – Costalat-Founeau, Klimekova, Blanc, 2003) issue de la théorie *ego-écologique* de l'identité (Zavalloni, Louis-Guérin, 1984 ; Zavalloni, 2003, 2007). Si en l'état, la « *méthode savoir-devenir et savoir-devenir ensemble* » ne constitue pas un apport théorique éprouvé, elle atteste néanmoins de travaux dans le prolongement des préconisations de Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2013) pour la prise en compte du « *savoir-évoluer* » dans le périmètre des compétences individuelles (*ibid.*, p. 38). Ce travail d'opérationnalisation renforce la position centrale des méta-compétences dans le processus de création d'un répertoire de compétences (Delamare Le Deist, Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2017).

2. Les apports managériaux et sociétaux

Développer les préconisations au sujet d'une perception humaine de la gestion des trajectoires de vie professionnelle des ex-militaires impose au préalable d'intégrer la dimension financière.

Notre étude a montré que l'aspect budgétaire nécessite de faire des choix qui, pour aller dans le sens de la plus grande efficacité, favorise le recours à la mise en œuvre d'une offre technique qui repose sur une approche par compétences. Or, le seul accompagnement sur le plan du transfert des compétences, de l'adaptabilité et des modalités techniques d'accès à l'emploi, n'est pas suffisant pour répondre au chaos identitaire que traverse le militaire en fin de services. Déjà pointée du doigt par Mazade, la logique d'une « *gestion des effectifs à court terme et de placement du personnel* » (2004, p. 53) n'est pas une solution suffisante à un aboutissement pérenne de la reconversion, c'est à dire à une véritable assimilation du changement qui va au-delà du seul reclassement dans un emploi.

La *re-stabilisation de la trajectoire professionnelle* au sein d'une *dynamique identitaire globale* est impérative (Sardas et Gand, 2009). Nous montrons la nécessité d'étendre l'accompagnement de type « *soutien psychologique* » (Fleury *et al.*, 2016) à la compréhension des mécanismes de construction identitaire. Pour que le futur civil en situation de polarisation identitaire arrive à exprimer des choix qui lui permettent d'entrer en action, il doit être accompagné prioritairement sur les conditions de sa construction identitaire. Le cas de la polarisation identitaire des militaires en reconversion n'est pas isolé. Des études complémentaires montrent que dans bien d'autres professions ou corporations (Grima et Beaujolin, 2014 ; Grima, Abord de Châtillon et De Becdelièvre, 2015) l'individu a été dépossédé de son identité personnelle par le fait d'une socialisation inclusive, construite sur la différenciation de son groupe par rapport au reste de la société. Les *transitions*

professionnelles en contexte de polarisation, qui résultent d'une absorption identitaire excessive de l'individu à son groupe, doivent faire l'objet d'une prise en compte particulière par les services publics de l'emploi.

Parce qu'il est essentiel de donner une réelle dimension humaine à l'accompagnement des trajectoires dans le cas de *transitions professionnelles en contexte de polarisation*, nous voulons en premier lieu inciter le décideur à sortir d'une logique court-termiste de contraintes financières à l'égard desquelles des solutions envisageables sont proposées. Ensuite, nous appelons l'ensemble des services publics à considérer les *transitions professionnelles en contexte de polarisation* comme le théâtre par excellence de la rencontre et de la coopération de disciplines par trop souvent déconnectées entre-elles : sciences de gestion, psychologie, sociologie, ethnologie, etc. Le regard de la GRH sur le sujet doit interpeler l'interdisciplinarité pour que des solutions innovantes puissent apporter des réponses efficientes à la construction identitaire lors de *transitions professionnelles en contexte de polarisation.*

2.1 Réinvestir la notion d'identité lors du départ

Lors de la transition professionnelle, la notion d'identité est généralement écartée des accompagnements, les services-conseil préférant à cette dimension furtive et mal appréciée, l'exploitation des volets techniques en matière de compétences. Il est essentiel de redonner à l'identité la place centrale qui lui a le plus souvent été donnée lors de l'entrée en vie professionnelle.

1	Micro managérial - Armée	*Mettre la notion d'identité au cœur du discours de la reconversion. Intégrer le « facteur identitaire »*
En généralisant l'apostrophe « *Devenez vous-mêmes !* », l'institution militaire recourt à une terminologie qui fait ouvertement entendre que la personne qui va rejoindre les rangs de l'armée n'a pas encore réussi à être elle-même, et qu'elle peut le devenir en s'engageant. C'est l'incorporation de la future recrue dans les forces armées qui va être de nature à la transformer et la mettre en harmonie avec sa réelle identité. Or, si le message d'incitation « *Devenez vous-mêmes !* » met au premier plan la notion d'identité lors de l'entrée dans l'institution militaire, le message de l'identité, en revanche, est absent de toutes les campagnes d'information de l'ARD. Au moment du départ, il n'est plus question que de compétences. Avec l'apostrophe « *Vos compétences ont de l'avenir !* », et cet autre slogan : « *Militaire en reconversion : recruteurs heureux !* », le message des services de la reconversion militaire se veut rassurant, tant pour le partant que pour l'entreprise, parce qu'il ramène le passage de l'activité militaire à l'activité professionnelle civile, à la transférabilité valorisante et avantageuse des compétences et qualités professionnelles du militaire. Or nous avons montré que les seules actions techniques de transfert et d'adaptation des acquis (savoir-être, savoir-faire, faire-savoir), ne garantissent pas toujours l'insertion en milieu professionnel civil et rarement la pérennisation d'un emploi. Nous proposons que la notion d'identité soit mise au cœur du discours de la reconversion et que la prise en compte du « *facteur identitaire* » contribue à optimiser l'accompagnement vers l'emploi.		

2	Macro managérial – Toute organisation	*Repenser la parité entre identité et compétences*
Les services de l'emploi ont construit les dispositifs d'accès et de retour à l'emploi autour de la notion de compétences. Il est nécessaire que la notion d'identité individuelle trouve une place à rang égal de celle de compétences au sein du discours du marché de l'emploi. Aussi proposons-nous que soient officiellement reconnues deux composantes de la transition professionnelle : un volet compétences et un volet identité. Cette mesure doit être bien plus qu'une adaptation terminologique. Elle doit amener à repenser les liens entre les compétences et l'identité dans le développement des dispositifs d'accompagnement lors de transitions professionnelles, notamment lors de transitions professionnelles au sortir d'un contexte identitaire polarisant.		

2.2 Opérationnaliser des outils de la construction identitaire lors des transitions

L'accompagnement de la construction identitaire lors des transitions professionnelles en contexte de polarisation identitaire ne peut pas s'affranchir d'un outil fiable d'évaluation individuelle du niveau de polarisation.

Ce travail doit s'inscrire dans un dispositif d'accompagnement de nature « *soutien psychologique* » (Fleury *et al.*, 2016) qui intègre préalablement la validation de la méta-compétence de « *savoir-devenir* » issue du « *savoir-évoluer* » (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013).

3	Macro managérial – Services publics de l'emploi - Recherche	*Valider la compétence « savoir devenir » en appréciant la « Méthode savoir -devenir et savoir-devenir ensemble »*
Nos travaux sur la polarisation identitaire ont permis, en marge de la recherche, de construire une méthode d'accompagnement autour de la compétence du devenir, à travers la « *méthode savoir-devenir et savoir-devenir ensemble* ». Nous préconisons que cette nouvelle compétence du devenir soit mobilisée de façon globale, en complément des compétences classiquement référencées : savoir-faire, savoir être et leurs déclinaisons (savoir communiquer/faire-savoir, savoir-être professionnels, etc.).		

4	Macro managérial – Armée et Services publics de l'emploi	*Concevoir un outil d'évaluation de la polarisation identitaire (méthodologie d'analyse IMIS) en GRH*
Un outil de mesure de la polarisation identitaire doit être développé à la lumière des résultats de cette recherche et en s'appuyant sur le travail d'ingénierie que nous proposons en annexe 12. Suivant l'exemple de la méthode de l'Investigateur Multistade de l'Identité Sociale (IMIS) élaborée en 1984 par Zavalloni et Louis-Guerin, il est capital de disposer d'un test de positionnement de l'individu. Le principe d'association de mots est ancien et remonte à Freud (1895) s'agit d'adopter une méthode de contextualisation représentationnelle par associations lexicales. Citant Freud, Chauchat (1999) indique que cette méthode permet *« d'obtenir des réponses plus exactes, dites non biaisées* » (p. 27).		

Proche de nous, Mary et Costalat-Fourneau (2014) ont montré que les résultats du recours à la méthode IMIS « *illustrent la pertinence d'une méthode d'exploration de l'identité dans le processus d'aide à l'élaboration de projets* ».

Ce travail de Mary et Costalat-Fourneau est inscrit en psychologie dans un corpus de recherche articulé autour de la dynamique identitaire et capacitaire dans la construction du projet professionnel ; nous préconisons le recours à cette méthodologie d'interrogation de l'identité individuelle à l'intersection de la définition du projet.

L'utilisation en gestion des ressources humaines que nous comptons en faire nécessite un travail d'adaptation de l'outil à une utilisation simplifiée, qui permette l'identification d'une typologie (la définition de cinq types nous semble être une bonne mesure). Cette catégorisation devra répondre aux besoins de positionnement du militaire en partance sur une échelle de polarisation identitaire sommaire permettant d'adapter l'accompagnement vers l'autonomie de création de sens et d'entrée en action.

2.3 Faire évoluer l'offre d'accompagnement en transition professionnelle en y intégrant la « *construction identitaire* »

Le besoin de faire évoluer l'offre de service trouve sa logique dans la continuité des deux précédents axes de prescription. En inscrivant le « *facteur identitaire* » dans le discours de retour à l'emploi, il devient nécessaire de traduire cette évolution dans l'offre d'accompagnement qui en découle. Dans cette perspective, nous prolongeons l'idée d'un accompagnement interne par la dynamique identitaire globale de l'acteur au travail (Sardas, 1994 ; Sardas et Gand, 2009, 2011). Nous préconisons ici un éventail d'ingénierie pédagogique qui tienne compte de la contrainte de la ressource budgétaire (préconisation n°12). Nous prêtons à ce dispositif l'appellation de son objet d'étude : le « *facteur identitaire* ». Nos propositions impliquent tour à tour l'ARD et les Services publics de l'emploi.

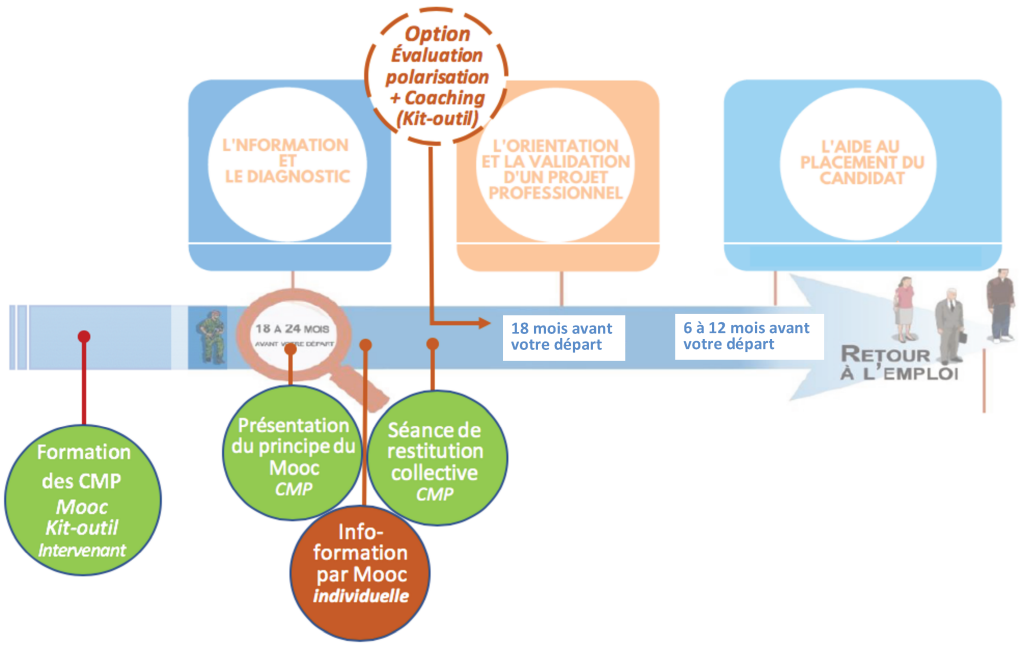


Figure 70. Intégration d'un module « construction identitaire » au dispositif de l'ARD (à partir de la figure 69).

5	Micro managérial - Armée	*Élargir l'offre de services à un module « Facteur identitaire »*

Nos recommandations articulent différents niveaux d'une ingénierie modulable. Elles peuvent être mises en œuvre le plus souvent indépendamment les unes des autres, selon le niveau de pertinence concédé par le décisionnaire. Toutefois, si des choix financiers doivent être faits, nous invitons l'échelon de décision à les opérer dans un esprit de promotion du processus de construction de l'identité comme deuxième levier de la reconversion du militaire (1re préconisation). En effet, nos travaux indiquent que deux volets doivent se combiner pour optimiser le retour durable vers l'emploi : le **volet technique** qui témoigne « *toute la place et l'importance de la reconversion dans le continuum des parcours professionnels élaborés par le ministère* » (Défense Mobilité, éd. 2019, p. 4) et le **volet identitaire,** car « *Les freins de l'identité (...) sont des freins qui vont également conditionner l'accès à l'emploi, et à un emploi durable »* (GDI [2S] Martin, entretien du 23 mai 2019).

Cette proposition d'ouvrir l'offre de services de Défense Mobilité à la prise en compte du *facteur identitaire* ne remet en rien en cause le dispositif technique actuel dont les performances doivent perdurer.

6	Micro managérial - Armée	*Étendre « l'écosystème numérique » de l'ARD au facteur identitaire, par la mise en ligne d'un MOOC*

Afin de traiter en priorité la question de l'évolution de l'identité lors de la reconversion, nous préconisons la réalisation d'une formation ouverte à distance – *massive open online course* (MOOC) – sur le sujet des dynamiques identitaires en jeu lors de la reconversion du militaire. Cette mesure s'inscrit dans « *l'écosystème numérique évolutif favorable aux innovations et aux expérimentations* » (Défense Mobilité éd. 2019, p. 24), sans réel surcout de support de diffusion.

Plusieurs thèmes doivent y être abordés, de façon très simple et didactique afin de permettre à l'auditeur de se placer en position d'apprenant et en capacité de rationaliser intellectuellement les mécanismes qui lui sont présentés : transitions (*fin – désengagement, démantèlement, désidentification, désenchantement, désorientation – zone neutre, nouveau départ*), conditions d'entrée en reconversion (*volontariat, prévisibilité, acceptation, contrainte*), catégorisation sociale, courbe du doute, processus de personnalisation (*identité, positions sociales, coping, projet*), sens pour entrer en action (énaction), etc. Prenant appui sur le principe de la formation dispensée aux vétérans canadiens et à leurs familles lors de leur retour à la vie civile (chapitre 5, paragraphe 2.2.1.3), ce MOOC aura la forme d'une brève présentation qui contextualise le processus de reconversion, et qui s'ouvre sur de courtes séances d'information complémentaires. Il doit amener le sujet de se situer dans les mécanismes qui lui sont décrits, pour ensuite être incités à poursuivre sa formation par la consultation de modules complémentaires.

Au terme de la participation au MOOC, l'information dispensée devra permettre à l'individu de s'approprier les processus en jeu lors de la reconversion militaire. La prise de conscience d'une éventuelle impasse identitaire doit l'encourager à sortir de son cadre de références (*militarité*) pour faire des choix dans les situations nouvelles qui s'offrent à lui, entrer en *énaction* et pouvoir créer du *sens* pour se mettre en mouvement.

7	Micro managérial - Armée	*Former les conseillers en transition professionnelle au « facteur identitaire »*

La formation des accompagnateurs de l'ARD est un autre axe de développement que nous avons identifié et qui a été amplement introduit par le général de division (2S) Arnaud Martin, directeur de l'ARD de 2013 à 2016 (chapitre 5, paragraphe 2.1.3.2).

Nous proposons que cette formation prenne appui principalement sur les sessions de formation initiale des conseillers de transition professionnelle (CTP) qui sont conduites à l'occasion de leur entrée en fonction au sein du maillage territorial de Défense Mobilité. Sous forme d'une intervention de durée moyenne (2 heures, à moduler en fonction des attentes et contingences de l'ARD), après avoir re-situé les contours de la problématique identitaire en période de reconversion, le conférencier livrera les clés de la compréhension des enjeux et des rouages. À l'issue de cette séance de formation, les CTP seront en mesure d'intégrer une approche identitaire lors de la *Prestation d'information et de diagnostic* qui initie le parcours de reconversion proposé par l'ARD (figure 6).

Dans une première phase d'adoption du dispositif « *facteur identitaire* », nous proposons que des séances spécifiques soient programmées à la destination des CTP déjà en poste, et qui ne seraient pas amenés à suivre la formation initiale annuelle d'intégration. Pour une question de souplesse et d'autonomie de mise en œuvre, Défense Mobilité pourra juger par ailleurs de l'opportunité de former des formateurs de l'ARD qui pourront assurer la diffusion de la formation à tous les échelons d'accompagnement compétents déjà en fonction.

8	Micro managérial - Armée	*Adopter un « kit-outil » de mise en œuvre du module « Facteur identitaire »*

Afin d'assurer une cohérence et une unité d'action au sein du corps des CTP, nous proposons que leur soit remis en fin de module de formation sur le *facteur identitaire en reconversion*, un kit-outil de l'accompagnement aux dynamiques identitaires lors de l'entrée en reconversion. Ce point, là encore appuyé par le GDI (2S) Arnaud Martin ancien directeur de l'Agence de Reconversion, trouvera sa logique dans une action d'accompagnement identitaire de 1er niveau, dévolue aux CTP.

Des actions d'ordre plus technique, requérant l'appui de spécialistes, experts à différents échelons de la psychologie, devront être recensées en fonction des directives managériales, et feront l'objet de prescriptions de la part du conseiller, en référence à un synopsis des champs de compétences et d'intervention que recensera le kit-outil.

Cette procédure qui est déjà en place aujourd'hui pour faire face à l'accompagnement de cas pathologiquement compliquée serait étendue aux personnes détectées dans des impasses identitaires, c'est-à-dire en posture de polarisation identitaire avérée.

9	Micro managérial - Armée	*Proposer une prestation d'information et de diagnostic*

Lors de la *Prestation d'information et de diagnostic*, le conseiller formé à l'enjeu du *facteur identitaire en reconversion* doit être en mesure de guider le partant vers l'utilisation du MOOC. Nous proposons qu'au cours d'une deuxième rencontre qui se déroulerait en séance collective, le CTP fasse réaliser un retour sur la prise de conscience des mécanismes identitaires qui sont en jeu lors de la reconversion. L'échange entre pairs, qui sera au besoin précisé et guidé par le CTP, facilitera la compréhension des militaires les moins réceptifs. À défaut, ce temps d'interaction verbal aura marqué les mémoires personnelles des individus les moins disposés à s'imprégner de

l'information. Le moment venu, le souvenir de cette séance pourra leur permettre, ultérieurement, de mobiliser l'information acquise au cours de la séance collective.

Les enseignements permettront de se resituer au sein des mécanismes du *facteur identitaire* et d'être à même de négocier de façon autonome un détachement identitaire suffisant pour faciliter la formulation de choix réalistes, porteurs de sens et promoteurs d'entrée en action. Enfin, dans un dernier temps, un outil d'évaluation sera remis aux candidats à la reconversion leur permettant d'apprécier leur niveau de polarisation identitaire.

10	Macro managérial - Services publics de l'emploi	*Lier le souci de « l'humain » à la dimension d'identité dans l'« Approche par compétences »*
« *Avec l'approche par compétences : Pôle emploi mise sur l'humain* ! » est le slogan qui accompagne l'évolution du dispositif d'accompagnement à l'emploi proposé par Pôle Emploi depuis l'été 2018. Cependant, ni dans le discours d'information destiné aux ressortissants Pôle Emploi, ni dans les supports d'information et de communication destinés aux prestataires, n'apparaît le mot « *identité* ». Il nous semble essentiel d'inscrire la dimension « *identité* » dans un dispositif qui mise sur l'humain. D'une part, cette évolution mettrait le public Pôle Emploi en disposition de découverte du levier identitaire, d'autre part elle permettrait aux conseillers Pôle Emploi de se familiariser avec la place qui lui revient dans le couple « identité-compétences ».		

2.4 Expérimenter et prolonger : une pépinière de la *compétence du devenir*

L'expérimentation doit s'inscrire dans le prolongement de nos travaux afin de donner corps aux résultats que nous avons proposés et de les développer. Nous proposons ici un axe de prolongement et d'expérimentation pour chacun des segments micro et macro managériaux qui doivent servir de pépinière au renforcement de la notion de *compétence du devenir*. Le croisement des résultats des deux périmètres d'expérimentation permettra d'affiner les conditions d'exploitation de la notion de *compétence du devenir*.

11	Micro managérial - Armée	*Expérimenter un laboratoire de médiation identitaire*
Le principe du projet d'un laboratoire de médiation identitaire qui a été présenté en prolongement de ces travaux a été retenu par Défense Mobilité. Il s'agit pour l'ARD de faciliter à une équipe de coaches certifiés de l'entreprise qui a été support de la thèse CIFRE, l'accompagnement et le suivi d'une cohorte de dix militaires qui entrent en reconversion. Au travers de ce laboratoire, nous voulons valider les critères de détection de la polarisation identitaire, vérifier et enrichir les résultats de nos travaux, et éprouver en contexte de polarisation identitaire la « *méthode savoir-devenir et savoir-devenir ensemble* » en vue de sa certification et de l'enrichissement du périmètre de la *compétence du devenir*.		

12	Macro managérial - Services publics de l'emploi	*1. Expérimenter l'extension de l'offre de service de Pôle Emploi à la « compétence du devenir »* *2. Perspective d'un MOOC sur la « compétence du devenir »*
Nous avons proposé d'expérimenter la *méthode « savoir-devenir » et « savoir-devenir ensemble »* suggérée en préconisation n°3. Initialement au sein d'un dispositif régional, nous invitons à expérimenter cette nouvelle *compétence du devenir* dans le dispositif d'accompagnement aux transitions professionnelles, en particulier dans un contexte de polarisation identitaire. Les résultats, devront pouvoir permettre de juger de l'opportunité de généraliser l'intégration de la *compétence du devenir* au dispositif d'«*Approche par compétences* ». En outre nous suggérons que cet ensemble de mesures soit accompagné de la mise en ligne d'un MOOC à l'instar de celui mentionné en proposition n°6.		

2.5 Sortir de l'idée que l'accompagnement de la construction identitaire doit nécessairement être onéreux

Si la dimension humaine qui est soulignée par tous les opérateurs est au cœur de l'affichage des préoccupations, l'aspect financier est une contrainte qui fixe les limites de développement des dispositifs d'accompagnement du facteur identitaire lors de la transition professionnelle. Afin de donner toutes les chances aux résultats de nos travaux de trouver une application optimale, nous proposons de recourir chaque fois que possible au vecteur digital qui minimise les coûts de mise en œuvre des dispositifs. En outre, nous croyons que les dynamiques identitaires qui peuvent gagner à être accompagnées par du coaching professionnel reposent d'abord sur l'expérience et la capacité individuelles à se situer et renforcer son autonomie. Le Mooc à vocation informative vise cet objectif individuel.

13	Micro managérial – Armée Services publics	*Privilégier l'information et la formation en ligne par le canal numérique*
Armée. Dans les différentes propositions, la contrainte de la ressource budgétaire de la Direction des ressources humaines du Ministère des armées a été prise en compte. Nous avons montré qu'elle n'autorisait pas de s'écarter de la priorité du retour rapide à l'emploi pour « *contenir le coût que fait peser sur la masse salariale du ministère l'indemnisation chômage de ses anciens ressortissants* » (Défense Mobilité, éd. 2019, p. 5). Bien sûr, nos préconisations ne peuvent pas être développées sous enveloppe constante *stricto sensu*. En revanche, les propositions que nous formulons restent des propositions économiquement réalistes et tenables, parce qu'elles privilégient les vecteurs d'information déjà existants, dont la transformation numérique de Défense Mobilité doit pouvoir permettre de tirer parti. Nous gageons que l'effet de levier qu'elles auront rapidement sur l'évolution à la baisse de l'enveloppe de l'indemnité chômage (116,7 M€ en 2018) est de nature à consentir l'investissement à minima qu'elles sollicitent.		

Services publics. Afin de donner toutes les chances à la prise en compte des processus de construction identitaire en transition professionnelle, nous pensons que la voie des technologies digitales doit être privilégiée afin de ne pas tuer dans l'œuf la perspective d'intégration cohérente d'un volet identitaire à l'offre de service « *Approches par compétences* » étendue aux savoirs-devenir.

3. Les apports méthodologiques

3.1 Une exploration ancrée simultanément dans deux terrains contigus

Parce qu'un sujet d'étude peut concerner plusieurs terrains, et parce que le chercheur possède la capacité à se retrouver imprégné simultanément sur ces deux terrains, la recherche peut alors être conduite selon une méthodologie ancrée au terrain malgré le grand écart que peut représenter le passage de l'une à l'autre des populations étudiées dans le cadre de la problématique. Du monde militaire souvent réputé pour l'imperméabilité qu'il donne de ses arcanes, à celui de ses anciens membres reconvertis dans un secteur professionnel civil et qui sont régulièrement marginalisés par la société, nous avons voulu conduire une recherche honnête et coordonnée de laquelle puissent émerger de futures solutions qui répondent au malaise que certains nomment la nostalgie.

Au terme de cette recherche, nous savons que la dimension pragmatique apportée par nos choix méthodologiques n'a pas pris le pas sur l'étude scientifique, mais qu'elle a permis de l'ancrer dans ses deux terrains, notamment en faisant l'option de l'instantanéïté exploratoire qui a permis de construire ce que nous avons perçu de la réalité (Thiétart, 2003) de la construction identitaire du militaire dans le *continuum* de sa reconversion.

3.2 L'intérêt d'un travail en abduction pour une approche pragmatique

En choisissant de conduire une recherche par des allers-retours entre un terrain familier du chercheur et la littérature qui contient les clés permettant la production de connaissances théoriques, nous nous sommes livré à un exercice méthodique et graduel (Peirce, 1958 ; Cattelin, 2004 ; Dumez, 2012). Nous avons cherché scrupuleusement les solutions que proposait la littérature au fur et à mesure du recueil d'informations sur les diverses manifestations de la construction identitaire lors de la reconversion des militaires. Notre respect rigoureux de la méthode abductive a guidé la recherche dans une approche processuelle, conjointe et alternative, de la théorie et de la connaissance à produire. Nos travaux ont rendu compte de cette démarche pédagogique dans le chapitre 3 (paragraphe 2.3.1 et 2.4).

Un schéma porté en annexe 15, fiche 28 propose une vision synoptique de la méthodologie abductive mise globalement en oeuvre. Il retrace la construction du modèle vers la matrice de dépolarisation identitaire dans son principe d'élaboration par abduction.

3.3 Une étude transversale double à l'échelle du temps

L'étude longitudinale et l'étude transversale relèvent de deux modes d'action différents, et, à certains égards qui s'opposent. Une étude longitudinale, qui aurait permis de mesurer l'évolution d'une même population, aurait sans doute été préférable pour l'observation des phénomènes d'attachement identitaire au fil du temps. Cependant le temps dévolu à cette thèse ne nous a pas incité à y recourir. En revanche, afin de nous donner toutes les chances de valoriser nos travaux par un recueil utile de données, nous avons consulté deux viviers humains sensiblement identiques, répartis sur deux périodes d'observation significativement distantes l'une de l'autre. À l'échelle du temps, le positionnement moyen des 28 ayants-droit de l'Agence de reconversion de la défense (corpus 1) est situé en date de fin des services, tandis que celui des 26 anciens militaires (corpus 2) correspond à 5 ans et demi après le retour à la vie civile.

La superposition de ces deux échantillons a permis d'apprécier l'évolution du phénomène dans le temps grâce à l'adoption d'un encodage thématique à l'aide du logiciel NVivo qui a respecté le principe du socle d'encodage commun (SEC) que nous nous sommes imposé.

3.4 La nouveauté du SEC

Un premier niveau de saturation ayant été atteint au 24^{e} entretien du premier corpus, nous avons poursuivi l'encodage du second corpus depuis une nouvelle session. De cette manière il a été possible de comparer les corpus en les superposant, et de dégager instantanément des tendances fortes concernant l'évolution des processus identitaires dans le temps par la consultation de leur matérialisation au travers des diagrammes hiérarchiques. En outre, le SEC a surtout accru la capacité d'interprétation à partir de la possibilité que nous nous étions laissé de créer de nouveaux nœuds. L'émergence de nœuds distincts en nombre important aurait pu retirer du sens à l'exploration et à la méthode du SEC. Mais l'apparition de seulement trois nouveaux nœuds a été de nature, là encore, à nous mettre sur la piste de tendances fortes et révélatrices des processus identitaires. Par la suite, nous avons pu sonder plus en détail ces amorces d'information par le double croisement de données, c'est-à-dire le croisement entre elles de requêtes identiques séparément appliquées aux deux corpus, chacune de ces requêtes reposant sur l'utilisation de tableaux croisés dynamiques alimentés avec les mêmes catégories.

4. Les limites de la recherche

La recherche-intervention conduite par abduction s'est appuyée sur l'épistémologie constructiviste, dans le cadre d'une démarche toute personnelle, pragmatique, motivée par une expérience de vie à propos du sujet et de son environnement. Dans le cas de notre investigation expérientielle du monde militaire, la posture constructiviste nous a permis de nous engager dans l'interprétation des résultats, la formulation de conclusions et des préconisations qui les accompagnent. Néanmoins, comme pour toute recherche, surtout lorsqu'elle investit un sujet aussi novateur jamais traité à notre connaissance, nous percevons des limites qui nous conduisent à pondérer nos résultats, sur les plans théoriques et méthodologiques.

4.1 Perception des limites relatives à une littérature variée

Nous avons explicité en détail le cheminement de la construction de notre cadre théorique en précisant qu'il est le résultat d'une démarche abductive. Or, cette progression par aller-retour entre le terrain et la littérature nous a sans doute conduit à la construction d'un cadre théorique qui, pour sembler très riche, reste cependant le résultat de choix importants.

Une ***littérature abondante*** peut être appréciée à charge de ce travail ; pourtant seule la variété des concepts et des modèles nous a permis de comprendre et d'appréhender la traduction de la réalité que nous avons côtoyée. Même si certains auteurs sont cités sporadiquement dans nos résultats, le recours à leurs travaux nous a permis de comprendre et de justifier des modèles que nous avons mobilisés pour créer et faire évoluer notre propre modèle de recherche. Par exemple la matrice des quatre stratégies de personnalisation (Tap, Esparbès et Sordes-Ader, 1995b) met en jeu des concepts fondateurs de ce modèle aussi variés que complexes : identité ; relation sociale ; coping ; projet ; sens... Aussi, au substantif « *abondante* », préférons-nous le qualificatif « ***féconde*** » qui, selon nous, investit la proposition d'un sens plus juste à l'égard de nos travaux, du fait de sa double acception.

Par ailleurs, alors que notre problématique portait sur l'insertion en milieu socioprofessionnel lors de la reconversion, nous avons fait le choix de circonscrire ce travail à l'étude des mécanismes identitaires, tandis que tout un pan de la littérature de référence en GRH nous invitait à sonder le volet plus habituel des dispositifs d'accompagnement. Ainsi pour l'intérêt de la démonstration, et le respect de format de cette thèse, nous n'avons pas souhaité restituer l'étude des travaux majeurs en matière de *dispositif d'accompagnement en transition professionnelle* (Mazade 2004, 2005, 2014 ; Bobbio, 2009 ; Sardas et Gand, 2009 ; Négroni,

2013 ; Aubert *et al.*, 2014 ; Fleury, Laval, Martin, 2016). Nous nous sommes contingenté à les citer. La même logique à prévalu pour nous limiter à l'évocation de l'*identité professionnelle* (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1998, 2001 ; Mercier, Schmidt, Lacour, 2012 ; Balleux et Pérez-Roux, 2013 ; Mazade et Hinault, 2014 ; Pérez-Roux, 2016) et au couple *employabilité*, et *compétences* (Finot, 2000 ; Retour, 2005 ; Van Der Heijde *et al.*, 2006 ; Wittekind *et al.*, 2010 ; Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui *et al.*, 2011 ; De Vos *et al.*, 2011 ; Raoult *et al.*, 2011 ; Loufrani-Fedida, Saint-Germes, 2013), mettant en œuvre les notions de *capabilité* et de *capacité* (Sen, 1987 ; Ricœur, 1995 ; Ballet et Mathieu, 2009). Pour ne pas rajouter à la fertilité de la théorie mobilisée, la nécessité de faire des choix dans la restitution rédactionnelle de la revue de littérature, notamment en dehors des champs GRH habituels, nous a amené à estomper la restitution de cette littérature. Ceci explique néanmoins que nous ayons désigné ces apports théoriques en GRH lors de nos discussions et préconisations, puisqu'ils sont en lien direct avec les perspectives de développement de nos résultats.

Le ***recours à la grille d'ajustement de rôle*** de Nicholson (1984) lors des transitions de rôle peut sembler réducteur lorsqu'il s'agit d'étudier, dans le cas de la reconversion militaire, bien plus qu'un ajustement entre l'individu et le rôle. Cependant, par sérendipité, nous pensons avoir montré que le cadre d'analyse de cet outil est largement exportable à d'autres types de transitions. Du contexte de l'individu en transition de rôle, à celui de l'identité individuelle en changement de projet professionnel, il nous semble n'y avoir qu'un pas qui méritera cependant de faire l'objet d'une étude spécifique.

4.2 Perception des limites relatives à la démarche méthodologique

Sur le plan de la méthodologie, la question du choix d'une recherche-intervention plutôt qu'une recherche-action pourrait être discutée, bien que que les deux méthodes soient excessivement proches (Plane 1999, 2000 ; Pastorelli, 2000 ; David 2000b, 2012). Cependant cette préférence a été motivée par le besoin que nous avons ressenti lors de notre propre reconversion : il convenait de le faire remonter du terrain (partants et institution) par la posture d'intervention en vue de construire un « *processus d'apprentissage à partir de la modélisation rationnelle* » (David, 2000a, p. 10).

Néanmoins, l'analyse de la littérature en vue de constituer un continuum du cadre épistémologique a permis de tirer un avantage substantiel en termes de rigueur méthodologique. Les choix d'opérationnalisation méthodologique se sont inscrits dans une démarche subjective de la part du chercheur, pour ce qui concerne la constitution de

l'échantillonnage autour de deux corpus, les classifications par catégories hiérarchiques, choix de l'armée de terre et de la marine, spécificités de métiers d'armes de *mêlée* ou d'armes *techniques* (occupational-institutional) etc. Mais tous nos choix ont été prononcés en fonction de l'appréhension de notre parcours de chef militaire chevillé à la volonté de donner une dimension humaine commandement comme au management.

Notre démarche subjective a été équilibrée par une posture pragmatique reposant sur : l'éthique du chercheur, des explications fouillées de la démarche de recherche et l'exercice d'une dialectique critique, pour faciliter l'action cognitive intentionnelle de construction du phénomène étudié.

5. Perspectives de recherche

Le nécessaire besoin de vérification par une exploration quantitative.

Ce travail, selon nous, n'a jamais été réalisé dans la sphère des militaires français ; il mérite donc d'être prolongé et que ses résultats soient enrichis par le biais d'une recherche quantitative.

Lorsque nous avons initié la démarche en rencontrant l'ARD à l'état-major de la reconversion à Vincennes, le 6 avril 2016, et que le principe d'une recherche sur les impacts du facteur identitaire lors de la reconversion a été arrêté, il nous avait été proposé d'avoir accès à la partie non confidentielle de la base de données des militaires ressortissants de l'ARD. Nous avions alors mesuré cette opportunité avec un grand intérêt, en imaginant pouvoir développer un volet quantitatif en complément de l'exploration qualitative. Cependant, la nouveauté du sujet a suscité des interprétations approfondies de l'exploration qualitative par une longue phase d'allers-retours avec la littérature. L'envergure de l'investigation a très vite conduit à resserrer nos objectifs sur le seul volet qualitatif de cette recherche.

Nous appelons de nos vœux que les résultats de cette thèse fassent l'objet d'un développement quantitatif dans l'objectif d'enrichir nos conclusions.

Quelle place à la conservation des ressources en état de polarisation identitaire ?

Notre réflexion croise les travaux de Nande (2018)[76] consacrés à « *comprendre comment les identités multiples d'un salarié interfèrent avec le contexte organisationnel (ressources et exigences)...* » (p. 10). Comprendre le rapport entre *ressources et exigences contextuelles* dans un état de polarisation identitaire, à partir de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll,

[76] Au sein de notre laboratoire de recherche, Montpellier/EDEG/MRM/Groupe GRH

1989) s'offre comme une perspective de développement utile de nos travaux. Nos résultats ont montré que les ressources et les exigences du système et du collectif militaire sont propices à une polarisation de l'identité individuelle par la militarité qu'elles impulsent. Dans quelle mesure l'armée pourrait-elle intervenir sur la capacité de conservation des ressources pour faire en sorte que son personnel soit placé dans des conditions favorables d'autonomie de construction identitaire ? Cet axe de réflexion pourrait-il faciliter à l'individu l'adoption de stratégies d'adaptation, par une capacité individuelle consolidée de conservation des ressources qui faciliterait la dépolarisation identitaire et la création de sens ?

6. Retour sur l'introduction générale

En nous appuyant sur le sujet de la reconversion des militaires, nous avons souhaité montrer l'intérêt d'innover en termes d'accompagnement de l'individu dans sa dimension propre, identitaire. Nous avons montré que des solutions, certes perfectibles, restent tout à fait possibles, pour autant que l'on accepte de recourir à des techniques d'accompagnement personnalisé orienté vers le *soutien psychologique* (Fleury *et al.,* 2016). Dans le souci de respecter un modèle économique, qui favorise une gestion à flux tendu des effectifs et le placement rapide du personnel (Mazade, 2004), cet accompagnement peut à minima prendre la forme de formation à distance qui soit de nature à faciliter l'autonomisation de l'individu dans ses transformations identitaires lors de ses transitions professionnelles. Rappelant que « *le mieux est l'ennemi du bien* », nous avons proposé des solutions faciles à mettre en œuvre pour chercher à sécuriser la pérennité du retour à l'emploi des militaires en reconversion, en nous plaçant sur le champ de l'humain en même temps que sur celui des performances managériales de reclassement. Non seulement ces deux dimensions nous semblent tout à fait compatibles, mais surtout elles sont indissociables. D'une part l'individu transformé par son service sous les armes doit être aidé à se retrouver en tant que personne équilibrée dans un nouvel environnement socioprofessionnel qui lui corresponde. D'autre part, les efforts consentis en ce sens agiront sur deux leviers : celui du recrutement – par effet d'annonce et par les résultats induits en matière de sécurisation des trajectoires individuelles professionnelles –, celui de la réduction du coût du chômage dont le suivi incombe à l'ARD (encore 116,7 M€ en 2018).

Dans la perspective GRH, et plus globalement le volet sociétal qu'elle recouvre, nous avons voulu montrer la nécessité d'étendre encore davantage le facteur humain en GRH. Parler de gestion des ressources humaines est toujours délicat lorsque la dimension de l'identité

individuelle peut donner le sentiment d'être laissée pour compte au profit des seules performances immédiates chiffrées de l'emploi. En ce sens, des contacts sont en cours avec l'échelon national de Pôle Emploi et l'unité régionale de la DIRECCTE Occitanie afin de faire valoir le bien-fondé de mentionner la dimension de l'identité individuelle lors de la définition d'un projet professionnel. Intégrer la compétence du *savoir-devenir* dans les dispositifs d'accompagnement à l'insertion et à la transition professionnelle – dans le prolongement de la préconisation de Loufrani-Fedida et Saint-Germes en 2013, et des propositions du rapport de la MAAME sous la direction d'Aubert en 2014) – apparaît une nécessité à étendre et systématiser. Parmi les valeurs ajoutées qu'apporte le conseiller dans l'accompagnement tel que celui du Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP), si le coaching de type *« soutien psychologique et/ou « "remise en dynamique"* » (Fleury *et al.*, 2016, p. 13) apparait essentiel, « *d'autres éléments sont en effet susceptibles de rentrer en compte pour la qualification du type d'accompagnement* » (*op.cit.*). Dans le cas de la reconversion des militaires, un accompagnement vers une autonomie assumée de la construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Pezé, 2014) est apparu nécessaire pour au moins deux partants sur trois. Dans une approche plus globale, nous pensons qu'une gestion des transitions par une approche identitaire adossée à nos travaux pourrait tout autant concerner les transitions en contexte de menace d'identités singulières (Grima et Beaujolin, 2014), que les transitions radicales (Grima, Abord de Chatillon, De Becdelièvre, 2016), les situations de diversité culturelle tel le cas des expatriés (Ameur, 2010), ou encore venir enrichir les travaux déjà conduits en ce sens au profit des jeunes en scolarité dans les banlieues ou au sein des structures d'insertion de type E2C (Vollet, 2016) ou Epide (Houdeville, 2015).

L'employabilité doit évoluer vers une notion large, transdisciplinaire qui, en intégrant la construction identitaire de l'individu lors des transitions professionnelles – c'est-à-dire sa compétence à *savoir-devenir* – fera de la capabilité une version renforcée vers la capacité de l'individu à évoluer (Ballet et Mathieu, 2009). Nous nous sommes d'ores et déjà mis à la disposition des décideurs pour opérationnaliser nos propositions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABBOT A., 2001. « Turning point », in Time matters. On theory and method, Chicago, University of Chicago Press. Trad. « À propos du concept de turning point », in Bessin M., Bidard C., Grossetti M. (dir.), 2010. Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement, Paris, La Découverte, pp. 187-211

ABDINI P., 2012, « La reconversion des militaires : enjeux, contraintes et succès » - *Revue de Défense Nationale* n° 749, avril 2012, pp.75-78

ABORD de CHATILLON E., RICHARD D., 2015, « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) : Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC ». *Revue Française de Gestion*, p. 53.

ABRAHAMSON B. 1972, Military Professionalization and Political Power, Londres, Sage Publications

AGGERI F., 2016, « La recherche intervention : fondements et pratiques » - *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*, BARTHELEMY J., MOTTIS N., Dunod, pp. 79-100

AGNEL A., 1997, ''L'individuation : du « principe » au « processus »'' Cahiers Jungiens de psychanalyse N° 90, 1997/3

AÏSSA B., 2001, « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? » Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, FSA, Laval Quebec - 13-14-15 juin 2001

ALLEK. M., 2014, « La malédiction du « Y'a qu'à former ». La formation entre instrumentalisation et accompagnement des transitions » - Dans Sociologies pratiques 2014/1, n° 28, pp. 31 à 40

ALLARD-POESI, F. et V. PERRET 2004b, La recherche-action, e-thèque, col. Méthodes quantitatives et qualitatives. http://www.e-theque.com/

ALVESSON, M., WILLMOTT, H. 2002, Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. Journal of Management Studies, 39, 619-644.

AMBLARD, H., BERNOUX, P., HERREROS, G., LIVIAN, Y-F. 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations,* Paris, Le Seuil (Sociologie)

AMEUR A.B., 2010, « L'adaptation au travail des cadres expatriés : comment concilier performances économique et sociale dans un contexte de diversité culturelle ? » - Humanisme et entreprise, 2010/5 (n° 300), pp. 57-76

ANGOT J., MILANO P., 1999, « Comment lier concepts et données » ? - THIETART (R.A.) & coll., Méthodes de Recherche en Management, Paris : Dunod, 1999, pp. 177-187

ANGOT J., MILANO P., 2005, « Comment lier concepts et données - « Recherche en soins infirmiers » 2005/1 N° 80 | pp. 12-27

ANSART P., AKOUN A., (dir.) 1999, Dictionnaire de sociologie – Paris Le Robert et le Seuil

ARRIEN S-J., 2007, « Ipséité et passivité : le montage narratif du soi (Paul Ricoeur, Wilhelm Schapp et Antoni Artaud) – Laval théologique et philosophique, 63/3, octobre 2007, pp. 445-458

ARRIEN S-J., 2017, « Ricoeur et l'identité narrative », article dans Le Point.fr, le 21/07/2017

ARGOUD, J-M., 2015, « Armée et droit syndical – Les conséquences de l'arrêt Matelly de la cour européenne des droits de l'homme » - Droits 2015/1, n° 61, pp. 171-184

ASHFORT B.E., SAKS A. 1995, « Work-role transitions : A longitudinal examination of the Nicholson model», Journal of occupational and organizational Psychology, The British Psychological Society – pp.157-175

ASHFORTH B-E., 2001, Role transitions in organizational life: an identity-based perspective, Mahwah, NJ Erlbaum.

ASHFORTH B.E. et Kreiner G-E, 1999, "How can you do it?": dirty work and the challenge of constructing a positive identity, Academy of Management Review, vol. 24, n°3, p. 413-434

ASHFORTH B.E. et Kreiner G-E, et FUGATE M. 2000, All in a day's work : boundaries and micro role transitions, Academy of Management Review, vol. 25, n°3, p. 472-49

AUBERT J-P., Frédéric ; rapporteurs BRUGGEMAN F., COLLETIS G., GAZIER B., MAGNANT P., PAUCARD D., PELLERIN TH. ; Coordinatrice COLOMBEL V. ; Contributeurs DEPRET-BIXIO, I., DOLE PH., ROUILLEAULT H., 2014, *Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation,* Rapport des Travaux de la mission accompagnement et anticipation des mutations économiques (MAAME)

AUTIN F. 2010, La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner. « Préjugés & Stéréotypes »- Projet à l'initiative de l'AFPS et de www.psychologie-sociale.org Réalisé avec le concours du Ministère de la Recherche

AVENIER M-J., 2010, « Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques » (AIMS « Méthodologie de la Recherche » à Caen, le 25 mars 2009) – CERAG, Cahier de recherche n° 2010-03 E4

AVENIER M-J., 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? » - Management & Avenir 2011/3 (n° 43), p. 372-391

AVERSENG, C. 2011, Management des processus et réduction de l'équivocité : Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation – Thèse de doctorat – Dir. DUPUY Y., FALLERY B., 24 nov 2011

BACHELET J. R., 2002, « Un sens au métier des armes », Études, 2002/2 (Tome 396), pp. 171-183

BAGUR T. et PORTOCALLIS G., 2017, « L'individu et l'interaction, entre rôle social et identité », Revue Européenne de Coaching, Numéro 2, Avril 2017

BALLET J., MATHIEU F-R., 2009, « Capabilité et capacité dans le développement : repenser la question du sujet dans l'œuvre d'Amartya Sen » - Revue Tiers Monde) 2009/2, n°198, pp. 303-316

BALLEUX A. et PEREZ-ROUX TH. 2013, « Transitions professionnelles » », *Recherche et formation* [En ligne], 74 | 2013, mis en ligne le 28 avril 2014, consulté le 6 janvier 2017

BARBIER, J.M., 1996. De l'usage de la notion d'identité en recherche, notamment dans le domaine de la formation. Éducation Permanente, 128, pp. 11-26

BARDIES L. 2011, « Du concept de spécificité militaire », L'Année sociologique, 2011/2 (vol 16) p. 273-295

BARROIS, C., 1993, Psychanalyse du guerrier, Paris, Hachette, 1993

BART D., 2011, « L'analyse de données textuelles avec le logiciel Alceste », Association REDLCT, Recherches en didactiques, 2011/2, n°12, pp.173-184

BARUEL-BENCHERQUI, D., Le FLANCHEC, A., MULLENBACH-SERVAYRE, A. (2011), « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés» - Management et Avenir, n° 48, p. 14-36

BASCH J., FISHER C. D. (2000). Affective events–emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In N. Ashkanasy, C. Hartel, & W. Zerbe (Eds.), Emotions in the workplace: Research, theory, and practice (pp. 36–48.) Westport, CT Quorum

BAUBION-BROYE, A., MALRIEU, PH., TAP, P. 1987, « L'interstructuration du sujet et des institutions. Bull. de psychologie, XL, 379, pp. 435-447

BAUBION-BROYE A. et Le BLANC A. 2001, « L'incertitude dans les transitions : nouvelles approches : présentation » - O.S.P. 30/1 | 2001, Incertitudes professionnelles, conduites d'orientation ou d'insertion et nouveaux rapports au travail

BÉDARD R., 1983, « Crise et transition chez l'adulte dans les recherches de Daniel Levinson et de Bernice Neugarten », Revue des sciences de l'éducation, Volume 9, numéro 1

BEN HAISSA H. 2001, « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion - Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001

BIDERMAN A.D. 1967, « What is military ? » Sol TAX , ed. The Draft, Chicago, University of Chicago press

BIDERMAN A.D., SHARP L. 1968, « The convergence of military and civilian occupational structures: evidence from studies of military retired employment », American journal of sociology, bd 73, 1967/68, p. 381-399

BINZ A., MOLDO R., ROY A-L., 2000, *Former des adultes en Eglise : état des lieux, aspects théoriques et pratique* - Ed. Saint-Augustin, Saint Maurice

BLAIS M., MARTINEAU S., 2006, « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes » - *Recherches qualitatives* 26 (2), pp.1-18

BLANC-SAHNOUN, P., GALLIANO, T., 2018, *Chômage des seniors, une autre histoire possible : L'approche narrative pour reconstruire la fierté* - L'Harmathan

BLIER G., 2009, Les grandes batailles de l'histoire de France : leur trace dans la mémoire collective - Revue historique des armées, 257 | 2009, pp. 3-13

BOBBIO M., « Les dispositif publics d'accompagnement des restructurations en 2008 », *Premières Informations*, novembre 2009, n°48-2 DARES

BOËNE B. 1990, *La Spécificité militaire : actes du colloque de Coëtquidan* - A. Colin

BOËNE B. 1995, *Émergence et développement d'une sociologie spécialisée : le cas de la sociologie militaire aux États-Unis* – Thèse de doctorat, dir. LAUTMAN, J. Paris 5

BOËNE B., 2003, La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique. *Revue française de sociologie* - 2003/4 Vol. 44, pp. 647-693

BOËNE B., 2011, « La représentativité des armées et ses enjeux. Revue de la littérature, comparaison des cas français, américain et britannique » Presses Universitaires de France | « L'Année sociologique » - 2011/2 Vol. 61, pp. 351-381

BORIES-AZEAU I., LOUBES A., 2009 « Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ? » - XX^{e} congrès de l'AGRH, Saint Malo

BOUCHOUX C. sénatrice, CONWAY-MOURET H. sénatrice, GONTHIER-MAURIN B. sénatrice, JOUANNO C. sénatrice, LABORDE F. sénatrice, LOPEZ V. sénatrice, 2015, au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, réalisé à la suite de la rencontre avec des femmes de la Défense organisée le 5 mars 2015 à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes

BOUDENS C.J., 2005, The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26, 9, pp. 1285-1306

BOURDIEU P., 1978 « Le marché linguistique », exposé fait à l'Université de Genève - Dans *Question de sociologie,* décembre 1978, pp. 133-136

BOURDIEU P., 1980, *Le sens pratiques*, Ed. de Minuit

BOUTIN, M. 2008, « Virtualité et identité. L'identité narrative selon Paul Ricœur et ses apories » - Études théologiques et religieuses 2008/3 (Tomr 83), pp. 367-376

BOUTINET, J.P. 1re ed. 1993 ; 6e ed. 2014, Psychologie des conduites à projet. Que sais-je ? PUF

BOUTINET J.P. 1990, rééd. 2012, Anthropologie du projet. Presses Universitaires de France, Paris

BOUTINET J.P. 2002, « Projet », in Jacqueline Barus-Michel et al., Vocabulaire de psychosociologie, ERES «Hors collection », pp. 222-230.

BOUTINET J.P. 2014, *Psychologie des conduites de projet*, Que sais-je ? – Presse Universitaire de France

BOUTINET J.P., DENOYEL N., PINEAU G., ROBIN J-Y., 2007, *Penser l'accompagnement adulte* PUF, Hors collection

BOURDIEU P., 1980, « Le capital social » - Actes de la recherche en sciences soiales, 1980 31, pp. 2-3

BRÉMOND M., 2011, « Développer des filières de soins sur un territoire : Peut-on stimuler les interactions entre pairs à coup de partage d'information ? », Corté le 19 juillet 2011 – URL : *http://lertim.timone.univmrs.fr/Ecoles/ infoSante/2011/supports_ppt/Mardi%2019/Marc%20Bremond%20Corte%2019%2007%202011.pdf*

BREWER M.B. 1991, The social self: on being the same and different at the same time, Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 17, pp. 475-482

BRIDGES, W. 1980, *Transitions. Making sense of life 's changes*. MA: Da Capo Press

BRIDGES, W. 1991, Managing Transitions, Reading, Addison-Wesley

BRIDGES W. 2006, Rééd. 2014, *Transitions de vie – Comment s'adapter aux tournants de notre existence.* InterEditions – Dunod éditeur

BRISCOE J. P., HALL D.T., 1999., « Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks : Do They Work ? An Alternative Approach and New Guidelines For Practice » - Organizational Dynamics, pp. 37-51

BRU, M. et NOT, L. 1991, 2e éd., *Où va la pédagogie du projet ?* Toulouse : Editions Universitaires du Sud.

BRUCHON-SCHWEITZER M., 2001, « Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress ». Concept, stress, coping - Recherches en soins infirmiers, n°67

BRUYERE M., LIZÉ L., 2010, « Emploi et sécurité des trajectoires professionnelles » - La nature de l'emploi détermine la sécurité des parcours professionnels – Economie et statistique, N° 431-432, 2010

BROUZARD T., 2006, « Le chant militaire français : un patrimoine vivant », Revue historique des armées, 242 | 2006, pp. 98-113

BRYON-PORTET C., 2007, « La construction et l'utilisation de l'image du pilote de chasse – Communication autour d'un mythe » - Recherches en communication, n° 28

BURELLIER F., 2010, « L'identification au rôle de médecin-gestionnaire dans les hôpitaux publics - De la variété des processus à l'importance de l'identification relationnelle ». CERAG - Cahier de recherche n.°2010-04 E1

BURELLIER F., 2011, « Être ou ne pas être médecin-gestionnaire ? Étude de la transition vers les rôles de responsable de pôle dans les hôpitaux publics français », Thèse d'état en science de gestion, dirigée par Annick Valette CERAG/EDSGG – ED 275

CADIN L., PRALONG J., 2015, « Charge cognitive, confusion des mandats et identités professionnelles : un modèle de l'attention managériale - Association de recherches et publications en management |« Gestion 2000» 2015/5 Volume 32, pp. 99 -11

CAMILLERI C., 1986, « Identités et changements sociaux. Points de vue d'ensemble », sous la dir. de Tap P., Identités collectives et changements sociaux, Colloque International, Toulouse, Privat, 1986, pp. 321-342

CAMILLERI C., 1990, « Stratégies identitaires », Paris, Presses Universitaires de France

CAPLAN G., *et al*., 1976, Support systems and mutual help: multidisciplinary explorations. New York, Grune & Stratton - 1976, pp. 213-232

CATELLIN S., 2004, « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire » - Hermès, 39/2004

CEZAR B., d'HERBEMONT., 2004, La stratégie du projet latéral Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent – Dunod, Paris

CHANLAT J-F., DJABI M., 2011, « l'identification à l'organisation en période de changement radical : le cas de la SNCF », communication à la XXe Conférence de l'AIMS

CHATELIN C., DUBOST N., 2012, L'identité de rôle comme source de compréhension des conflits en gouvernance. CIG - Congrès International de Gouvernance - Association académique Internationale de Gouvernance, May 2012, Lyon, France

CHAUCHAT. H., DURAND-DELVIGNE A., 1999, *De l'identité du sujet au lien social* – PUF Sociologie d'aujourd'hui

CHERON B., 2018, Le soldat méconnu, Armand Colin, Malakoff

CLARKE C.-A., BROWN A.-D., HOPE HAILEY V., 2009, Working identities ? Antagonistic discursive resources and managerial identity. Human Relations. N° 62, vol. 3, pp. 323-352

COENEN-HUNTER J., 2005, Heurs et malheurs du concept de rôle - Revue européenne des sciences sociales pp. 65-82

COHEN E., 1996, « Epistémologie des sciences de gestion » - *Encyclopédie de Gestion*, décembre, volume 24

COHEN-SCALI, V., 2001, « Le rôle des composantes de la personnalité dans le processus de transition de l'école au travail » ERES Connexions 2001/2 (no76), pp. 41-59

COLQUITT J. A., CONLON D. E., WESSON M. J., PORTER C. O., NG, K. Y., 2001, Justice at the millennium : a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research - *Journal of applied psychology*, *86*(3)

CONROY S., O'LEARY-KELLY A., 2014, « Letting go and moving on: work related identity loss and recovery » - Academy of Management Review, vol. 39, n°1, pp. 67-87

COOPMAN A.-L, JANSEN C., 2010, « La narration de soi en groupe : le récit comme tissage du lien social», Cahiers de psychologie clinique 2010/1 (n° 34)

COSTALAT-FOUNEAU A.M., KLIMEKOVA M., BLANC C., 2003, «Ego-ecology and professional project», dans a study in identity construction. In : Rigas, A.V. (Ed). Social Clinical Psych

COSTALAT-FOUNEAU A.M., 2008, « Identité, action et subjectivité – Le sentiment de capacité comme un régulateur des phases intermédiaires », Eres "Connexions" 2008/1 n°89 pp. 63-74

COSTE F., 2018, « La "manœuvre" RH des armées : stabiliser (enfin) les objectifs » – Revue de défense nationale n° 808, mars 2018

COUPLAND, C., BROWN, A.D. 2012, Identities in action: Processes and outcomes. Scandinavian Journal of Management, 28, 1, pp. 1-4

CROOM, S., 1999, Research Methodology in operation management, *Eden Seminar*, Brussels, February.

CUNHA (e) M.P., GUIMARÃES-COSTA N., REGO A. et CLEGG S.R., 2010, « Leading and Following (Un) ethically in "Limen" », Journal of Business Ethics, vol. 97, n°2

DABEZIES P., 1980, « La spécificité militaire : esquisse d'une approche globale de l'armée », Arès, pp. 77-105

DABEZIES P. 1990, « La spécificité militaire : une approche globale de l'Armée », *La Spécificité militaire : actes du colloque de Coëtquidan*, sous la direction) de Boëne B., A. Colin, pp. 258-272

D'ABZAC-EPEZY C., MARTINANT de PRENEUF J., 2012, *Héros militaire, culture et société (XIXe-XXe siècles)* - Publications de l'Institut de recherches historiques du Septentrion, 2012. URL http://www.openedition.org/6540

DANVERS F., 2006, Modèles, concepts et pratiques en orientation des adultes, Presses Universitaires du Septentrion

DARES ANALYSES, 2017, « Le contrat de sécurisation professionnelle favorise-t-il la reprise d'emploi des licenciés économiques qui y adhèrent ? », Unédic, n° 20, mars 2017

DARES ANALYSES, 2018, « Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ? », Unédic, N° 049, novembre 2018

DAVID A., 1998, « Outils de gestion et dynamique du changement » - Revue Française de Gestion, septembre-octobre, 1998.

DAVID A., 1999, Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion, *Conférence de l'AIMS*, mai, École Centrale de Paris.

DAVID A. et Al. 2000, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management » - DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, pp. 83-109

DAVID, A., 2012, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » - David, A., Hatchuel A. et Laufer R. (Eds). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presses des MINES.

DEFENSE MOBILITE 2015, Bilan annuel de reconversion 2014

DEFENSE MOBILITE 2016, Bilan annuel de reconversion 2015

DEFENSE MOBILITE 2017, Bilan annuel de reconversion 2016

DEFENSE MOBILITE 2018, Bilan annuel de reconversion 2017

DEFENSE MOBILITE 2019, Bilan annuel de reconversion 2018

De GAULLE, C., 1944, *Au fil de l'épée*, Ed. Berger-Levrault

DELAMARE Le DEIST F., WINTERTON J., 2005, « What Is Competence ? » - Human Resource Development International, 8 (1) - pp. 27-46

DEMAZIERE D. ,1992, « La négociation des identités des chômeurs de longue durée » - Revue française de sociologie, n° 33/3 – pp. 335-363

DEMAZIERE D., DUBAR C., 1997, rééd. 2010, *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion,* 1997, Paris Nathan, Essais et recherches, Sciences humaines

De RYCKEL C., DELVIGNE F., 2010, « La construction de l'identité par le récit » - Médecine & Hygiène / Psychothérapie, 2010/4, vol. 30, pp. 229-240

De BECDELIEVRE P., 2017, « La transition professionnelle des ex-permanents syndicaux : Proposition d'un modèle explicatif » - Thèse d'état en gestion dirigée par BOURNOIS ESCP-Europe et GRIMA Paris Est Créteil

DESMETTE, D., 2001, « Le sentiment d'efficacité personnelle, une composante de l'insertion ? » - Liénard, G., *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action,* Sprimont : Mardaga, pp. 159-174

De VIGNY A., 1933, Servitudes et grandeurs militaires. Ed. Patrick Berthier

DE VOS, A., DE HAUW, S., VAN DER HEIJDEN, B., 2011, « Competency development and career success: the mediating role of employability », Journal of Vocational Behavior, vol. 79, n° 2, October, pp. 438-447

DIETRICH, A., 2010, « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », Revue de l'Organisation Responsable, vol. 1, n° 5, pp. 30-38

DUBAR C., 1991, rééd. 2002, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles - Paris , A. Colin

DUBAR C., 1992, Formes identitaires et socialisation professionnelle - Revue française de sociologie 1992 – 33-4, pp. 505-529

DUBAR C., 1998, *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin

DUBAR C., 2000, rééd. 2010, « La crise des identités. L'interprétation d'une mutation ». PUF, Lien social 2010

DUBAR C., 2007, « Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité », Revue française des affaires sociales

DUBAR C., 2007, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Le Lien Social éd. Presses de la Cité

DUBAR C., 2011, Journées d'études ARIFTS-Ponant du 14/10/2011. Retranscription de conférence ; http://www.arifts.fr/PDF/Publications/JE_2011.10.14/Conference_C.Dubar.pdf

DUMEZ, H., 2012, Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? Libellio d' AEGIS Vol. 8, n° 3 – Automne 2012, pp. 3-9

DUMEZ, H., 2013, *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive* - Vuibert.

DUPLESSY J., LEPRINCE B., LIZUREY R., 2018, *Arnaud Beltrame, 2018 : Le héros dont la France avait besoin* – L'Observatoire

DURKHEIM, E., 1911, « Éducation » et « Pédagogie » dans *Nouveau dictionnaire de Pédagogie et d'instruction primaire*, publié sous la direction de P. Buisson, Paris, Hachette

DURKHEIM, E., 1922, rééd. 1968, Education et sociologie - Paris: Les Presses universitaires de France, 1968

ERIKSON, E., 1950, rééd. 1963, Childhood and society. New York : Norton.

ERIKSON E., 1972, *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, New York, (traduction Nass J et Combet C.L.) Paris Flammarion – Nouvelle bibliothèque scientifique

ERIKSON E., 1976, Adolescence et crise. La quête de l'identité. Paris : Flammarion.

ESPARBES-PISTRE S., SORDES-ADER F., TAP P., 1996, « Stratégies de personnalisation et appropriation de compétences à l'adolescence : différences entre garçons et filles ». Dans O. Lescarret & M. De Léonardis (Eds). Séparation des sexes et compétences, pp. 247-277

ESPARBES-PISTRE S., TAP P., 2001, « Identité, projet et adaptation à l'âge adulte », *Carriérologie, Revue francophone Internationale*, vol. 8, 1, 133-145. URL : http://www.carrierologie.uqam.ca/

ETAT-MAJOR DE L'ARMEE DE TERRE, 2018, *L'alliance du sens et de la force*, sous la direction du Général d'armée J.P. BOSSER

FALLERY B., RODHAIN F., 2007, « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique » - XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007

FAVRET-SAADA J., 1977, *Les mots, la mort, les sorts* (Vol. 3) - Paris: Gallimard

FESTINGER, L.,1957, A theory of cognitive dissonance - Stanford, CA : Stanford University Press

FINOT, A., 2000, Développer l'employabilité. INSEP Consulting Editions

FISCHER J., 2012, Process of Personal Transition. Disponible à : www.businessball.com. See www.businessball.com/personalchangeprocess.htm

FLACHERE M., POULIQUEN E., 2015, « Surqualification et sentiment de déclassement : public-privé, des profils et des opinions proches » - DGAFP, 2015, p. 6

FLEURY N., LAVAL F., MARTIN F., 2016, « Améliorer le retour à l'emploi : un examen empirique de l'expérience de demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle » - La Note – Défricheurs du Social – Centre d'Etudes & Prospectives du Groupe Alpha

FOUCAULT M., 1982, « L'herméneutique du sujet. », dans Annuaire du Collège de France, 82e année, Histoire des systèmes de pensée, année 1981-1982 (pp. 395-406). Repris dans M. Foucault (1994). Dits et écrits, vol. IV, pp. 353-365. Paris : Gallimard

FREUD S., 1895 5éd. 2002, *Études sur l'hystérie*- Puf Bibliothèque de psychanalyse

GAILLARD, J-P., Rey Y., 2001, « Deuil et thérapie familiale : quels objets flottants ? » dans Thérapie familiale, Volume 22, numéro 3, pp. 251-268

GARREAU L., 2006, Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée, XVII congrès de l'AGRH

GARRAUD, P., 2010, « La contribution des données chiffrées à la construction d'un mythe. L'armée de l'Air « invaincue » en 1940 » - Histoire et Mesure – Editions EHESS

GAULEJAC V., 2008, De la socio-économie des conventions à la philosophie de l'action de Paul Ricoeur, Hildesheim, Olms

GAZIER B., 2003, "L'employabilité » - Allouche J.(coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines,Vuibert pp.418-427 ; voir aussi « Les marchés transitionnels du travail », pp. 862-870

GEIDTDOERFER P., 2005, « La formation des officiers de marine : de Richelieu au XXIe siècle, des gardes aux « bordaches », Techniques & Culture [En ligne], 45 | 2005, mis en ligne le 22 mai 2008, consulté le 25 janvier 2019. URL : http://journals.openedition.org/tc/1467 ; DOI : 10.4000/tc.1467

GENDRON, Y. et SPIRA, L., 2010, Identity narratives under threat: a study of former members of Arthur Andersen. Accounting Organizations and Society, 35(3), pp. 275–300

GIROD-SEVILLE M., PERRET V., 1999, « Fondements épistémologiques de la recherche ». *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp.13-33

GLASERSFELD E., 1981, rééd.1988, Introduction à un constructivisme radical - P. Watzlawick (dir.) L'invention de la réalité, Paris, Seuil, pp. 19-43. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) Die erfundene Wirklichkeit. Munich, Piper, pp. 16–38

GLASERSFELD E., 2001, The radical constructivist view of science, Foundations of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, 6/1-3, pp. 31-43

GLASERSFELD E., 2005, Thirty years radical constructivism, Constructivist Foundations 1/1, pp. 9-12

GLÉE C., 2009, « A quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources humaines », Revue management et avenir 2009/5, n° 25, pp. 406-426

GOBERT T. (2008), « De l'acculturation à l'enculturation, en FOAD ». Actes du colloque TICEMED : L'humain dans la formation à distance : la problématique de l'interculturel

GODELIER M., 1987, « Introduction : l'analyse des processus de transition », Revue internationale des sciences sociales, n° 114, pp. 501-512

GOFFMAN E., 1961, La présentation de soi, (La mise en scène de la vie quotidienne, Tome. 1 trad. de A. Accardo, Paris, Minuit, rééd.1973

GOFFMAN E., 1974, Les rites d'interaction, Paris, Minuit, 1974, trad. d'A. Kihm

GOISEAU E., 2019, « Une approche par le sensemaking interculturel », XXXe Congrès de l'AGRH, Bordeaux, les 12, 13 et 14 novembre 2019 « *La GRH peut-elle sauver le travail ?* »

GOSSELIN G., 1975, « Tradition et traditionalisme », Revue française de sociologie, XVI, 1975, p. 215-227, pp. 219-220

GOSSELIN-FJEURY, G. députée, De La VERPILLIERE, C. député, 2017, Rapport d'information sur la conclusion des travaux sur la protection sociale des militaires, 22 février 2017. Assemblée Nationale

GRAZZINI F., 2010, Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie – une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales. Cahier de recherche n°2010-07 E4CERAG

GRIMA F., BEAUJOLIN R., 2014, « Reconstruire son identité après un conflit social contre la fermeture d'un site : le cas des leaders syndicaux », Management, 2014, vol. 17(5), pp. 371-403

GRIMA F., ABORD de CHATILLON E., de BECDELIEVRE P., 2016, « From priests to married priests : dealing with an identity threat during a stigmatising macro transition », EURAM 2016, Paris

GUBA E.G., LINCOLN Y-S., 1989, *Fourth generation evaluation* - London, Sage

GUBA, E.G., LINCOLN Y-S., 1998, « Competing paradigms in qualitative research » - The landscape of qualitative research. N. Denzin and Y. Lincoln (eds), 195-220. London : Sage.

GUICHARD J., 2004, « L'orientation scolaire et professionnelle ». O.S.P Travail biographique, construction de soi et formation- 33/4 | 2004

GUICHARD J., HUTEAU M., 2007, *Orientation et insertion professionnelle – 75 concepts clés* – Dunod, Paris

HATCHUEL, A., MOLET H, 1983, *Outils de gestion et logiques de production* - Paris, Centre de gestion scientifique, Ecole des Mines.

HATCHUEL, A., MOLET H, 1986 « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies », European Journal of Operations Research, n° 24, 1986, pp. 178-186

HATCHUEL A., WEIL B., 1992, *L'expert et le système. Quatre histoires de systèmes-experts*, Paris : Editions Economica

HATCHUEL, A., 1994, « Les savoirs de l'intervention en entreprise ». *Entreprises et histoire*, *7*, pp. 59-75

HATCHUEL, A., 2001, « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.) Les nouvelles fondations des sciences de gestion , Editions Vuibert.

HCECM, 2013, 7e rapport (thématique), « Les femmes dans les forces armées françaises » - Rapport thématique du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire : « de l'égalité juridique à l'égalité professionnelle, juin 2013

HCECM, 2014, 8e rapport, Revue annuelle de la condition militaire - Rapports annuels du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, novembre 2014

HCECM, 2015, 9e rapport (thématique), « Perspectives de la condition militaire » - Rapport thématique du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire : « Pour une politique globale de la condition militaire (2015-2025), juin 2015

HCECM, 2016, 10e rapport (thématique), « La condition des militaires engagés dans les missions de protection du territoire national et de la population » - Rapport thématique du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, mai 2016

HCECM, 2017, 11e rapport (thématique), « La fonction militaire dans la société française » - Rapport thématique du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, septembre 2017

HCECM, 2018, 12e rapport, Revue annuelle de la condition militaire - Rapports annuels du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, novembre 2018

HCECM, 2018, 12e rapport (thématique), « La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation » - Rapport thématique du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, juin 2018

HCECM, 2019, 13e rapport (thématique), « La mort, la blessure, la maladie» - Rapport thématique du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, juillet 2019

HERLANT-HÉMAR, K., 2018, « Identité et inscription temporelle : le récit de soi chez Ricœur », Accord pour une publication sur le site Internet du Fonds Ricoeur

HINAULT A-C, KADDOURI M., 2014, « Dynamiques identitaires et singularisation des parcours dans les transitions socioprofessionnelles », Les identités professionnelles à l'épreuve des transitions dans Sociologie pratique 2014/1, n°28

HOBFOLL S. E., 1989, « Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress », American Psychologist, 44(3), pp. 513-524

HOBFOLL S. E., 2012, Conservation of Resources and Disaster in Cultural Context : The Caravans and Passageways for Resources - *Psychiatry : Interpersonal and Biological Processes*, *75*(3), pp. 227-232

HOGG, M. A. et TERRY D. J., 2000, Social identity and selfcategorization processus in organizational context, Academy of management review, 25 : 1, pp. 121-140

HOULME D. 2011, « L'expérience de transition et d'adaptation des étudiantes infirmières en contexte de formation intégrée (continuum de formation DEC/Baccalauréat) », Université de Québec à Montréal Thèse de doctorat en éducation

HOUDEVILLE G., 2015) « Faire peau neuve. La réhabilitation des jeunes sans qualification à l'EPIDE » - DENECHEAU B., HOUDEVILLE G., MAZAUD C. (dir.), À l'école de l'autonomie. Épreuves et enjeux des dispositifs de deuxième chance, Paris, l'Harmattan, pp. 157-225

HUNTINGON S., 1957, The soldier and the state, Cambridge, Harvard University Press

JAMEUX C., MESCHI P.-X., MOSCAROLA J., 1996, « La production de thèses en stratégie en France : 1991-1995 », Journées Recherche FNEGE - 11/10/1996, Paris

JANOWITZ M., 1957, *Military elites and the study of war* – University of Michigan

JANOWITZ M., 1960, *The professional soldier, a social and political portrait*, Glencoe (Ill), The Free Press

JAUJARD F., 2011, « La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement », *Revue française de gestion,* Lavoisier, 2011/5, n°214, pp. 29-44

JOLIVET T.-J., 2012, *Le TTA 107, le carnet de chants de l'armée de Terre*, Théâtrum belli éditions

JOUISON-LAFFITTE E., 2009, « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat » - Revue de l'Entrepreneuriat - 2009/1 (Vol. 8), éd. De Boeck Supérieur

JOURDAIN A., 2014, « Les reconversions professionnelles dans l'artisanat d'art. Du désengagement au réengagement - Dans Sociologies pratiques 2014/1, n° 28, pp. 21-30

JUNG, C. G., 1933, *La guérison psychologique*. Préface et a daptation du Dr Cahen R, Paris, Ed Buchet-Chastel

JUNG, C. G., 1953, rééd.1984, 4e éd., La Guérison psychologique, Préface et adaptation du Dr Cahen R, Paris, Ed Buchet-Chastel

JUNG, C. G., 1955, *Modern Man in Search of a Soul*, London : Kegan Paul Trench Trubner, ed. Harvest Books

JUNG C.G., JACOBI J., HUL R.F.C., 1973, « Psychological reflexions – a NEW anthology of his writings 1905-1961», Bollingen series XXXI Princeton University Press

KADDOURI K., 1999, « Innovation et dynamiques identitaire » - Recherche et Formation, 1999, n°31, pp. 101-112

KADDOURI R., 2001, « Vers une typologie des dynamiques identitaires », dans *Questions de recherches en éducation. Tome 2 : Action et Identité*, Paris : INRP. pp. 173-174

KADDOURI R., 2007, « Dynamiques identitaires à l'œuvre dans différents champs de pratiques sociales » à l'occasion du symposium proposé dans le cadre du CRF-CNAM (2007), coordination Mokhtar Kaddouri

KAHN R. L., ANTONUCCI, T. C., 1980), « Les convois sur le parcours de vie: rattachement, rôles et soutien social» Baltes, PB et Grim, OG, Eds., Life Span Development and Behavior, Vol. 3, Academic Press, New York, pp. 253-286

KARASEK R., THEORELL T., 1990, Healthy work. 1990 *Basic Book, New York.*

KATZ R., KAHN R.L., 1966 – 2e éd. 1978, « *The Social Psychology of Organizations* » Wiley&son New York: Wiley).

KAUFMANN J.C., 2004, L'invention de soi. Une théorie de l'identité, Paris, Armand Colin/SEJER, 2004

KING RC., SETHI V., 1998, « The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals », Journal of Management Information Systems, 14, 4, pp. 195-217

KIPLING R., 1909, *If* - The Sahib Edition of Rudyard Kipling – Ed. P.F. Collier et Son, New York, 1909

KOMAROWSKY, M., SARGENT, S. S., 1949, « Research into subcultural influences uponnality », in : Culture and personality, New York, Viking Fund, 1949, p. 158

KREINER, G-E., HOLLENSBE, E-C. et SHEEP, M-L., 2006, "Where is the "Me" Among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance". Academy of Management Journal. 49 (5), 1031-1057.

KÜBLER-ROSS E., 1969, On death and dying – New York : The Macmillan Compagny – Rééd. 2009 Routledge

LABERGE Y., 2012, « De l'hypothèse à la théorisation : comment utiliser les théories sociales (construction sociale, théorie ancrée, théorie de l'identité, microsociologie) » - Recherches sociologiques et anthropologiques, 43-2 | 2012, pp. 151-156

LANGLEY A., GOLDEN-BIDDLE K., REAY T.? DENIS J.-L., HEBERT Y., LAMOTHE L., GERVAIS J., 2012, Identity Struggles in Merging Organizations : Renegotiating the Sameness-Difference Dialectics. Journal of Applied Behavioral Science. N° 48, vol. 2, pp. 135-167

LARROZE-MARRAQ H., HUET-GUET M., OUBRAYERIE-ROUSSEL N., 2013, « Personne et histoire. Construction du sens et création de soi » dans Penser la socialisation en psychologie de BAUBION-BROYE A., DUPUY R., PRETEUR Y, Penser la socialisation en psychologie. Actualité de l'oeuvre de Philippe Malrieu. Ramonville St-Agne : Erès. pp. 113-128

LAZARUS R.-S, LAUNIER R., 1978, "Stressrelated transactions between persons and environment", dans Perwin (L.), Lewis (M.), Perspective in interactional psychology, New York, Plenum press, pp. 287-327

LAZARUS R.-S., AVERILL J., OPTON R., 1974, "The psychology of coping : Issues of research and assessment" - Coelho (G. V.), Hamburg (D.A.), Adams (J. E.), *Coping and adaptation,* New York, Basic Books, 1974, pp. 47-68

LAZARUS R.-S., FOLKMAN S., 1984, – *Stress, appraisal and coping* - New York, Springer-Verlag, 1984

LAZARUS R.-S., FOLKMAN S., 1988, – *Manual for the ways of coping Questionnaire -,* Palo Alto, Consulting psychologists press, 1988

LAZARSFELD P., 1967, « Des concepts aux indices empiriques » - BOURDON R., et LAZARSFELD P., (éds.) - *Le vocabulaire des sciences sociales*, Paris, Mouton & Co

Le BOT, J-M., 2000, « « Structure structurante » et « structure structurée », « histoire incorporée faite nature » : l'habitus entre sujet et personne - *Tétralogiques* (Presses Universitaires de Rennes), n° 13, 2e semestre 2000

LE BRIS G. député, MOURRUT E. député, 2001, Rapport par la commission de la défense nationale et des forces armés, sur le dialogue social dans les armées

LECERF D., LOUBES A., 2017, « La reconversion des militaires : une alternative par l'approche identitaire », communication au XXXVIIIe Congès de l'AGRH oct. 2017 Aix-en-Provence

LECOINTRE F. *et al*., 2018, Le soldat XXe – XXIe siècle – Folio Histoire, Gallimard

LECORDIER D., 2012, « Habitus » dans FORMARIER M. *et al*., éd. *Les concepts en sciences infirmières*, 2e édition pp. 199-201

Le MOIGNE J -L., 1990, « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation » - Martinet, C.A, (éd.), épistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990, pp. 81-140

Le MOIGNE J.-L., 1995, rééd., 2007, *Les Épistémologies constructivistes* - Paris, Que Sais-Je ? PUF

Le MOIGNE J.-L., 2001, « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant » - Revue du MAUSS 2001/1 (no 17), pp.197-223

LENDHARDT V., 2016, *Mes dix stratégies de coaching* – InterEditions, Malakoff

LESOURD F., 2005a, « Mythe personnel et orientation tout au long de la vie », dans Questions d'orientation, n°4, Décembre 2004

LESOURD F., 2005b, « Explorations psychanalytiques et psychophénoménologiques de la notion d'enveloppe temporelle en formation d'adultes », Expliciter N°60 mai 2005

LESOURD F., 2009, *L'Homme en transition* - Anthropos, Economica

LEVINSON, D., 1977, « The Mid-Life Transition: A Period in Adult Psychosocial Development » dans *Psychiatry,* vol. 40, mai 1977, pp. 99-112

LEVINSON, D., 1978, *The Seasons of a Man's Life,* New York, Alfred A. Knopf

LEWIN, K., 1959, 3e éd., 1967, *Psychologie dynamique : Les relations humaines* - Paris, PUF

LINHART, D. *et al*., 2002, Perte d'emploi, perte de soi- ERES

LINHART, D., 2012, Sociologie du travail [En ligne], Vol. 54 - n° 1 - Janvier-Mars 2012

LINTON R., rééd., 1945, *Le fondement culturel de la personnalité* – Tremblay J-M., Les classiques des sciences sociales

LIPIANSKY, E.M., 1990, « Identité subjectives et interaction », dans Camilleri, C. *et al*., *Stratégies identitaires,* Paris, Presses Universitaires de France

LIPIANSKY, EDMOND MARC, 2008, L'identité en psychologie. Dans MOKHTAR KADDOURI, CORINNE LESPESSAILLES, MADELEINE MAILLEBOUIS et MARIA VASCONCELLOS (Eds.), La question identitaire dans le travail et la formation. Paris L'Harmattan, pp. 35-49

LIZÉ L., BRUYERE M., 2012, « Contrat de travail et sécurité des parcours sur le marché du travail. Économies et sociétés, Développement, croissance et progrès » - Presses de l'ISMEA - Paris, 2012, 6 (34), pp.1129-1155

LORMIER D., 2014, *Éloge de l'armée française* – Edition Presse de Taillac

LOUBES A., 1997, Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise – Thèse de doctorat, sous la direction de De BOISLANDELLE. H-M.

LOUBES A., 2014, « Les territoires de la recherche » *Soutenance d'Habilitation à diriger des recherches*, Sciences de gestion, Montpellier II, MRM, 2014

LOUFRANI-FEDIDA S., SAINT-GERMES E., 2013, « Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation » - @GRH 2013/2, n°7 pp. 13-40

MAAME (rapport), 2007, AUBERT J-P., Frédéric ; rapporteurs BRUGGEMAN F., COLLETIS G., GAZIER B., MAGNANT P., PAUCARD D., PELLERIN TH. ; Coordinatrice COLOMBEL V. ; Contributeurs DEPRET-BIXIO, I., DOLE PH., ROUILLEAULT H., 2014, *Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation,* Rapport des Travaux de la mission accompagnement et anticipation des mutations économiques

MADDI, S. R., KOSABA, S. C., 1991, « The development ofhardiness » - Dans A. Monat et R. Lazarus (Dirs), Stress and Coping: An Anthology, (3 rd ed.), New-York - Columbia University Press, pp. 245-259

MAGIOGLOU T., 2008, « L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions » - Presses universitaires de Liège ; « Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale » - 2008/2 N° 78, pp. 51-65

MALRIEU, Ph., 2003, La construction du sens dans les dires autobiographiques, Ramonville Saint-Agne : Erès.

MALGLAIVE G., 2014, « La compétence : mythe, construction ou réalité *? »* - Flash formation continue, n° 392 -1994

MANUELLO P, 2013, « Manifestation de l'intensification du travail dans les pratiques professionnelle des cadres ; analyse des données sociologiques » Amaya M.A, Belbachir N, Firminhac C

MARC E., 1997, - « L'identité Personnelle », Revue Sciences Humaines (hors série), n° 15

MARCHAND F-X., 2007, *Contribution à la modélisation de la dynamique de construction d'une identité professionnelle : Étude longitudinale de la représentation du métier militaire de sous-officiers et engagés volontaires dans l'armée de Terre* – Thèse de doctorat en psychologie sous la direction de MARTIN R

MARIAGE A., 2001, « Stratégies de coping et dimensions de la personnalité : étude dans un atelier de couture », Le travail humain 2001/, volume 64 – PU, pp. 45-59

MARSHALL, C., ROSSMAN G., 1989, *Designing qualitative research,* Sage Publications, mars 1989

MARY, G., COSTALAT-FOUNEAU A.M., 2011, *Médiation identitaire par l'action et projet professionnel, une opérationnalisation du système capacitaire,* « Le Journal des Psychologues », 2011/5 n° 288, pp. 28-33

MARY, G., 2012, La dynamique identitaire et capacitaire dans la construction du projet professionnel – Thèse de doctorat en psychologie sociale et du travail, Dir. COSTALAT-FOUNEAU. A.-M.

MASLOW A. H., 1954, Motivation and personality - New York : Harper, Collection Harper's psychological series.

MATHEU M., 1986, « La familiarité distante : quel regard poser sur la gestion dans notre société ? », *Revue Gérer et comprendre-Annales des Mines,* mars, pp. 81-94

MAULNY J-P., MATELLY S., LIBERTI F., 2007, « Les perspectives de coopération (nationale, européenne) et d'interarmisation de l'outil de défense : quels partages capacitaires possibles et quelles conséquences pour l'Armée de terre ? » - Étude réalisée pour le compte de la DAS au titre du marché public passé selon une procédure adaptée n° 2005/122

MAZADE O. , 2003, Reconversion des salariés et plans sociaux, Paris - L'harmattan, coll. Logiques sociales

MAZADE O., 2004, Passé professionnel et reconversions : le reclassement des mineurs du Nord-Pas-de-Calais – Formation Emploi. N.85, 2004. pp. 41-55

MAZADE O., 2005, « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord *», La Revue de l'Ires,* 2005/1 (n°47) – pp. 195-214

MAZADE O. et HINAULT A-C., 2014, Avant-propos dans Dans Sociologies pratiques 2014/1 (n° 28) pp. 3 -8

McADAMS D., 1993, ré-éd. 1997, *The story we live by. Personal Myths and the making of the self*, New York, Guilford

McCLOSCKY 1958, Conservatism and Personality. American Political Science Review, 52, pp. 27-45

McQUAID W., LINDSAY C., 2005, « the concept of employability » - Urban Studies

MEAD G. H., 1934, Mind, Self and Society, Chicago: University of Chicago Press

MEGEMONT J.L., BAUBION-BROYE A., 2001, « Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle », Connexions 2/2001 (no76), pp.15-28

MICHEL J., 2003, « Narrativité, narration, narratologie: du concept ricœurien d'identité narrative aux sciences sociales » - Revue européenne des sciences sociales T. 41, No. 125, Index (2003), pp. 125-142

MIR R., WATSON A., 2000, Strategic Management and the Philosophy of Science : the Case for a Constructivist Epistemology - Strategic Management Journal, vol. 21, pp. 941-953

MONGIN, O., Dir., RICOEUR P., 1986, Essai d'herméneutique. T.2, Du texte à l'action – Paris, Editions du Seuil, Coll. Esprit

MICHAUD G. 1978, *Identités collectives et relations inter-culturelles*. Bruxelles : Editions Complexe

MOREAU J., 2009, « Le scénario de groupe : une approche par les mythes ». Dans Actualités en analyse transactionnelle 2009/2 (N° 130), pp. 16-31

MOREIGNE J.P., 1971, dans Défense Nationale, mai 1971

MORIN L., 1980, De la crise de l'homme à la créativité, Revue des sciences de l'éducation, Vol VI, n°1 hiver 1980, pp. 93-115

MOSKOS CH. C, ET WOOD F.R. , 1988-a, The military more than a job ? Washington, Pergamon's-Brassy's

MOSKOS CH. C., ET WOOD F.R., 1988-b, « From Institutionnal to Occupationnal : the need for conceptual clarity », Rammed Forces and Society, n°4 1977, pp. 51-54

NANDE F., 2018, *Identités multiples d'un salarié, bien-être au travail et performance individuelle au travail. Une étude auprès des enseignants-chercheurs de l'Université Française*. Thèse d'état en gestion des ressources humaines, dirigée par COMMEIRAS N. EDEG/MRM/GRH

NARCY-COMBES J-P., NARCY-COMBES M-F., 2000, « Épistémologie et méthodologie de la recherche dans le secteur LANSAD : qu'apporterait une harmonisation des pratiques ? » - ASpla revue du GERAS, 27-30 | 2000, Réflexions sur le cognitif, Approche du discours scientifique, Ouvertures sociologiques, Études de genre, études de discours

NÉGRONI C., 2005, « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique », Cahiers internationaux de sociologie 2005/2 (n° 119), pp. 311-331

NÉGRONI C., 2006, « Reconversion professionnelle volontaire : une expérience de conversion de soi»- Carriérologie, 10, pp. 332-348

NÉGRONI C., 20013, « Quels outils pour favoriser la réflexivité des formés ? Les apports du suivi de parcours de reconversion dans les dispositifs universitaires de formation professionnelle » - Les Sciences de l'éducation – Pour l'Ere nouvelle 2013/2 (Vol. 46)

NEGRONI C., MAZADE O., 2019, « Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires » - Recherche &Formation, 2019/1 (n°90) pp. 87-102

NEWCOMB, T. M., 1950, *Social Psychology* - New York, Dryden Press

NICHOLSON N. , 1984, « A theory of work role transitions » Administrative Science Quaterly, vol. 29, pp.172-191

OIRY *et al*., 2013, « La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types » - Gérer et comprendre - Anales des Mines – n° 212

OUELLETTE, S., 1993, Inquiries into hardiness - dans L. Goldberger et S. Bretznitz (Dirs), Handbook of stress - Theoretical and clinical aspects, (2e éd.), Toronto

PARRINI-ALEMANNO S., 2007, « Contexte et contextualisation dans l'approche qualitative de la communication organisationnelle » - Recherches Qualitatives – Hors Série – numéro 3. Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative - Association pour la recherche qualitative

PASCALLON P., 2007, Les armées française à l'heure de l'interarmisation et de la multinationalisation – Les armées françaises à l'aube du XXIe siècle, Tome V – L'Harmattan, Paris

PASTORELLI I., 2000, « Quelles pratiques pour une connaissance fondée sur l'action ? Le cas d'une rechercheaction en contrôle », Comptabilité Contrôle Audit , n°spécial

PAVEAU M-A., 1994, Le langage des militaires, thèse de doctorat. Paris, U. Paris IV

PAVEAU M-A., 1997, « Paroles de militaires : les libres réflexions sur la défense » dans la revue Armées d'aujourd'hui, 1986-1996 – Dans « Mots, » n°51, juin 1997. Signes et rhétoriques militaires. pp. 58-74

PAVEAU M-A., 2000, « Les frontières discursives de la militarité » - Éditions de la Maison des sciences de l'homme | Langage et société - 2000/4 n° 94, pp. 45 à 74

PEARLIN L., SCHOOLER C., 1978, The structure of coping. Journal ofHealth and Social Behavior, pp. 2-21

PEIRCE C.S., 1934 (rééd. 1965), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce, vol. 5, Pragmatism and Pragmaticism*, Charles Hartshorne et Paul Weiss (dir.), Cambridge, Harvard University Press

PERROT S., 2009, « Échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives », Management International, 13, 4, pp.115-128

PEREIRA I., 2007, « La théorie pragmatiste de l'action collective de Dewey », dans revue ¿ Interrogations ? N°5. L'individualité, objet problématique des sciences humaines et sociales, décembre 2007 [en ligne], URL : http://www.revue-interrogations.org/La-theorie-pragmatiste-de-l-action

PEREZ Y-A., 2008, « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain » - Humanisme et entreprise, 2008/3, pp. 101-113

PEREZ-ROUX T. et BALLEUX, A., 2013, « Transitions professionnelles » , Recherche et formation [En ligne], 74 | 2013, mis en ligne le 28 avril 2014, consulté le 6 janvier 2017. URL : http://rechercheformation.revues.org/2150 ; DOI : 10.4000/rechercheformation.2150 - Recherche Formation 2013/3 n°74 pp. 101-114

PEREZ-ROUX T. et BALLEUX A. (dir.), 2014, Mutations dans l'enseignement et la formation : brouillages identitaires et stratégies d'acteurs. Paris : L'Harmattan, coll. « Défi-Formation »

PEREZ-ROUX T., 2016, Transitions professionnelles et transactions identitaires : expériences, épreuves, ouverture - De Boeck Supérieur, « Pensée plurielle » 2016/1 n° 41,pp. 81-93

PERRET V., SEVILLE M., 1999, « Fondements épistémologiques de la recherche »- Thiétart Raymond-Alain [ed.] Méthodes de recherche en management, (1999), Paris, Dunod, pp. 13-33

PERSSON S. et RAPPIN B., 2013, « Il était une fois le coaching... », Humanisme et Entreprise 2013/1 (n° 311) – pp. 41-60

PERSSON S. et RAPPIN B., 2010, « Quel cadre de lecture pour apprécier la littérature professionnelle des coachs ? Communication au XXIe Congrès de l'AGRH, 17-20 nov.

PEUGNY C., 2009, Le Déclassement - Paris, Grasset, coll. « Mondes vécus »

PEZÉ S., 2012, La construction identitaire en situation : Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX

PEZÉ S., 2013, Une cartographie des principales conceptualisations de la construction identitaire dans les organisations. XXIIème Congrès de l'AIMS, Jun 2013, Clermont-Ferrand, France. pp.1-27

PEIRCE C. S., 1958, Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Volumes 7–8 edited by A.W. Burks, Cambridge, Harvard University Press.

PLANE J.M., 1999, « Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations », Revue françaisede gestion, n°123, pp.44-53

PLANE J.M., 2000, Méthodes de recherche-intervention en management, Editions l'Harmattan.

POLLACK M., HEINICH N, 1986, « Le témoignage, » Actes de la recherche en Sciences sociales, 1986, volume 62/n°1, pp. 3-29

POUSSIN A., 2014, Le chant militaire et sa pratique actuelle dans les Troupes de marine. Musique, musicologie et arts de la scène. - Thèse de doctorat Université Nice Sophia Antipolis

PROUTEAU F., 2009, « Sens dans la relecture de son expérience » - Dans Boutinet J-F., L'ABC de la VAE ERES | « Éducation - Formation » pp. 215-216 - ISBN 9782749211091

QUAGLIERINI, B., 2017, *Le militaire : entre citoyen, agent public et soldat* – Thèse de doctorat. Dir. COSTA, D., Aix-Marseille

QRIBI, A., 2014, « La dimension groupal de la formation identitaire – Quelques repères pour l'éducation spécialisée. Empan 2014/4 (n°96), pp. 137-143

RAMARAJAN L., 2014, Past, present and future research on multiple identities : Toward an intrapersonal network approach. The Academy of Management Annals, 8(1), pp. 589-659

RAPPIN, B., 2015, « Le coaching : fabrique de l'exception et de la subjectivation » - Économies et Sociétés, série « Études Critiques en Management », KC, 2015, n°4, p. 227-247

RASOLOFO-DISTLER F., ZAWADSKI S., 2013, « Épistémologie et méthodologie des CIFRE1 : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie » - Finance Contrôle Stratégie [Online], 16-4 | 2013, Online since 06 February 2014, connection on 09 November 2018. URL : http://journals.openedition.org/fcs/1406 ; DOI : 10.4000/fcs.1406

RETOUR D., 2005, « Le DRH de demain face au dossier compétences » - Management et avenir

RIA L., CHALIES S., 2003, « Dynamique Émotionnelle et activité : le cas des enseignants débutants ». Recherche et formation, INRP, puis ENS éditions, 2003, 42, pp. 7-19.

RAOULT, N., PELOSSE, J., 2011, *La GPEC : levier d'employabilité et de compétitivité* - Paris, Liaisons Sociales.

RICOEUR P., 1983, *Temps et récit 1*- Paris, Seuil, (L'ordre philosophique).

RICOEUR P., 1984, *Temps et récit 2. La configuration du temps dans le récit de fiction* - Paris, Seuil,

RICOEUR P., 1985, *Temps et récit 3 : Le temps raconté* - Paris, Seuil, (L'ordre philosophique).

RICOEUR P., 1990, *Soi-même comme un autre* - Paris, Le Seuil, 1990, coll. « L'ordre philosophique»

RICOEUR P., 1995, *Le juste* - Paris, éditions Esprit.

RIVIERE, A., 2006, « Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : Monologue, polyphonie ou cacophonie ? », Entreprises et Histoire, Eska, 2006, avril (42), pp.1-17.

RIVIERE, C., 1999 Postface de THIEBLEMONT, A., *Cultures et logiques militaires* – pp. 331- 340

ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A., 2007, *De la dynamique des métiers à la dynamique identitaire : de nouveaux horizons pour l'audit social*. URL *http://www.globecsi.ru/Articles/2007/Demontrond_Joyeau_2.pdf*

ROCHEBLAVE-SPENLÉ A-M., 1963, « La notion de rôle : quelques problèmes conceptuels », Revue française de sociologie, vol 4, pp. 300-306

ROCHEBLAVE-SPENLÉ A-M., 1998, *Rôles et Statuts sociaux, Encyclopædia Universalis*, Albin Michel, Paris (en ligne, consulté le 17 mai 2016)

ROGERS, C., 1959, *Psychothérapie et relations humaines* – ESF édititeur, 2016

ROGERS, C., 1959, « Conditions nécessaires et suffisantes d'un changement de personnalité en psychothérapie » – Hommes et techniques, n° 169

ROGERS, C., 1961, *Le développement de la personne* – Dunod, 2005

ROQUEMAUREL H., 2002, « La situation des militaires – Promotion René Cassin » - École nationale d'administration « Revue française d'administration publique » - 2002/4 no104 - pp. 639-647

ROLLAND, J.-P., 1998, Manuel du CISS (Coping Inventory for Stressful Situation) de ENDLER et PARKER (1990). Adaptation française. Paris : Éditions du Centre de Psychologie Appliqué

ROSE J., BOUFFARTIGUE P. et LAGREE J.-C., 1989, « Jeunes : de l'emploi aux modes de vie. Point de vue sur un champ de recherche », Formation emploi, 26, pp. 63-77

ROSENBERG M., 1957, *Occupations and values,* The Free Press

SAINSAULIEU R. 1977, *L'Identité au travail,* Paris, Presses de la FNSP

SAINSAULIEU R., 1985a, L'identité au travail – Les effets culturels de l'organisation – Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

SAINSAULIEU R., 1985b, « L'identité en entreprise », Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris

SAINSAULIEU R., 1998, « L'identité au travail d'hier à aujourd'hui », L'orientation scolaire et professionnelle

SAINSAULIEU R., 2017, *Conflits et résistances au travail,* Paris, Les Presses de SciencePo

SAINT-GERMES E., 2004, « L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ? » - XVe Congrès de l'AGRH

SAINT-GERMES E., 2006, « L'employabilité par ses pratiques d'évaluation lors des restructurations avec Plan de Sauvegarde de l'Emploi » - XVIIe Congrès de l'AGRH. Le travail au cœur de la GRH, Reims, 16 et 17 novembre 2006

SAINT-GERMES E., LOUFRANI-FEDIDA S., 2013, « L'instrumentation de la GTEC au service de l'articulation entre compétences individuelles et employabilité : le cas de la plateforme E DRH06 ». XXIVe Congrès de l'AGRH – Paris, 20-22 novembre 2013.

SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., 1996, «Towards the theory and practice of competence-basedcompetition» - Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the newstrategic management, Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds), John Wiley & Sons, 1996, pp. 1-35

SARDAS J.-C., « Comprendre et gérer les mutations professionnelles : cohérences fonctionnelles et dynamiques d'acteurs », Performances humaines et techniques, n°72, septembre

SARDAS, J.-C., GAND S., 2001, Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations : dynamiques individuelles et modalités d'accompagnement - Annales des Mines - Gérer et comprendre 2011/1 (N° 103), pp. 26-37

SARDAS, J.-C., GAND S., 2009, « L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours » - AGRH, Sept. 2009, Toulouse

SARDAS, J.-C., GAND S., 2011, « Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations dynamiques individuelles et d'accompagnement », Annales des Mines. Gérer et comprendre, n° 103/1, pp. 26-37

SARDAS J.C. et GUÉNETTE A-M., 2003, « Qu'est-ce que la recherche-intervention ? », Revue économique et sociale, n°2, pp.123-126

SAUBESTY-VALLIER C., 2006, « Quels apports du codage des données qualitatives ? », XVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006

SAVALL H. et ZARDET V., 2004, « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe », Editions Economica, Paris

SCHLOSSBERG, N. *et al*., 1981, « Model for Analysing Human Adaptation to Transition », *The Counseling Psychologist,* vol. 9, n°2, 1981, pp. 2-18

SCHLOSSBERG N., WATERS, E.B., GOODMAN J. ,1995, *Counseling adult transition.* New-York, Springer Publishing Company

SCHLOSSBERG N., 2005, Traduction de Dumora B, « Aider les consultants à faire face aux transitions : le cas particulier des non-évènements », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 34/1 pp. 85-101

SCHWANDT T.A., 1994, Constructivist, Interpretivist Approaches to human Inquiry - In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118-137). Thousand Oaks, CA, US : Sage Publications, Inc.

SCHWEISGUTH E., 1978, « L'institution militaire et son système de valeur », *Revue française de sociologie*, pp. 373-390

SCHMOLL P., 2004, Réseaux et organisation militaire. Exposé introductif au débat « L'impact des réseaux infocentrés sur la conduite des opérations », in EAABC (coll.), pp. 97-101

SEN A., 1985, *Commodities and Capabilities* - Amsterdam : Elsevier

SEN A. K., 1987, « The Standard of Living », in G. Hawthorn (ed.), The Standard of Living , Cambridge, CambridgeUniversity Press

SERREAU Y., 2013, Accompagner la personne en formation – Psycho Sup, éd. Dunod, Paris

SNOW, A., ANDERSON, L., 1987, Identity Work Among the Homeless: The Verbal Construction and Avowal of Personal Identities – The university of Chicago Press Journals

SOLTI R., 2015, « Du héros au quidam : enjeux identitaires de la reconversion professionnelle des militaires », 28 mai 2015, Identités et contextes, communication Journée Internationale des jeunes chercheurs, Nancy.

SOLTI R., 2016a, « Du monde militaire au monde civil, du statut au métier : quels enjeux identitaires pour les militaires français en reconversion professionnelle ? », 4 -8 juillet 2016, communication Congrès international des sociologues de langue française, Montréal, Canada.

SOLTI R., 2016b, « Histoire et histoires : ajustement biographique et mythe personnel », Strathèse, Varia, Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg

SOLTI R., 2016c, « Reconversion professionnelle, ajustement biographique et (contre) vocation », Les transitions professionnelles tout au long de la vie, XXIIIe Journées du Longitudinal, CEREQ, coll. Échanges

SOLTI R., 2017, « La reconversion, ou le passage d'une frontière symbolique entre deux univers professionnels », Dépasser les frontières, actes de la 8 Université d'été du Réseau international d'écoles doctorales en sociologie et sciences sociales, Strasbourg.

SOLTI R., 2019, Thèse de doctorat « Mythe personnel et processus de biographisation dans la reconversion professionnelle du héros au quidam, le cas particulier des militaires », Directeur TRIBY E.

SORDES-ADER F., ESPARBES-PISTRE S., TAP P., 1997, « Adaptation et stratégies de coping à l'adolescence. Étude différentielle selon l'âge et le sexe » - Spirale. Revue de recherches en éducation, n°20, 1997. Adolescence(s) pp. 123-145

SOURBIER-PINTER L., 2001, Au-delà des armes. Le sens des traditions militaires

STETS J-E., TSUSHIMA, T-M., 2001, "Émotion négative et réponses de coping dans la théorie de contrôle d'identité". Social Psychology Quarterly . 64 (3): 283. doi : 10.2307 / 3090117 . JSTOR 3090117 .

STETS J., BURKE P. , 2000, « Identity theory and social identity theory, Social Psychology Quarterly », vol. 63, n°3,

STETS J., BURKE P., 2009, *Identity theory*, Oxford University Press

STRAUSS A. L. et CORBIN J., 1990, *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park* - Sage, 1990.

STRYKER S. 1980, *Symbolic interactionism: a social structural version,* Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings.

SVENINGSON S., ALVESSON M., 2003, Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. Human Relations. 56 (10), pp. 1163-1193

TAJFEL H., 1972, La catégorisation sociale. In S. Moscovici (Dir.) - Introduction à la psychologie sociale. Vol. 1. Paris, Larousse, pp. 272-302

TAJFEL H., TURNER J.C., 1979, « An integrative theory of intergroup conflict », S. Worchel and W. Austin éd. The social psychology of intergroup relations.Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole, pp. 33-48

TAJFEL H., TURNER J.C., 1986, « The social identity theory of intergroup behavior », dans *Worchel S et Austin W-G*, pp. 7-24

TAP P., 1980a, Identité individuelle et personnalisation – Toulouse, Privat

TAP P., 1980b, Identités collectives et changements sociaux – Toulouse, Privat

TAP P., 1986, *Personnalisation et intersubjectivité*, Paris, *Connexions,* 47, pp. 149-164

TAP P., 1991, Socialisation et construction de l'identité personnelle in Malewska-Peyre, H. et Tap, P. La socialisation de l'enfance à l'adolescence, Paris, P.U.F., pp. 49-73

TAP, P., ESPARBES S., SORDES-ADER F., 1995a, « Coping, personnalisation et désirabilité sociale, communication » Actes du colloque SFP, Montpellier

TAP, P., ESPARBES S., SORDES-ADER F. 1995b, « Stratégies de coping et Personnalisation » - Bulgarian Journal of Psychology, n° 2, pp. 59-80

TAP P., ESPARBE-PISTRE S., SORDES-ADER F., 1997, « Identité et stratégies de personnalisation », Bulletin de psychologie, n° 428, pp. 185-19

TAP P., ROUDES R., ANTUNES S., 2013, « La dynamique personnelle et les identités professionnelles, en situation de changement – *Les cahiers internationaux de psychologie* - Presses universitaires de Liège – 23013/3 n99-100, pp. 385-407

THIEBLEMONT A., 1983, « Les militaires sous le regard ethnographique », Revue Défense Nationale, n°06, pp.73-87

THIEBLEMONT A., postface RIVIERE C., 1999, *Cultures et logiques militaires*, Paris, PUF

THIEBLEMONT A., PAJON C., RACAUD, Y., 2004, « Le métier de sous-officier dans l'armée de terre aujourd'hui » - Centre d'étude en sciences sociales de la défense , Centrez Morris Janowitz, IEP Toulouse - CCEP 2001-137/SOC, Marché DEF/C2SD/2001 n° 46

THIEBLEMENONT A., 2005, « Approche critique de la notion de culture militaire », dans François Gresle (dir), Sociologie du milieu militaire, L'Hartmann

THIEBLEMENONT A., 2009, « Réveil identitaire dans l'armée de terre » - Culture militaire, culture du militaire – Inflexions -Questions de défense- La documentation française n°11, pp. 74-86

THIEBLEMENONT A., 2018, « La culture de l'armée de Terre à l'épreuve de la modernité : l'imaginaire du chef et la sublimation de la mission », Cahier de la pensée mili-Terre, Histoire & Stratégie – CDEF - URL : https://www.penseemiliterre.fr/plugins/cdec/pdf/to_pdf.php?entry=401

THIETART R-A., 2003, (2e éd.), *Méthodes de recherche en Management* - Dunod, Paris

THIETART R-A., 2014, (4e éd.), *Méthodes de recherche en management* - Dunod, Paris

THOITS P. A., 2012, Role-Identity Salience, Purpose and Meaning in Life, and Well-Being among Volunteers. Social Psychology Quarterly, 75(4), pp. 360-384

TOURMEN C., (2007), « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique*, hs/2007 (Vol. 19), pp. 15-20

TRUC G., 2009, « Une désillusion narrative ? De Bourdieu à Ricoeur en sociologie » – Tracé. Revue de sciences humaines (en ligne), 8 | 2005, mis en ligne le 03 février 2009, consulté le 07 octobre 2019. URL : http://journals.openedition.org/traces/2173 ; DOI : 10.4000/traces.2173

VAN GENNEP A., 1909, rééd 1960, 1981, *Les rites de passage : étude systématique des rites de la porte et du seuil, de l'hospitalité, de l'adoption, de la grossesse et de l'accouchement, de la naissance, de l'enfance, de la puberté, de l'initiation, de l'ordination, du couronnement, des fiançailles et du mariage, des funérailles, des saisons, etc.,* Paris

VAN DER YEUGHT, C., 2017, « Les compétences de l'entrepreneur responsable : proposition d'un cadre conceptuel – ESKA-Revue de l'organisation responsable, 2017/1 Vol. 12, pp. 5-16

VAN DER HEIJDE, C.M., VAN DER HEIJDEN, B.J., 2006, « A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability », Human Resource Management, vol. 45, n° 3, pp. 449-476

VARELA F., THOMPSON E., ROSCH E. (1993), L'inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine. Paris, Édition du Seuil

VARELA F., MATURANA H., 1994, *L'arbre de la connaissance : racines biologiques de la compréhension humaine* - Paris, Addison-Wesley France

VELMUDORA M., 2004, « Épistémologies et Méthodologies de Recherche en sciences de Gestion. Note de synthèse.» Novembre 2004 - Laboratoire ERMMES, Université Toulon-Var

VIALA C., BARABEL M., PEIER O., 2009, « Coachs et coaching au service de la performance - L'Expansion Management Review 2009/3 (N° 134) – pp. 20-29

VILLEVAL M-C., MEHAUT P., 1986, « Les congés de formation-conversion et la gestion des mobilités : une étude de cas dans la sidérurgie », *Formation emploi*, n° 16, pp. 59-69

VENNESSON P., 1997, *Les Chevaliers de l'air-Aviation et conflits au XXe siècle* - Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris

VOLLET J., 20016, *Tribulations d'une jeunesse sans diplôme : de l'école aux dispositifs « seconde chance* » - Thèse de doctorat, sociologie, Centre Emile Durkheim, UMR 5116, sous la direction de ZAFFRAN J.

WAGNER A-C., 2010, « Habitus » - dans *Les 100 mots de la sociologie* - Dir. PAUGAM, S., Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? »

WATSON T., 1994, *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London : Routledge.

WEICK K.E., 1988, Enacted Sensemaking in Crisis Situations, The Journal of Management Studies 25

WEICK K.E., 1993a, "Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences", in J. K. Murnighan ed, Social psychology in organizations: Advances in theory and research (Prentice Hall, Englewood Cliffs) 10-37, Réédité dans l'ouvrage Making Sense of the Organization (2001), pp. 2005-2031.

WEICK K.E., 1993b, "The Collapse of Sensemaking in Organization : The Mann Gulch Disaster", Administrative Science Quarterly 38, pp. 628-652.

WEICK K.E., 1995, Sensemaking in Organizations - SAGES

WEICK K.E., 2001, *Making sense of the organization*. Wiley-Blackwell.

WINNICOTT D. W., 1975, *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, trad. Fr., 2003

WITTEKIND, A., RAEDER, S., GROTE, G., 2010, « A longitudinal study of determinants of perceived employability », Journal of Organizational Behavior, vol. 31, pp. 566-586

WITTORSKI, R., 2008, La notion d'identité collective. Dans M. KADDOURI, C. LESPESSAILLES, M. MAILLEBOUIS et M. VASCONCELLOS (éd.), La question identitaire dans le travail et la formation : contributions de la recherche, état des pratiques

WRZESNIEWSKI A., 2003. Finding positive meaning in work - *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline*, pp. 296–308

YOTTE Y., Dir., 2000, Sociologie-psychologie sociale – Publication de la Sorbonne

ZARCA B., 1987, *Les Artisans, gens de métiers, gens de parole* - Paris, Éditions L'Harmattan 1

ZARCA, B., 1988, Identité de métier et identité artisanale. Revue Française de Sociologie, 24, pp. 247-273

ZARCA B. 2009, « L'Ethos professionnel des mathématiciens », Revue française de sociologie, vol. 50, n° 2, pp. 351-384

ZAVALLONI, M., LOUIS-GUERIN, C. (1984). Identité sociale et conscience : Introduction à l'ego-écologie. Montréal, PUM

ZAVALLONI, M., 2003. « L'ego-écologie, une voie transdisciplinaire pour l'étude des identités vivantes ». L'autre Forum, pp. 33-39

ZAVALLONI, M., 2007, *Ego-écologie et identité : Une approche naturaliste*. Paris : PUF

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Organisation de la Défense nationale. 27

Figure 2. Répartition des effectifs, hors personnel civil de la défense. 28

Figure 3. Structuration du commandement : exemple de l'armée de Terre en 2019. 30

Figure 4. Taux d'emploi des français au 18e mois après inscription à Pôle Emploi (DARES, n°02/2017, p. 6). 45

Figure 5. Départs utiles en 2017 – Tiré du Bilan de reconversion 2018 (éd. 2019, p. 36) 48

Figure 6. Parcours d'accompagnement type, mis en place par les CTP 49

Figure 7. Synthèse des différentes approches des identités multiples (A partir de Nande, 2018, p. 35. inspirée de Ramarajan, 2014). 60

Figure 8. Les identités multiples selon les visions conjuguées de Dubar (1991), Ashforth (2001) et Ramarajan (2004), inspiré de Nande (2018, p. 37). 61

Figure 9. Les trois éléments de l'identité de rôle d'après la cartographie de Chatelin et Dubost (2012, p. 11) rapprochés du cadre de l'institution militaire. 68

Figure 10. Relation entre les dynamiques identitaires et les stratégies identitaires. Tirée de Kaddouri (1999, p. 107) 73

Figure 11. Chronologie de la transition selon Bridges (1980). 86

Figure 12. La rose des vents du projet. D'après Boutinet (2014, p. 225). 96

Figure 13. Les modes d'ajustements aux transitions de rôle d'après Nicholson (1984). 102

Figure 14. La courbe du deuil – Selon Kübler-Ross (1969). 110

Figure 15. Modèle de la transition : « Le fossé du doute » – d'après Bridges (1991). 111

Figure 16. Schéma du modèle interactionniste de l'anxiété, du stress et du coping d'après Rolland, 1998. 113

Figure 17. Concept de résidu émotionnel et son enrichissement à partir de de Becdelièvre (2017) 116

Figure 18. Les quatre stratégies de personnalisation. D'après Tap, Esparbès et Sordes-Ader, 1995b, p. 3). 122

Figure 19. La boussole stratégique de l'identité. Esparbès-Pistre, Tap (2001, p. 139). 126

Figure 20. Théorie de l'Énaction : le Sensmaking, la décision par construction de sens d'après Weick (1993). 127

Figure 21. Représentation de l'identité narrative. Réalisée à partir de Ricoeur (1990), en superposition de la matrice des identités multiples (figure 8) 129

Figure 22. Maintien de l'identité par la création de sens et la mise en action dans le processus d'identité narrative. À partir de Ricœur (1990). En superposition de la matrice des identités multiples (figure 8). 131

Figure 23. Les trois catégories du mythe du groupe. Extrait de Moreau (2009, p. 21) 136

Figure 24. Le mythe fondateur. Extrait de Moreau, 2009, p. 21 136

Figure 25. Processus du mythe. Inspiré de Moreau (2009, p. 25) 137

Figure 26. Type de recherche en fonction des caractéristiques de la recherche, d'après Croom (1999). . 172

Figure 27. Formes de recherches visant la production de connaissance, à partir de la typologie de la recherche-action d'après Croom (1999) enrichie par Jouison Laffitte (2009). 175

Figure 28. Cadre intégrateur et opérationnel des démarches de recherche-action et de recherche-intervention, à partir de David, 1999, cité dans David 2000a, pp. 14 et 15. 179

Figure 29. Principe de validation par triangulation des données. 187

Figure 30. Tableau synoptique d'émergence de concept de polarisation identitaire (double page). 193

Figure 31. Tableau récapitulatif des indicateurs pour la collecte des données pour évaluer l'identité d'un militaire. 201

Figure 32. Stade 3 du modèle : entrave de la construction identitaire lors de la reconversion 203

Figure 33. Stade 4. Modèle abouti du concept émergent de la polarisation identitaire. 206

Figure 34. Cycle usuel d'accompagnement à la reconversion par l'ARD (3 ans répartis sur 5 années). 207

Figure 35. Période d'accompagnement la plus habituelle pour le milieu associatif, après la 1re année. 208

Figure 36. Échelle d'observation du temps de la reconversion. 210

Figure 37. Publics militaire et civil visés lors de l'entrée en exploration. 213
Figure 38. Publics militaire et civil consultés lors de l'entrée en exploration. 213
Figure 39. Publics militaire et civil visés lors de l'entrée en exploration. 216
Figure 40. Les facteurs de choix d'un type d'analyse de données contextuelles, d'après Fallery et Rodhain, 2007. 217
Figure 41. Organisation d'un encodage textuel manuel à partir de la fonction « surligneur » de Word. 223
Figure 42. Critères de classification typologiques des récits des corpus 1 RD et 2 EM. 224
Figure 43. Courbe de saturation de l'encodage thématique commun. 226
Figure 44. Tableau synoptique de rehcerche abductive vers l'émergence du concept de polarisation identitaire (PI). 230
Figure 45. Données de second niveau : principales sources d'information. 234
Figure 46. Dendrogramme de l'analyse du corpus de militaire en phase de reconversion. 249
Figure 47. Dendrogrammes de l'analyse du corpus 2 EM. Mots significativement présents. 256
Figure 48. Résumé des interprétations croisées des analyses lexicales sous logiciel Alceste. 265
Figure 49. Arborescence du SEC (évolution de l'encodage en orangé et caractère gras) 268
Figure 50. Diagramme hiérarchique de niveau supérieur du corpus 1- RD. 269
Figure 51. Diagramme hiérarchique de niveau supérieur du corpus 2- EM. 269
Figure 52. Comparatif chiffré de la récurrence de l'encodage des nœuds de 1er niveau des deux corpus. 270
Figure 53. Nœuds relatifs à l'expression de l'attachement militaire dans les 2 corpus. 271
Figure 54. Volume des références encodées au « lien au mythe », par catégorie hiérarchique.». 280
Figure 55. Densité de références au « lien au mythe » au sein de chaque catégorie hiérarchique. 281
Figure 56. Évolution de la référence au mythe par catégories hiérarchiques, au nœud « lien au mythe ». 282
Figure 57. Détail de l'arborescence des catégories reliées au nœud « reconversion ». 289
Figure 58. Comparaison de la teneur principale des discours des deux corpus au nœud n-1 « perception reconversion », par extraction des diagrammes NVivo (figures 50 et 51). 290
Figure 59. Histogramme n°1, dynamique des classifications « cycle/catégorie ». 303
Figure 60. Histogramme n°2, dynamique des classifications « cycle/spécificité ». 304
Figure 61. Histogramme n°3, dynamique des classifications « cycle/ancienneté services ». 304
Figure 62. Bilan de l'encodage thématique des nouvelles catégories, entre le corpus 1 RD et le corpus 2 EM. 308
Figure 63. Les fréquences situationnelles de la reconversion. 322
Figure 64. La traversée du doute identitaire : incorporation de la boussole stratégique de l'identité de Tap *et al*. (1995) à la courbe du doute de Bridges (1980, 1991). 326
Figure 65. La matrice de la dépolarisation identitaire. 331
Figure 66. Relations entre ajustement au rôle par un travail identitaire reconnu et accès à l'emploi pérenne. 356
Figure 67. Matrice de la dé-polarisation identitaire en transition professionnelle très ancrée au métier quitté. 362
Figure 68. Répartition de reconversion par domaine professionnel – Bilan Défense Mobilité 2018, p. 48. 377
Figure 69. Matrice des pics de fragilisation identitaire lors de la reconversion du militaire. 380
Figure 70. Intégration d'un module « construction identitaire » au dispositif de l'ARD (à partir de la figure 69). 407

Analyse de discours : données de second niveau

Texte n°1. Hélie Denoix de Saint Marc, 1961..... 237
Texte n°2. Général d'armée Pierre de Villiers, 2017..... 239
Texte n°3. Extrait de l'hommage funèbre du président Macron aux deux commandos Hubert, les Maîtres Cédric de Pierrepont et Alain Bertoncello, 14 mai 2019..... 241
Texte n°4. Du mythe au formatage. Ex-lieutenant-colonel Michel, consultant en cabinet de recrutement 2018..... 278
Texte n°5. L'esprit de corps. Adjudant-chef Roland, chasseur alpin, ancien parachutiste, 2017..... 285
Texte n°6. Faire le deuil de la militarité. Adjudant-chef, Sami commando Hubert, 2017..... 300
Texte n°7. Illustration de narration de la polarisation identitaire, Adjudant-chef Sami, commando Hubert.....325

Tableaux d'extraction de requête NVivo portés en annexe 1

Tableau 1. Détail de l'encodage du nœud supérieur « appartenance systémique ».....51112
Tableau 2. Détail de l'encodage n-1 au nœud « lien au mythe ».....511
Tableau 3. Encodage des corpus au nœud « lien au mythe > catégorie n-1 formatage ».....512
Tableau 4. Rapport d'encodage au nœud « appartenance systémique > perception > cocon ».....512
Tableau 5. Rapport d'encodage à la catégorie de niveau supérieur « comparaison civil-armée »....512
Tableau 6. Rapport d'encodage au nœud supérieur « stéréotype-croyance ».....512
Tableau 7. Étude de l'évolution de l'encodage des références au nœud « mode-ajustement au rôle ». ...513
Tableau 8. L'engagement à servir dans la réserve (ESR) et/ou au sein d'amicales militaires.....513
Tableau 9. Références et récits citant un lien de causalité entre création de sens et construction identitaire. ..513

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ - ABSTRACT vii
SOMMAIRE ix

TABLE DES SIGLES ET ACRONYMES XI

AVANT-PROPOS XV

INTRODUCTION 1

1. L'accroche contextuelle de la recherche 1
2. La problématique de la recherche 8
3. Les axes théoriques 9
4. La ligne méthodologique 12
   - 4.1 L'imprégnation de son terrain par le chercheur 12
   - 4.2 Le contexte professionnel de la « CIFRE-entreprise » 12
   - 4.3 Choix d'une exploration qualitative 13
5. Les intérêts de la recherche 15
   - 5.1 Les intérêts d'ordre théorique 15
   - 5.2 Les intérêts d'ordre méthodologique 17
   - 5.3 Les intérêts d'ordre managérial et sociétaux 17

6 Structure du document 18

PARTIE 1 : CADRE CONTEXTUEL ET THÉORIQUE DE LA RECHERCHE 23

Introduction de la première partie 23

CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION 25

Introduction du chapitre 1 25

SECTION 1 : SCENOGRAPHIE. QUELLES SONT CES ARMEES ? 26

Introduction de la section 1 26

1.1 Caractéristiques RH des armées en 2019 27
1.2 Un abrégé du cadre fonctionnel du militaire 29
1.3 Les évolutions majeures 32
   - 1.3.1 De la soumission à l'obéissance : la lettre et l'esprit 32
   - 1.3.2 La judiciarisation du conflit 33
   - 1.3.3 Doctrine d'emploi : nouveauté des contextes interarmées et multinationaux 34
   - 1.3.4 La transformation logistique : un soutien territorial mutualisé 35
   - 1.3.5 Un aperçu des repères RH bousculés 35

Conclusion de la section 1 *(P1. Ch.1)* 37

SECTION 2 : LA RECONVERSION MILITAIRE 38

Introduction de la section 2 38

2.1 Les conditions d'entrée en reconversion 39
2.2 Le contexte systémique de la reconversion militaire 40
2.3 Un turnover préoccupant, la fidélisation en question. 41
2.4 La fonction reconversion en 2019 : arrêt sur image 44
2.5 Moyens et offre de services de l'ARD 46

Conclusion de la section 2 (P1. Ch.1) 51

RESUME DU CHAPITRE 1 52

CHAPITRE 2 : VERS UN CADRE CONCEPTUEL 54

Introduction du chapitre 2 54

SECTION 1 : L'IDENTITE AU TRAVAIL 56

Introduction de la section 1 56

1.1 Une approche plurielle de l'identité 56
1.2 Une identité individuelle multiple et complexe 59
1.3 Identités pour autrui : identification de l'individu au groupe 62
1.4 Identités de rôle 64
   - 1.4.1 Le rôle : une posture identitaire ambivalente 64
   - 1.4.2 Le concept de rôle : un concept mouvant 65

1.4.3 L'identité de rôle 67
1.5 Identité au travail 68
1.5.1 Généralités sur l'identité au travail 68
1.5.2 La socialisation professionnelle 70
1.6 Dynamiques de Construction Identitaire lors d'une transition professionnelle 71
1.6.1 Caractère subjectif du concept de dynamique identitaire 71
1.6.2. Travail Identitaire personnel et Régulation Identitaire d'autrui : une équation mouvante de la Construction Identitaire 74
1.6.2.1 Le Travail Identitaire (TI) : sauf-conduit de l'entrée en action 75
1.6.2.2 La Régulation Identitaire (RI) : curseur d'influence de l'identité personnelle 75
1.6.2.3 L'équation de la Construction Identitaire (CI) 77
Conclusion de la section 1 *(P1. Ch.2)* 78

SECTION 2 : LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU PROJET 81
Introduction de la section 2 81
2.1 Quel concept de transition ? 81
2.1.1 Dimension organique de la transition et de la crise 82
2.1.2 Dimension développementale et psychosociale de l'identité 84
2.1.3 Dimension symbolique et idéologique : introduction au mythe personnel 85
2.1.4 Temporalités de la transition : une gradation de la crise 86
2.2 La fin d'un état 87
2.2.1 Le désengagement 87
2.2.2 Le démantèlement 87
2.2.3 La désidentification 88
2.2.4 Le désenchantement - ou la désillusion 89
2.2.5 La désorientation 90
2.3 Le nouveau projet au cœur de la zone neutre 91
2.3.1 Le concept-paradigme de projet 92
2.3.2 Intentionnalité et création de sens au coeur du projet 94
2.3.4 Vers le projet : influences imbriquées de l'identité pour soi et de l'identité pour autrui 95
2.4 La menace identitaire lors du nouveau projet 97
2.5 Nouveau projet : nouveau rôle. Dimension psychologique des ajustements de rôle 100
2.6 Conversion subjective et dispositifs de reclassement 103
Conclusion de la section 2 (*P1. Ch.2)* 105

SECTION 3 : LES MECANISMES DU CHANGEMENT LORS DES TRANSITIONS 108
Introduction de la section 3 108
3.1 Processus de deuil et processus de doute 109
3.2 Les stratégies de coping 111
3.2.1 Une approche transactionnelle 111
3.2.2 Éclairage sur la notion de résidu émotionnel 114
3.3 Modélisations du processus d'adaptation lors des transitions 117
3.4 Le processus de personnalisation (Tap *et al.*) : la clé de voute du sens et de l'action 118
3.4.1 La personne en ordre de socialisation : l'identité en construction 118
3.4.2 Le sens et l'action au cœur du processus de personnalisation 120
3.4.2.1 Vers la désirabilité sociale. L'échelle Toulousaine de coping 120
3.4.2.2 Les quatre stratégies de personnalisation 122
3.4.2.3 Donner du sens au projet 124
3.4.2.4 La construction de l'identité par le projet 124
3.4.3 Des processus identitaires stratégiques 125
3.4.4 Enaction et sensmaking : la complexité de la création de sens dans le processus de décision 127
3.5 L'approche narrative : le sens par l'écriture du mythe 128
3.5.1 Le concept d'identité narrative 128
3.5.2 La dynamique de l'identité narrative individuelle 130
3.5.3 La parole au secours de l'identité 131
3.5.4 La narration en groupe : interaction des récits de l'individu et du groupe 133
3.5.5 Mythe et identité : le récit entre évènements historiques, légendes et mythes 134
3.5.5.1 Le mythe : compromis au service de l'intérêt collectif et de l'intérêt individuel 134
3.5.5.2 Le mythe fondateur du groupe au mythe personnel : le mythe rationnel 135
3.5.5.3 Le mythe personnel 138
3.5.5.4 Regard sur le mythe du militaire. « Du héros au quidam » 139

3.6 Éclairage sur la notion d'habitus 141
Conclusion de la section 3 *(P1. Ch.2)* 144

SECTION 4 : DE LA SPECIFICITE MILITAIRE 147
Introduction de la section 4 147
4.1 De la spécificité professionnelle à la spécificité militaire 147
4.2 De l'opportunité d'une sociologie militaire 148
4.2.1 Le concept de spécificité militaire : pilier des identités militaires 148
4.2.2 Les formes de spécificités, fonctionnelle et sociopolitique 150
4.2.2.1 La spécificité militaire fonctionnelle : une sociabilité par les traditions 150
4.2.2.2 La spécificité militaire sociopolitique 153
4.3 De la relativité des spécificités militaires 154
4.3.1 La théorie des contrôles subjectif et objectif entre milieux civils et militaires 155
4.3.2 Le conservatisme : une perception pessimiste du professionnalisme militaire 156
4.3.3 Le militaire : un civil en puissance ? 157
4.3.4 Le sentiment d'appartenance militaire : entre posture institutionnelle et posture de production 157
4.3.5 Une spécificité-métier universelle et inaltérable 158
4.4 La militarité : vers l'émergence d'un concept ? 158
Conclusion de la section 4 *(P1. Ch.2)* 160

RESUME DU CHAPITRE 2 162

PARTIE 2 : CONDUITE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 165
Introduction de la seconde partie 165

CHAPITRE 3 : LIGNE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE 167
Introduction du chapitre 3 167

SECTION 1 : CHOIX METHODOLOGIQUES 168
Introduction de la section 1 168
1.1 La préférence constructiviste 168
1.2 Une exploration qualitative en recherche-intervention 170
1.2.1 Le choix de l'analyse qualitative 170
1.2.1.1 D'abord une méthodologie qui fait sens 170
1.2.1.2 Généralités méthodologiques 171
1.2.2 Détour de la réflexion par la recherche-action 173
1.2.3 Déplacement de la recherche-action vers la recherche-intervention 174
1.2.4 Opérationnalisation de la recherche et contraintes institutionnelles 177
1.2.5 Le choix de la recherche-intervention 178
1.3 Un raisonnement abductif et pragmatique 181
1.4 Une étude transversale mixte, entre processus et contenu 183
Conclusion de la section 1 *(P2. Ch.3)* 184

SECTION 2 : OPERATIONNALISATION DE L'ETUDE 185
2.1 Le nécessaire positionnement éthique du chercheur 185
2.2 Le design de la recherche. 187
2.2.1 Une triangulation des données 187
2.2.2 La nécessité de lier l'objet de recherche et les concepts 188
2.2.2.1 La détermination de l'objet de recherche 188
2.2.2.2 Combinatoire objet - action - limites 189
2.2.2.3 Reformulation de la problématique 191
2.3 Mesure et abstraction : construction d'outils d'évaluation 191
2.3.1 Les étapes du travail en abduction vers le modèle de recherche 192
2.3.1.1 Une problématique émergente vers un concept émergent 192
2.3.1.2 Progression de la recherche entre théorie et terrain 193
2.3.2 Le choix des composantes pour l'émergence du concept de polarisation identitaire 195
2.3.2.2 L'empreinte statutaire 196
2.3.2.3 Une pluralité culturelle : culture d'armes et esprit de corps 196
2.3.2.4 Le profil majoritaire du militaire entrant en reconversion 197
2.3.3 Question principale de recherche et questions induites 198
2.3.4 La mesure : détermination des indicateurs en vue de l'exploitation des données 200
2.4 Abstraction et construction du modèle de recherche par abduction 202

2.4.1 Enrichissement du cadre de recherche : le processus de personnalisation mis à mal....202
2.4.2 Finalisation de la modélisation : émergence du modèle de la *polarisation identitaire*....204
2.4.2.1 La création de sens et l'entrée en action, moteurs de la reconversion....205
2.4.2.2 La narration identitaire régulatrice de la construction identitaire en reconversion....205
2.5 Les informations de premier niveau ; délimitation des corpus....207
2.5.1 L'échantillon des ressortissants de la défense....207
2.5.2 L'échantillon des ex-militaires....208
2.5.3 Transversalité de l'échantillonnage : corpus 1 RD et corpus 2 EM....209
2.5.3.1 Les entretiens avec les ressortissants défense....209
2.5.3.2 Les entretiens avec les ex-militaires....209
2.5.4 Caractéristiques humaines des échantillons....211
2.5.4.1 Les armées au contact....211
2.5.4.2 Les autres armées et subdivisions....212
2.5.5 Délimitation des échantillons....212
2.5.5.1 Du côté de l'armée....213
2.5.5.2 Du côté d'Implic'Action....214
2.6 Les informations de second niveau....215
2.6.1 Les informations publiques....215
2.6.1.1 Les informations sociétales, extra-instititionnelles....215
2.6.1.2 Les informations intra-institutionnelles....215
2.6.2 Le recueil de données spécialisées : un corpus de 8 experts....216
2.7 Le choix de croiser les analyses manuelles et digitales....217
2.8 Opérationnalisation des entretiens....218
2.8.1 1er temps : un guide pour préqualifier le terrain....218
2.8.2 2e temps : des entretiens non directifs....219
2.8.2.1 Généralités sur l'entretien axé sur l'histoire personnelle de la reconversion....219
2.8.2.2 Effets d'aubaine....220
2.8.3 3e temps : les transcriptions....221
2.8.4 4e temps : l'analyse textuelle....222
2.8.4.1 Volet 1. Analyse manuelle par recoupement avec les données secondaires....222
2.8.4.2 Volet 2. Alceste : analyse lexicale confirmatoire....224
2.8.4.3 Volet 3. NVivo : une analyse thématique à l'appui d'un « socle d'encodage commun » des deux corpus..225
Conclusion de la section 2 *(P2. Ch.3)*....227

RESUME DU CHAPITRE 3....229

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS....231

Introduction du chapitre 4....231

SECTION 1 : CROISEMENT PREALABLE DES DONNEES DE SECOND NIVEAU ET DES RECITS....232

1.1 L'apport des données de second niveau....232
1.1.1 Système de valeurs et esprit militaire....232
1.1.2 Des discours vecteurs d'identité militaire....235
1.1.2.1 Création et conservation du sens. Témoignage d'un héros....235
1.1.2.2 Une pensée éducatrice....238
1.1.2.3 Exaltation de l'héroïsme....240
1.2 La préanalyse manuelle : un archétype militaire....242
1.2.1 Un système éducateur ancré à un ensemble de valeurs....242
1.2.2 De la condition de militaire et de l'esprit militaire....244
Conclusion de la section 1 *(P2. Ch. 4)*....247

SECTION 2 : ANALYSES LEXICALES AVEC ALCESTE : VERS LE CONCEPT DE MILITARITE....249

2.1 Un corpus de ressortissants-défense (RD) tripolaire *(par importance d'UCE)*....249
2.1.1 Classe 1.1 – Posture volontariste vers l'emploi. *(673 U.C.E.)*....250
2.1.2 Classe 1.2 – Posture institutionnelle systémique (485 UCE)....251
2.1.3 Classe 1. 3 – Posture institutionnelle mythique (175 UCE)....252
Conclusion partielle d'analyse n° 1 *lexicale du corpus 1 RD*....255
2.2 Quatre approches discursives des ex-militaires (EM)....256
2.2.1 Classe 2.1- Mode inhibition....257
2.2.2 Classe 2.2 - Mode projet (392 U.C.E.)....258
2.2.3 Classe 2.4 – Mode exploratoire (328 U.C.E.)....260
2.2.4 Classe 2.3- Mode doute (244 U.C.E.)....262

Conclusion partielle d'analyse n° 2 *lexicale du corpus 2 EM* 264
Conclusion de la section 2 *(P2. Ch. 4)* 265

SECTION 3 : ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE AVEC NVIVO : EMERGENCE DE LA POLARISATION IDENTITAIRE 266

3.1 Généralités sur l'encodage 267
3.1.1 Exigences de l'encodage 267
3.1.2 Interprétations liminaires des données 267
3.2 L'habitus et le mythe façonnent la militarité de l'individu-soldat 271
3.2.1 Appartenance systémique : un habitus solide 272
3.2.2 Lien au mythe : l'identité confisquée 275
3.2.2.1 Les formes du mythe militaire 276
3.2.2.2 Du mythe au formatage 277
3.2.2.3 Caractéristiques des manifestations du mythe dans le discours des militaires 280
3.2.3 La place majeure de l'affect 283
3.2.4 Une identification fusionnelle 285
Conclusion partielle d'analyse n°3 *sur l'attachement à l'armée* 286
3.3 La polarisation identitaire 288
3.3.1 L'identité individuelle à l'épreuve de son affirmation 288
3.3.2 Un discours de convenance pour dissimuler l'angoisse 290
3.3.2.1 La confiance malmenée 291
3.3.2.2 De la difficulté à l'impasse du changement : perte d'orientation 293
3.3.2.3 La peur et le doute installent les paradoxes et compromettentl'issue 293
3.4 La polarisation identitaire installée : une lente sortie du doute 294
3.4.1 Une adaptation identitaire difficile, parfois radicale 294
3.4.2 Le spectre de la différenciation du militaire au civil 296
3.4.3 Le poids des stéréotypes 297
3.4.4 Faire le deuil de sa militarité 298
3.5 Le périmètre RH de la militarité : qui est concerné ? 302
3.5.1 Influence des catégories hiérarchique 303
3.5.2 Influence du grand domaine de spécificité 303
3.5.3 Influence de l'ancienneté de service 304
Conclusion de la section 3 *(P2. Ch. 4)* 305

SECTION 4. VERS UN MODELE DE DEPOLARISATION IDENTITAIRE 307

4.1 Les grandes tendances issue du SEC : la confirmation d'un difficile détachement de l'état de militaire 308
4.1.1 Les signes d'un lent détachement du mythe 309
4.1.2 Un ajustement de rôle difficile, compromis par un attachement systémique endémique 309
4.1.2.1 Une capacité d'ajustement jugulée qui privilégie la réplication de rôle 310
4.1.2.2 Difficile ajustement au rôle 313
4.1.2.3 Un ajustement de rôle rendu complexe par le prolongement des attaches militaires 314
4.1.2.4 La résurgence d'un sentiment de culpabilité lors d'un départ volontaire 316
Conclusion partielle d'analyse n°4 *comparative entre les corpus* 318
4.2 La difficulté à créer du sens 318
4.3 Volontariat et acceptation du départ : … de la coupe aux lèvres ! 320
4.4 La dépolarisation identitaire 322
4.4.1 Focus sur les mécanismes de construction identitaire du militaire en reconversion 323
4.4.2 Le doute identitaire : la nécessité d'accompagner la construction identitaire 326
Conclusion partielle d'analyse n°5 *sur la sortie de polarisation identitaire* 329
4.5 Synthèse des interprétations : la matrice de dépolarisation identitaire 330
4.6 Regards croisés d'experts 332
Conclusion de la section 4 *(P2. Ch.4)* 337

RESUME DU CHAPITRE 4 338

CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET PROLONGEMENTS 340
Introduction du chapitre 5 340

SECTION 1. DISCUSSION DES QUESTIONNEMENTS LIES A L'ETUDE : LA POLARISATION IDENTITAIRE PARASITE L'INDIVIDU 340

1.1 L'identité militaire et la singularité de la fonction militaire. Discussion autour de la QS1 341

1.2 Une militarité persistante. Discussion autour de la QS2 348
1.3 Une employabilité rendue accessible. Discussion autour de la QS3 349
1.3.1 Vers le nouvel emploi : les processus identitaires 350
1.3.2 Vers le nouvel emploi : les ajustements de rôle 352
1.3.3 La construction identitaire en reconversion : la nécessaire dépolarisation 354
1.3.4 Un travail identitaire reclus 354
1.3.5 Poids de la polarisation identitaire dans la sécurisation d'un emploi 355
1.3.6 Un accompagnement salutaire de la construction identitaire 357
1.4 Discussion des choix méthodologiques 358
1.4.1 L'optimisation de l'exploration 358
1.4.2 L'identité narrative, objet et outil de recherche 360
1.5 Synthèse des discussions : la matrice de la dé-polarisation identitaire 362
Conclusion de la section 1 *(P2. Ch.5)* 363

SECTION 2. PROLONGEMENTS ET PERSPECTIVES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 364

2.1 Des réflexions à prolonger 364
2.1.1 La question du bien-être au travail de l'ex-militaire 364
2.1.2 Quelle employabilité en contexte de polarisation identitaire ? 366
2.1.3 Capabilité et capacité : entre compétence et méta-compétences, le « *savoir-devenir* » pour renforcer l'employabilité ? 368
2.1.4 La famille dans la tourmente de la dépolarisation identitaire : la grande laissée-pour-compte 369
2.1.4.1 La fatalité du divorce chez les militaires 370
2.1.4.2 L'influence de la famille au moment de choisir sa reconversion 371
2.1.4.3 Le double enjeu de la construction identitaire et de la préservation de la famille 372
2.1.5 Réseau et budget : les maillons faibles de la dépolarisation identitaire 373
2.1.5.1 Des réseaux militaro-centrés 374
2.1.5.2 Schéma économique et performance de reclassement : obstacles aux logiques d'accompagnement identitaire ? 375
2.2 Applications pratiques en gestion des ressources humaines 378
2.2.1 Opérationnalisation des résultats et applications institutionnelles 378
2.2.1.1 Une matrice de vigilance des périodes de vulnérabilité du militaire en reconversion 379
2.2.1.2 Le principe d'un laboratoire de médiation identitaire 381
2.2.1.3 Benchmarking : le Canada au rang des bons élèves 382
2.2.1.4 Une ingénierie pédagogique pour répondre à une logique de coûts maîtrisés 384
2.2.2 Des applications plus étendues en GRH 387
2.2.2.1 Promouvoir le développement de la compétence du savoir-devenir. 387
2.2.2.2 Expérimenter la méthode « savoir devenir » et « savoir-devenir ensemble » 388
2.2.2.3 L'identité individuelle : l'enfant pauvre de l'articulation compétences- employabilité lors de la reconversion 390
Conclusion de la section 2 *(P2. Ch.5)* 393

RESUME DU CHAPITRE 5 395

CONCLUSION GÉNÉRALE 397

1. Les apports théoriques 397
1.1 Développement du concept multiforme de militarité 397
1.2 Construction identitaire lors de la reconversion en contexte de Polarisation Identitaire 399
1.3 Développement et finalisation du modèle de recherche 402
1.4 Prolongement de la notion de savoir-évoluer : le *savoir-devenir* 402
2. Les apports managériaux et sociétaux 404
2.1 Réinvestir la notion d'identité lors du départ 405
2.2 Opérationnaliser des outils de la construction identitaire lors des transitions 406
2.3 Faire évoluer l'offre d'accompagnement en transition professionnelle en y intégrant la « *construction identitaire* » 407
2.4 Expérimenter et prolonger : une pépinière de la *compétence du devenir* 410
2.5 Sortir de l'idée que l'accompagnement de la construction identitaire doit nécessairement être onéreux 411
3. Les apports méthodologiques 412
3.1 Une exploration ancrée simultanément dans deux terrains contigus 412
3.2 L'intérêt d'un travail en abduction pour une approche pragmatique 412
3.3 Une étude transversale double à l'échelle du temps 413
3.4 La nouveauté du SEC 413
4. Les limites de la recherche 414

4.1 Perception des limites relatives à une littérature variée 414
4.2 Perception des limites relatives à la démarche méthodologique 415
5. Perspectives de recherche 416
6. Retour sur l'introduction générale 417
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 419
TABLE DES FIGURES 440
TABLE DES MATIÈRES 443
TABLE DES ANNEXES 451

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 CONTEXTE. APPROFONDISSEMENT DU CADRE FONCTIONNEL MILITAIRE 452
Fiche 1. Une organisation à forte verticalité
Fiches 2. Généralités organiques sur les armées françaises
Fiche 3. Hiérarchie : gardes et appellations
Fiche 4. Rôles et places des catégories dans le dialogue social

ANNEXE 2 CONTEXTE PERIPHERIQUE. ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES DES ARMÉES 461
Fiche 5. Discipline et judiciarisation du métier des armes : la responsabilité pénale
Fiche 6. Évolution du cadre opérationnel et de la doctrine : interarmisation, multinationalisation
Fiche 7. La mutualisation du soutien
Fiche 8. Les transformations RH : féminisation, civilianisation, professionnalisation

ANNEXE 3 SPECIFICITES MILITAIRES : SYNTHESE THEORIQUE 469
Fiche 9. Les courants d'analyse des spécificités militaires qui ont influencé la thèse

ANNEXE 4 UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 470
Fiche 10. Cheminement vers un positionnement épistémologique

ANNEXE 5 ANCRAGE DU CHERCHEUR AU TERRAIN 473
Fiche 11. L'expérience militaire du chercheur
Fiche 12. L'expérience de la reconversion du chercheur

ANNEXE 6 DÉTAIL DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ARD 477
Fiche 13. L'offre de services de Défense Mobilité

ANNEXE 7 VERS DES ENTRETIENS LIBRES 479
Fiche 14. Un guide d'entretien pour la préqualification de la connaissance du terrain

ANNEXE 8 ANALYSE DES DONNEES DE SECOND NIVEAU 485
Fiche 15. Les signatures d'un système de valeurs (Le Code du soldat)
Fiche 16. Le chant militaire : une empreinte forte du système de valeurs
Fiche 17. Lettres à un jeune engagé. Pensées du terrain – Sommaire (GA De Villiers, 2017)
Fiche 18. Identité militaire : reconversion vs recrutement. Une communication duale

ANNEXE 9 CARACTERISTIQUES DES NARRATEURS 492
Fiche 19. Classification des individus en reconversion rattachés au corpus 1 RD
Fiche 20. Classification des individus du corpus 2 EM ayant suivi un parcours de reconversion

ANNEXE 10 EXTRACTIONS DES LOGICIELS D'ANALYSE 499
Fiche 21. Rapport de synthèse Alceste corpus 1 RD
Fiche 22. Rapport de synthèse Alceste corpus 2 EM
Fiche 23. Classification des fichiers par Corpus : attributs et feuilles de classification
Fiche 24. Extraits de requête NVivo réalisées pour l'exploitation des résultats du document de thèse, ch. 3 sect. 3

ANNEXE 11 LA « MANŒUVRE RH » DES ARMEES 514
Fiche 25. Extrait du Compte-rendu n°37 de l'Assemblée Nationale

ANNEXE 12 VERS UN OUTIL D'ÉVALUATION ET UNE INGÉNIERIE DE COACHING 516
Fiche 26. Architecture d'une ingénierie d'accompagnement-coaching

ANNEXE 13 UN EXEMPLE DE BENCHMARKING 524
Fiche 27. Aperçu du guide de l'animateur pour l'atelier vétéran et conjoint (e) - Canada

ANNEXE 14 L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES (PÔLE EMPLOI) 526
Fiche 28. Esprit de l'approche par compétences de Pôle Emploi

ANNEXE 15 TRAVAUX AVEC L'AGENCE DE RECONVERSION DE LA DEFENSE 530
Fiche 29. Tracé des contacts et travaux avec l'implication de l'ARD (2016-2020)

ANNEXE 1	CONTEXTE. APPROFONDISSEMENT DU CADRE FONCTIONNEL MILITAIRE
Fiche 1. Une organisation à forte verticalité Fiche 2. Généralités organiques sur les armées françaises Fiche 3. Hiérarchie : gardes et appellations Fiche 4. Rôles et places des catégories dans le dialogue social	

En implantant le contexte de l'étude au chapitre 1, il a été proposé un *« abrégé du cadre fonctionnel »* des armées françaises (§ 1.2, Ch. 1). Cette présentation succincte a été destinée à faciliter l'entrée dans la lecture de la thèse à travers l'esquisse des bases de la connaissance du cadre fonctionnel de l'armée. De cette manière, nous avons cherché à ne pas nous écarter précisément du traitement de la problématique dans une description détaillée de l'environnement contextuel qui aurait déséquilibré la structure de l'étude. Pour compléter l'abrégé du cadre fonctionnel, cette annexe a pour objet d'aller un peu plus loin dans les détails de l'organisation qui a été présentée et de s'entourer de données de second niveau.

Fiche 1. Une organisation à forte verticalité

Nous proposons de faire un rapide focus sur la thématique de la hiérarchie afin de donner une meilleure perception des repères organisationnels qu'elle engendre au sein de l'Institution militaire.

L'article 2 du 1er chapitre du Règlement de discipline générale[77] (RDG) stipule que « *L'organisation des armées et formations rattachées est fondée sur la hiérarchie qui définit la place de chacun et son niveau de responsabilité par l'ordre des grades, et, dans chaque grade, par l'ordre d'ancienneté* ». En outre le règlement introduit des spécificités de corps précisant que « *La hiérarchie particulière de chaque corps ainsi que, le cas échéant, sa correspondance avec la hiérarchie générale définie par le statut général des militaires sont précisées par le statut particulier de chaque corps* ».

Comment l'application du RDG se traduit-elle dans le quotidien des militaires ? Dans sa thèse Poussin (2014) dépeint « *Une hiérarchie pyramidale rigide* » (p. 47). Le cas des Troupes de marine qu'elle étudie est loin d'être exceptionnel, puisque « *L'armée est, dans l'imaginaire collectif, le symbole même d'une organisation hiérarchique strictement pyramidale* » selon Cyril Barth[78], directeur de la Fondation Saint-Cyr. La hiérarchie est attachée à l'articulation du commandement des unités de différents volumes. Au sein de ces unités, elle s'appuie sur des relations humaines façonnées par des rapports catégoriels, entre officiers, sous-officier et militaires du rang, eux-mêmes identifiés par une distinction ou un grade. Bien sûr, le maillage militaire n'est pas universel. Il s'exprime à trois niveaux celui des rapports organiques, celui

[77] RDG : Décret n° 2005-796 du 15 juillet 2005 relatif à la discipline générale militaire - JORF n°165 du 17 juillet 2005
[78] Dans un entretien avec la direction de Revue de Management & de Stratégie de janvier 2015

des relations humaines, et celui des cultures d'organisations qui germe et se nourrit des deux premières composantes. Chaque unité possède ses modes, ses codes et son système de rapports humains hiérarchiquement normés. Voilà bien la raison pour laquelle le RDG fait référence à « *La hiérarchie particulière de chaque corps* ». Ainsi, si chacune des unités, typées en fonction de son arme, organise ses relations de commandement strictement de façon conforme au RDG, la perception d'ensemble qui en résulte délivre-t-elle la connaissance suffisante pour appréhender l'impact des particularismes culturels sur cette même organisation hiérarchique. Afin de faciliter ultérieurement les résultats de notre étude, nous abordons successivement le principe de structuration organique des unités des armées, le rôle et la place des catégories socioprofessionnelles des militaires, le dialogue social qui en découle et enfin, nous présentons succinctement les grades et appellations qui animent cette organisation hiérarchique militaire.

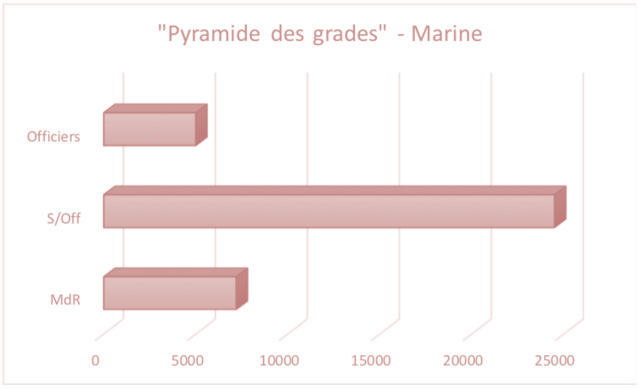
Fiche 2. Généralités organiques sur les armées françaises

1. La Marine nationale

La Marine nationale est une armée pionnière de la fonction RH, et qui a développé depuis longtemps la GPEC, la sécurisation des trajectoires professionnelle. En témoigne encore aujourd'hui son information incitative au recrutement sur la page dédiée de son site[79] : « *Dans la Marine, chaque jeune se verra offrir une formation initiale puis continue, il pourra mettre ses connaissances en pratique, acquérir une première expérience professionnelle valorisante, encadrer du personnel et accéder à des niveaux de responsabilités supérieures* ». Cette armée avec Marine Mobilité a été le fer de lance de l'actuel dispositif de reconversion des armées Défense Mobilité créé en juin 2009. Elle est sensiblement organisée en deux volets, le commandement des forces, opérationnel et organique, et le commandement du soutien des forces. Les forces maritimes s'appuient sur quatre composantes.

La Force d'action navale (FAN) regroupe les bâtiments de combat du Groupe aéronaval (GAN) centré sur le porte-avions Charles de Gaulle, ou encore du groupe expéditionnaire articulés autour des bâtiments de projection et de commandement (BPC) de la classe Mistral (Mistral, Tonnerre, Dixmude). Les Forces sous-marines représentent le deuxième pilier de la Marine, avec quatre sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE) et 6 sous-marins nucléaires d'attaque (SNA). L'Aéronautique Navale contribue à la défense, à la protection de l'État en mer, à la maîtrise de l'espace aérien sur les mers, et à la dissuasion. Enfin, la Force maritime des fusiliers marins et commandos (FORFUSCO) assure des missions de protection-défense.

Le soutien des forces prend appui sur trois pôles : le soutien commun aux trois armées, les services transverses (santé essence, infrastructure), et les services spécifiques comme le Service de soutien de la Flotte (SSF) ou encore le Service logistique de la Marine (SLM). Il se répartissent sur les bases navales. La Marine représente 17,1 % des effectifs du Ministère des armées. C'est une armée forte de 35000 marins (nom traditionnellement donné aux militaires de la marine), répartis en 4500 officiers, 23500 sous-officiers et 7000 MdR.



Répartition des effectifs militaires de la marine, par catégorie hiérarchique (Source : DRH-MD/Bilan social 2017, diffusion mi-juillet 2018).

Sa pyramide des grades, considérablement enflée en partie médiane, fait apparaître un volume très dominant de la catégorie des sous-officiers. Ce phénomène s'explique par une culture de formation permanente à des métiers techniques, qu'accompagne une politique de promotion professionnelle par l'avancement dans le grade.

[79] https://www.defense.gouv.fr/marine/ressources-humaines/recrutement/recrutement

1.1.2 L'Armée de l'Air

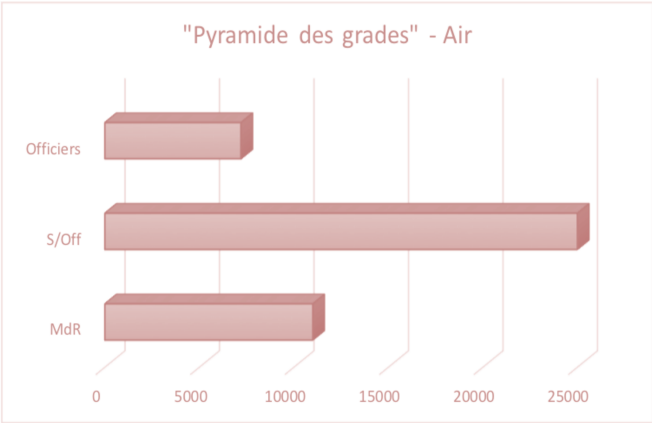
L'armée de l'air est née avec le développement de l'aéronautique militaire dont la Grande Guerre a été l'incubateur historique essentiel. Elle est devenue indépendante, formant armée, par décret du 1er avril 1933. C'est une armée jeune, dont les caractéristiques professionnelles tournées vers la mise en œuvre de matériels de haute technologie appellent la formation d'opérateurs spécialisés, voire hautement spécialisés.

La force aérienne assure ses missions à partir de trois postures : la posture permanente de sûreté aérienne, la posture permanente de dissuasion nucléaire, les missions de service public – Vigipirate, lutte contre les feux de forêts, recherche et sauvetage, protection nucléaire-radiologique-biologique-chimique (NRBC). Cette armée se caractérise par six atouts qu'elle met en avant dans sa communication : la réactivité, la mobilité, la précision, la polyvalence, le rayon d'action et la visibilité.

Son organisation s'appuie sur trois commandements organiques. Le Commandement des forces aériennes (CFA) a vocation à préparer et soutenir les unités dans le cadre de leurs missions de prévention, de protection, de projection, de dissuasion. Le CFA est organisé en 6 brigades spécialisées (missions de chasse, d'appui à la manœuvre, de projection, de contrôle de l'espace, de sécurité et d'intervention et performance des systèmes d'armes). De son côté, le Commandement de la défense aérienne et des opérations aériennes (CDAOA) est responsable de la veille permanente de l'espace aérien national, de la conduite, du suivi des opérations aériennes et de la planification. Enfin, le Commandement des forces aériennes stratégiques (CFAS) a pour mission d'assurer la capacité aérienne nucléaire, et les ravitaillements en vol.

Pour garantir le maintien en condition opérationnelle de ses matériels, un soutien des forces aériennes se répartit en trois pôles principaux : le soutien commun aux trois armées, les services transverses (santé essence, infrastructure), la structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques du Ministre des armées (SIMMAD).

Avec un effectif de plus de 40800 aviateurs (nom donné à tous les militaires de l'armée de l'air), les forces aériennes ont dépassé en volume les effectifs de la marine. Forte de 6400 officiers, 24200 sous-officiers et 10200 MdR, cette jeune armée représente 20 % de l'effectif militaire du Ministère des armées. Très similaire à celle de la marine, la pyramide des grades de l'armée de l'air indique elle aussi une très forte représentation du corps des sous-officiers ; elle traduit, là encore, la haute technologie d'une armée dont la formation des spécialistes techniques s'accompagne d'une offre de promotions statutaire dans l'échelle des grades.



Répartition des effectifs militaires de l'armée de l'air, par catégorie hiérarchique (Source : DRH-MD/Bilan social 2017, diffusion mi-juillet 2018).

1.1.3 L'Armée de Terre

Avec ses 114000 militaires, l'armée de terre représente plus de la moitié de l'effectif des trois armées. C'est l'armée qui a été la plus affectée par la professionnalisation de ses effectifs entre 1996 et 2001, tant en termes de réduction de ses effectifs – rappelons que l'armée de terre avait un effectif de 268000 personnes, dont 237000 militaires en 1996) – que de densification de son taux d'encadrement. Comme le souligne Boëne (2003) à ce sujet, « *Le changement est plus spectaculaire dans les armées de terre qui, du temps de l'armée mixte, comportaient un cadre pour 2 ou 3 soldats : le taux d'encadrement y est passé à près de 50 %* » (p 665). L'armée de terre répond au constat de la « *revue stratégique de défense et de sécurité nationale d'octobre 2017 par une offre stratégique et capacitaire large, couvrant tout le spectre des menaces* » (site Armée de Terre) :

- par le renseignement et la prospective, pour la fonction « *connaissance-anticipation* » ;
- en concourant à la fonction dissuasion ;
- en participant à la protection des Français, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Hexagone ;
- en consolidant sa place de « *leader européen de la réaction rapide* », par le développement de sa capacité d'intervention en situation de crise et de conflit (*op. cit.* [80]).

Face aux nouveaux enjeux géostratégiques, l'armée de terre adopte un nouveau modèle en 2015 : « *Au contact* » (TIM, 2016[81]). « *Au Contact répond à la double nécessité de s'adapter aux évolutions du monde et des menaces. Il définit une nouvelle architecture d'armée plus souple et plus dynamique organisée autour de 13 commandements* » (*ibid.,* p. 3).

Trois comités permettent l'élaboration et la conduite de l'activité des forces terrestres : le Comité stratégique (COSTRAT), le Comité de commandement (COCOM) et le Comité exécutif. Ils mettent en œuvre les treize niveaux de commandement divisionnaires articulés autour des forces vives combattantes :

- le Commandement des forces spéciales terre (COM FST) qui développe l'expertise des forces spéciales dédiées à l'engagement interarmées ;
- le Commandement de l'aviation légère de l'armée de terre (COM ALAT) qui assure la capacité 3e dimension de l'armée de terre, la projection opérationnelle et l'aérocombat ;
- les 2 divisions de combat « *Scorpion* », 1re DIV et 3e DIV, maintiennent au plus haut niveau opérationnel et d'intervention des brigades interarmes et des régiments spécialisés.

Ces divisions regroupent des unités spécialisées le plus souvent de niveau régimentaire. On appelle « *armes* » les spécialités d'emploi qu'elles mettent en œuvre et qui forment elles-mêmes trois catégories. L'infanterie (*combat des 300 derniers mètres*), l'arme blindée-cavalerie (chars de combat), l'aviation légère de l'armée de terre (hélicoptère) forment les troupes dites de « *mêlée* ». Les armes « *d'appui* » sont composées de l'artillerie (application de tirs courbes) et du génie (équipement du terrain pour optimiser la manœuvre amie). Les transmissions (communications), le train (logistique et transport) et le matériel (maintenance et réparation) sont des armes de « *soutien* ». Au sein des armes de mêlée et d'appui se sont organisées des unités qui se sont développées à partir de leur essence historique : les Troupes de Marine, héritières du passé colonial ; la Légion étrangère composée de soldats étrangers et de Français créée par le roi Louis-Philippe, à vocation de corps expéditionnaire (Algérie, Mexique...) ; les Chasseurs créés par le Duc d'Orléans comme troupe d'élite ; les troupes parachutistes, etc.

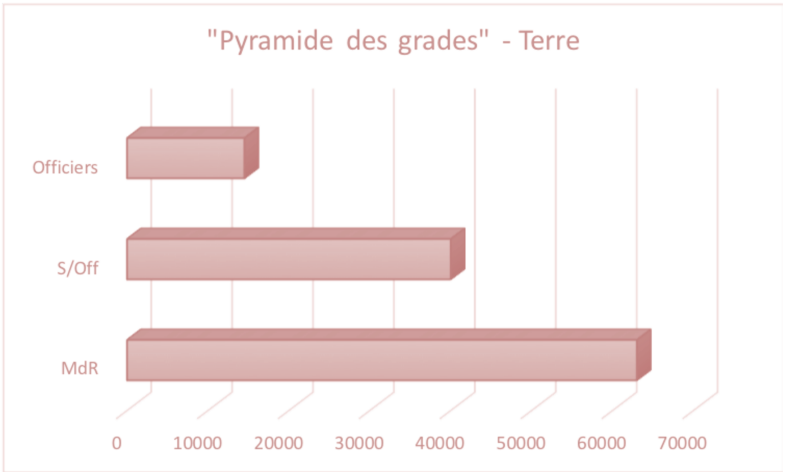
[80] https://www.defense.gouv.fr/terre/l-armee-de-terre/qui-sommes-nous
[81] Terre Info Magazine, Dossier, n°276 juillet-août 2016

Dans leur environnement 9 commandements accompagnent ces unités dans la préparation opérationnelle et l'engagement de leur personnel et de leurs matériels dans des domaines aussi variés que les écoles de formation (RH-FORM), l'engagement sur le territoire national (COM TN), l'entraînement et la doctrine (COM ECIA), la préparation des forces (CCPF) ; le renseignement (COM RENS), les systèmes d'information et de communication (COM SIC), le soutien logistique (COM LOG), la maintenance des forces (COM MF), la maintenance industrielle terrestre (SMITER).

Avec les évolutions successives du contexte stratégique du début des années 1990, le régiment comme unité de base de combat, rattaché à une arme de spécialité, fait place à des unités modulaires, constituées à la demande, variablement, en fonction de choix tactiques, selon les exigences de la mission, à partir des différentes composantes de l'armée de terre. Ainsi ces « *groupements tactiques interarmes* » (GTIA) sont constitués à « *la recherche d'un effet militaire optimal par la complémentarité des systèmes d'armes* » (Maulny *et al.*, 2007, p. 15). Ils peuvent être à dominante infanterie ou blindée ; ils se voient renforcés de composantes de génie, d'artillerie, d'un soutien logistique..., et d'infanterie si l'ossature de base est la cavalerie, et réciproquement. Le GTIA est une véritable mutation tactique destinée à apporter la réactivité et la souplesse d'emploi. Il est aussi garant de la performance par l'optimisation des moyens des différentes armes conjugués entre-elles. Cette évolution tactique s'est accompagnée d'une nouvelle conception résolument plus technologique du champ de bataille, avec le développement du concept de numérisation de l'espace de bataille (NEB).

Notons qu'au-delà de l'évolution majeure d'emploi de l'armée de terre que marque le combat interarmes, l'infovalorisation et l'infocentration des données (Schmoll, 2004), ce mixage opérationnel contribue à façonner des identités militaires les unes au contact des autres, tantôt en les amalgamant entre elles, tantôt en exacerbant leurs différences qui font leur « marque de fabrique ».

En 2019, l'armée de terre couvre 55,5 % des effectifs militaires des trois armées, et ses 615000 MdR représentent à eux seuls un tiers du volume des officiers, sous-officiers et MdR des trois armées réunies. C'est dire combien cette population est un réservoir que doit interroger notre étude.



Répartition des effectifs militaires de l'armée de terre, par catégorie hiérarchique (Source : DRH-MD/Bilan social 2017, diffusion mi-juillet 2018).

À la suite de cette approche signalétique de chacune des armées et avant de développer la présentation à travers les évolutions majeures qui marquent leur identité profonde, nous proposons de traiter des principes communs du commandement dans les trois armées : la hiérarchie verticale, la structuration pyramidale, les catégories, la discipline.

Fiche 3. Hiérarchie : grades et appellations

Voici une brève présentation dont il ressort, à l'exception près des appellations qui diffèrent dans le Marine, une parfaite homogénéité des échelles de grades dans les armées.
Le grade est l'expression visuelle et symbolique de l'exercice de l'autorité instituée. Avec l'autorité, l'archétype du chef domine (Thièblemont, 2018, p. 2). Cependant l'exercice de l'autorité est un savoir qui se domestique, qu'il soit ou non précédé de dispositions naturelles (De Gaulle, 1944).

Armée de terre et armée de l'Air	Abréviation usuelle	Appellations*	**Marine nationale**	Abréviation usuelle	Appellations*
Officiers			**Officiers de marine**		
Officiers généraux					
Général d'armée	*Distinction GA	Mon général	Amiral	AL	Amiral
Général de corps d'armée	*Distinction GCA		Vice-amiral d'escadre	VAE	
Général de division	GD		Vice-amiral	VA	
Général de brigade	GB		Contre-amiral	CA	
Officiers supérieurs (Officiers de marine-supérieurs)					
Colonel	COL	Mon colonel	Capitaine de vaisseau	CV	Commandant
Lieutenant-colonel	LCL		Capitaine de frégate	CF	
Commandant, chef de bataillon, commandant d'escadron	CDT, CBA, CES	Mon commandant	Capitaine de corvette	CC	
Officiers subalternes (Officiers de marine-subalternes)					
Capitaine	CNE	Mon capitaine	Lieutenant de vaisseau	LV	Capitaine
Lieutenant	LTN	Mon lieutenant	Enseigne de vaisseau 1	EV1	Lieutenant
Sous-lieutenant	SLT		Enseigne de vaisseau 2	EV2	
Aspirant	ASP		Aspirant	ASP	
Sous-officiers			Officiers mariniers		
Major	MAJ	Major	Major	Major	MAJ
Adjudant-chef	ADC	Mon adjudant-chef	Maître principal	Maître-principal	MP
Adjudant	ADJ	Mon adjudant	Premier maître	Premier - maître	PM
Sergent-chef ou Maréchal des logis-chef	SCH, MDC	Chef	Maître	Maître	MT
Sergent ou Maréchal des logis	SGT, MDL	Sergent, Maréchal des logis	Second maître	Second-maître	SM
Militaires du rang					
Caporal chef ou Brigadier-chef	CCH, BCH	Caporal-chef, Brigadier-chef	Quartier maître 1	Quartier Maître	QM1
Caporal ou Brigadier	CPL, BGD	Caporal, Brigadier	Quartier maître 2		QM2
Soldat 1re cl, Soldat	SDT	Soldat, aviateur	Matelot 1rec, Matelot	Matelot	MOT

* Le pronom possessif n'est pas employé pour s'adresser à une femme

À travers les niveaux variables d'exercice du commandement, outre les représentations hiérarchiques, se dessinent des logiques catégorielles qui méritent d'être pointées du doigt.
Trois corps composent les armées : officiers, sous-officiers et militaires du rang. Ces catégories sont elles-mêmes divisées en sous-catégories, communément assimilées à des catégories civiles (les correspondances sont tirées de Vocation Service public[82]) :
- les militaires de rang qui sont assimilés à des techniciens (équivalent catégorie C pour la fonction publique) ;
- les sous-officiers – subalternes et supérieurs – assimilés à des agents de maîtrise (catégorie B) ;
- les officiers – subalternes, supérieurs, généraux – équivalents des cadres et cadres supérieurs (catégories A, A+ et hauts fonctionnaires).

Pour mémoire, la fiche 3 illustre la répartition catégorielle.
Avec son blog consacré aux sociologies militaires, Minnett[83] ouvre en 2011 un Carnet de sociologie militaire. Dans l'une de ses pages, le sociologue questionnant les catégories socioprofessionnelles des militaires fait le constat d'idées préconçues, par ailleurs pourtant pratiques, pour se représenter les catégories dans les armées. Il exprime qu'il a « longtemps cru que Militaire du Rang = classes populaires, Sous-officiers = classes moyennes, et Officiers = classes sup'. Ce serait trop facile : la sociologie est un sport de combat ». En fait l'approche catégorielle militaire est d'autant complexe que le sentiment qui s'en dégage est moins le fait que les uns s'évaluent par rapport aux autres sur la base de classes sociales en tension, plutôt que le principe d'un ensemble cohérent au service d'une mission pour laquelle prévalent fonction et responsabilité. Si les deux systèmes, civil et militaire, semblent proches, ils divergent cependant dans les armées du fait d'un rapport inter-catégoriel réputé plutôt apaisé, et un esprit d'entreprise – « l'esprit militaire » que nous chercherons à évaluer plus loin – qui est très certainement de nature à équilibrer la structure dans son ensemble. Cependant, l'analyse montre que « la prépondérance des officiers apparaît comme une manifestation concrète de leur domination réelle dans la communauté » (Paveau, 1997, p. 64), tandis que les « sous-officiers sont effectivement à l'articulation de la conception et de l'exécution » (Thièblemont *et al*., 2004, p. 7), et que dans sa fiche métier le MDR est décrit comme un « *personnel d'exécution agissant sous les ordres d'un sous-officier* » (ONISEP).
Dans ce cadre, l'exercice du dialogue social dans les armées n'a rien de comparable avec celui qui s'exerce au sein de la communauté nationale. En effet les armées intègrent l'interdiction spécifique de recourir à la représentation syndicale. Pour autant, le dialogue social n'y est pas absent. Tant s'en faut ; il s'y exprime différemment. Le rapport n°4069 des députés Le Bris et Mourrut (2011) indique que le dialogue social découle du « *respect du principe hiérarchique, condition de l'efficacité de l'armée* ». Ce particularisme français restreint au sein des armées les possibilités d'expression collective. Pour y remédier, l'affichage d'une volonté de dialogue social s'est exprimé par la création d'instances représentatives. Le Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM) a été institué par la loi n° 69-1044 du 21 novembre 1969. Son existence est prescrite à l'article L. 4124-1 du Code de la défense comme « *le cadre institutionnel dans lequel sont examinés les éléments constitutifs de la condition de l'ensemble des militaires* ». En outre, il existe des instances représentatives intermédiaires, dites de

[82] https://vocationservicepublic.fr/militaire-un-statut-specifique
[83] https://sociomili.hypotheses.org/372 - https://sociomili.hypotheses.org/372#comment-19376

concertation, propres à chaque armée : les Conseils de la fonction militaire dans les différentes armées, les présidents de catégorie au sein des unités organiques, les commissions participatives locales. Mais au bilan, la Commission de la défense nationale et des Forces armées dans son rapport du 13 décembre 2011 soulignait « *un système de plus en plus déconnecté des attentes des personnels et des évolutions de la société* », ou encore « *un dialogue national déconnecté des structures locales* », « *des membres des instances de concertation isolés* », « *un sentiment grandissant d'impuissance...* », et constate finalement « *un* système *de dialogue social en décalage par rapport à l'état d'esprit général de la Nation et à la situation des principales armées étrangères* » (Rapport 4069, 2011, première partie, chapitre 2). Si le besoin d'expression social est une réalité qui s'est renforcée depuis les années 1990, il a conduit à la création en 2001, par le capitaine Bavoil, de l'association de défense des droits de militaires (Adefdromil) qui appuyait son droit d'exercice sur la résolution 903 de la Commission parlementaire du Conseil de l'Europe (1988). Pourtant, si tôt créée, le Ministère de la défense de l'époque, par l'intermédiaire de son directeur de cabinet, Philippe Marland, promulgue aux « *militaires en activité de service relevant de leur autorité qu'ils ne peuvent adhérer à l'Adefdromil sous peine de sanctions disciplinaires* ».

En réaction, le lieutenant-colonel de gendarmerie Matelly faisait valoir le droit participatif inscrit dans la Constitution, et saisissait la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH). La commission rendait en octobre 2014 un arrêt qui jugeait que l'interdiction des syndicats au sein de l'armée française violait l'article 11 de la CEDH (Argoud, 2015, p. 171). Depuis cet arrêté, le texte initial de l'article 4121-4 interdisant « *L'existence de groupements professionnels militaires à caractère syndical ainsi que (...) l'adhésion des militaires à des groupements professionnels ...* » a été amendé de la mention : « *Les militaires peuvent librement créer une association professionnelle nationale de militaires régie par le chapitre 4 du présent titre, y adhérer et y exercer des responsabilités* ».

Depuis, le CSFM s'est renforcé. Entre 2009 et 2016, il est passé de 40 membres tirés au sort, à 85 membres (79 en position d'activité et 6 en position de retraite). Ce renforcement traduit un effort de représentabilité. En 2016, il est ramené à 61 représentants, mais s'ouvre au monde associatif issu de la fonction militaire ; il comporte désormais 42 militaires en activité, 3 retraités et 16 représentants d'APNM[84].

La représentabilité a pour objectif de couvrir l'ensemble de l'organisation catégorielle qui marque le système hiérarchique militaire. Les catégories forment l'ossature du commandement que nous présentons dans le paragraphe qui suit.

[84] Associations professionnelles nationales de militaires :

* URL : https://www.defense.gouv.fr/familles/votre-espace/condition-militaire/associations-professionnelles-nationales-de-militaires/associations-professionnelles-nationales-de-militaires

* Article de Serba, J., et Bouchez J.-M. ; URL : http://www.iris-france.org/79116-associations-professionnelles-nationales-de-militaires-apnm-le-paysage-se-met-en-place-au-sein-du-conseil-superieur-de-la-fonction-militaire-csfm-et-de-lenceinte-militaire/

ANNEXE 2	CONTEXTE PERIPHERIQUE. ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES DES ARMÉES
Fiche 5. Discipline et judiciarisation du métier des armes : la responsabilité pénale Fiche 6. Évolution du cadre opérationnel et de la doctrine : interarmisation, multinationalisation Fiche 7. La mutualisation du soutien Fiche 8. Les transformations RH : féminisation, civilianisation, professionnalisation	

La rédaction complémentaire d'informations sur les armées passe par une présentation des évolutions majeures opérées lors des dernières années et qui ont profondément marqué l'histoire et la culture militaire française.
Déjà, la deuxième partie du XXe siècle a été dominée par l'évolution du Droit des conflits armés, la transformation qui s'en est suivie du Règlement de discipline général et sa concrétisation plus lente dans les usages avec une nette judiciarisation des actions opérationnelles. Plus proche de nous, à cette transformation ont fait échos d'autres évolutions dimensionnantes : dans le domaine tactique telles que l'*interarmisation*, l'intervention accrue en *contexte multinational* ; dans le domaine logistique avec la *mutualisation du soutien* ; ou encore sur le plan des ressources humaines avec la *féminisation* des troupes et l'*arrivée de personnel civil* (un tiers des effectifs environ aujourd'hui).

Fiche 5. Discipline et judiciarisation du métier des armes : la responsabilité pénale

Dans cette fiche, nous soulignons l'évolution du rapport hiérarchique à travers celle de la notion d'obéissance qui responsabilise le combattant et le rend comptable de ses actes. Désormais, le soldat a le devoir de désobéir aux ordres contraires aux dispositions légales. Nous insistons sur cette dimension de responsabilité à tous les échelons d'exécution. Le soldat évolue aujourd'hui dans un contexte d'intervention sous haute surveillance, ultra-judiciarisé.

La discipline : obéissance et désobéissance

Le soldat est un citoyen responsable avant tout quand le curseur de la légalité s'impose. « *La discipline faisant la force principale des armées, il importe que tout supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance entière et une soumission de tous les instants, que tous les ordres soient exécutés littéralement, sans hésitation ni murmure ; l'autorité qui les donne en est responsable et la réclamation n'est permise au subordonné que lorsqu'il a obéi* ». Ces mots qui introduisaient le Règlement de discipline général ratifié par décret du 1er avril 1933, ont eu la peau dure. Dans la bouche de nombreux militaires, ils ont survécu malgré le décret 66-749 du 1er octobre 1966 qui en faisaient évoluer la formulation à l'article 7 sur les devoirs et responsabilités du chef stipulant qu'il « *a le devoir d'exiger l'obéissance des subordonnés ; il ne peut ordonner d'accomplir des actes contraires aux lois, aux règles du droit international applicable dans les conflits armés et aux conventions internationales régulièrement ratifiées ou approuvées* ». Concernant les « Devoirs et responsabilités du subordonné », l'article 8 précisait à son 3e alinéa : « *Le subordonné ne doit pas exécuter un ordre prescrivant d'accomplir un*

acte manifestement illégal ou contraire aux règles du droit international applicable dans les conflits armés et aux conventions internationales régulièrement ratifiées ou approuvées ».
Le statut général des militaires de 1972 a renforcé cette responsabilité de l'exécutant et a été confirmé par l'article L4122-1 du statut général des militaires du 24 mars 2005 fixant « *Les militaires doivent obéissance aux ordres de leurs supérieurs et sont responsables de l'exécution des missions qui leur sont confiées. Toutefois, il ne peut leur être ordonné et ils ne peuvent accomplir des actes qui sont contraires aux lois, aux coutumes de la guerre et aux conventions internationales. La responsabilité propre des subordonnés ne dégage leurs supérieurs d'aucune responsabilité* ». Dans l'ouvrage collectif « Le soldat XXe-XXIe siècle » (Lecointre, 2018), le général d'armée (2S) Bachelet concluait ainsi son chapitre intitulé « Désobéir droit et devoir » : « *Ainsi, le "droit et devoir de désobéir" est-il aujourd'hui une donnée à la fois réglementaire et culturelle bien ancrée* » (dans Lecointre 2018, p. 85). La responsabilité pénale du soldat devant la loi étant aujourd'hui clairement posée et enseignée dans les armées, il nous importe de mesurer, à l'échelon de l'exécutant, l'impact culturel de cette évolution du rapport hiérarchique fondé sur l'exécution des ordres.

De la soumission à l'obéissance : la lettre, l'esprit en sus !

L'article 1er du Règlement de discipline générale de 1933 faisait référence à la notion de soumission, elle-même héritée du Règlement de service intérieur des troupes d'infanterie de 1892 dans son introduction intitulée « *principes généraux de la soumission* ». Mais avec la prédominance au XXe siècle du Droit des conflits armés, la soumission n'est plus une disposition personnelle adaptée. « *Ainsi le législateur et le pouvoir règlementaire ont-ils substitué à l'obligation de soumission une obligation d'obéissance, limitée à l'illicéité de l'ordre donné* » (Quaglierini, 2017 p. 277). Avec le Règlement de discipline général de 1966, l'obligation d'obéissance remplace l'obligation de soumission. Le subordonné (l'appellation « *inférieur* » usitée dans les textes officiels fait place à celle de « *subordonné* ».) n'est plus relégué au simple exécutant passif, « *mais dispose d'une réelle marge de manœuvre pour pouvoir exécuter les ordres qui lui sont confiés* » (*ibid.,* p. 279). À la suite du décret du 28 juillet 1975, les règlements successifs font une part croissante à l'initiative de l'exécutant en le responsabilisant : « *le subordonné exécute loyalement les ordres qu'il reçoit. Il est responsable de leur exécution. En toutes occasions, il cherche à faire preuve d'initiative réfléchie et doit se pénétrer de l'esprit comme de la lettre des ordres* » (*op. cit.*, 1975, art. 8-1). Dans sa Psychanalyse du guerrier, Barrois (1993, p. 229) note que « *L'obéissance et la discipline militaires diffèrent nettement de l'obéissance dans la vie courante, professionnelle ou publique. En effet, chez le guerrier, elles incluent la possibilité, voire la probabilité de sa propre mort* ». Cet aspect fondamental du métier des armes, nous amène à prolonger la réflexion du général d'armée (2S) Bachelet au sujet des « *droit et devoir de désobéir* », « *relayée notamment en 1999, par le Code du soldat* » (*ibid*., 2018, p. 85) – voir annexe 8, fiche 22.

La judiciarisation du conflit

Ce point nous semble pertinent d'être relié aux paragraphes que nous développons plus loin au sujet de la discipline et de l'obéissance. Mais il mérite en soi que l'on s'y arrête. Les armées ne sont pas exemptes de cette vague de recours aux instances juridiques que l'on constate, notamment dans les sociétés occidentales. Le 3e Livre Blanc sur la défense et la sécurité nationale (2013) note cette évolution croissante du juridique qui s'invite tout autant de façon croissante sur les théâtres d'opérations, à l'aune de la multinationalisation des interventions. De même que pour la numérisation du champ de bataille, on parle de « *judiciarisation du champ de bataille* » ! L'édition 2013 du Livre Blanc relate « *un environnement juridique complexe, en*

l'absence de déclaration de guerre et face à des adversaires s'affranchissant des règles du droit des conflits armés » (p. 84). L'exemple de l'embuscade d'Uzbeen[85] illustre cet écueil qui montre aussi que le contexte juridique est tout particulièrement attisé par le contexte journalistique et la gestion de l'information qui est faite de l'évènement. C'est pourquoi aujourd'hui, « Il convient dans ce contexte, tout en assurant une meilleure prise en compte des besoins d'information et de reconnaissance des familles, de protéger les militaires contre une « judiciarisation » inutile de leur action » (p. 123). La question de la judiciarisation des activités militaires face aux tendances sociétales qui banalisent le recours au juge, notamment en matières pénales, met en relief « les risques d'inhibition des militaires, risques de déstabilisation de l'action militaire de la France, risques de mises en cause personnelles qui décrédibilisent la protection offerte en principe par l'obéissance aux ordres » (HCECM, 2015, p. 45).

[85] L'embuscade d'Uzbeen (ou Uzbin) en Afghanistan a opposé les Forces internationales d'assistance et de sécurité, auxquelles appartenaient des Français, à des talibans et insurgés de Hezb-e-Islami Gulbuddin. Cette embuscade a entraîné la mort de dix soldats français ainsi que leur interprète, et a fait 21 blessés dans les rangs français. Ce drame a ouvert une longue procédure juridique en même temps qu'un débat nourrit sur les moyens et méthodes d'intervention pratiquées

L'éclairage que nous avons apporté sur les particularismes organiques des trois armées (Sec.1, Ch.1) montre qu'elles forment trois environnements d'emploi spécifiques qui pourtant s'inscrivent dans un écosystème global qui a su emboiter le pas de la mondialisation et de l'hyperconnexion. S'il est vrai que chacune des armées françaises a des objectifs spécifiques, des organisations et des modes de fonctionnement qui lui sont propres, toutes poursuivent l'objectif d'accomplissement de la mission.

Le développement d'une culture interarmées opéré au sein de l'armée de terre était un premier pas vers une valorisation des potentiels de bataille. Dans le même temps, *l'infovalorisation* et *l'infocentration,* avec l'explosion de la numérisation et le virage amorcé par la NEB[86], permet d'accroître le partage des données sur le théâtre d'opérations et d'optimiser la complémentarité des armées entre-elles, à travers une répartition affinée des missions au combat dans toutes ses dimensions : terre, air et mer. La mutation technologique permet de relever quatre défis majeurs : la durée des engagements en – enlisant et coûteux, le durcissement des conflits face à des menaces asymétriques et un ennemi diffus, la multiplicité croissante des missions disparates à assurer – impliquant des changements de postures toujours délicats et éprouvants, et enfin la dispersion des moyens qui résulte des trois précédentes situations et qui requiert une maîtrise de leur coordination. Le programme Scorpion a été lancé sur la période 2005-2020 pour répondre à ces exigences des engagements modernes. Il permet une interconnexion de toutes les parties prenantes au combat entre-elles de puis le commandement à l'exécutant en passant par le soutien, dans un cadre interarmées. Scorpion assure aujourd'hui la maîtrise des flux d'information et leur exploitation. Le dispositif est destiné à prendre l'avantage de la décision par la rapidité et la supériorité des armements et équipements.

La formation des chefs est imprégnée de cette évolution d'emploi intégré des forces. Ainsi, le Collège interarmées de défense est rebaptisé *École de Guerre* en 2011, tout en conservant sa vocation de former les officiers des trois armées appelés à de hautes responsabilités. De son côté le Cours supérieur d'État-major devient en 2016 le *Cours supérieur interarmes*, et en 2018 l'*École de guerre- Terre.*

Par ailleurs, les évolutions géostratégiques ont développé les théâtres d'opérations multinationaux, tout d'abord sous l'impulsion et la multiplication d'interventions sous mandat de l'ONU. La *multinationalisation* et *l'interamisation* sont devenus des « *éléments structurants de la gestion militaire des crises* » (Bentegeat[87], dans Pascallon, 2007, p. 13). De la bouche de l'ancien chef d'état-major des armées, « *l'impératif de légitimité impose la multinationalisation des interventions militaires* » (p. 17) et « *l'internationalisation* » dans la gestion des crises se présente comme « *la conséquence inéluctable, me semble-t-il, de la mondialisation* » (p. 20). Quant à l'interarmisation, elle « *est aujourd'hui une réalité qui s'impose à tous* », car « *à l'heure des opérations réseau-centrées et de l'interministériel, le principe même ne souffre plus de discussions* » (p. 20). L'évolution dimensionnante des forces lors de ces vingt dernières années ne s'est pas opérée qu'à travers leur mode d'emploi opérationnel ; leur organisation a parfois remis en cause des principes fondamentaux.

[86] Après l'engagement français dans l'opération Daguet au cours de la Guerre du Golfe, aux côtés des américains

[87] Général d'armée Bentegeat, Chef d'état-major des armées de 2002 à 2006

Fiche 7. La mutualisation du soutien

Entre 2007 et 2012, les armées se sont dotées d'un réseau de soutien mutualisé qui n'a pas été sans conséquences techniques et surtout existentielles. Ce maillage repose sur le principe de la centralisation géographique de ce soutien autour de « Bases de défense » (BDD) de proximité (1h30 de route étant la norme maximale consentie). Dans un contexte de restriction d'enveloppe budgétaire, ce moyen a été pressenti pour permettre des économies d'échelle, en dépit du précepte de plénitude du commandement qui ne sépare pas : « un chef, une mission, des moyens ». Ainsi se sont développées 51 BDD sur l'Hexagone et 10 outremers. Mais la réforme dépossédait les chefs de corps qui centralisaient à leur niveau l'ensemble des moyens jusqu'alors. De ce fait, elle n'a pas reçu un accueil populaire à l'époque, ni de la part des commandant de formation, ni de la part de leurs subordonnés. Les bénéficiaires ont dû se heurter à de nombreux manques de réactivité de ce nouvel échelon intermédiaire centralisateur, installé dans des logiques de planifications lourdes. Dans le même temps, Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense en 2014 regrettait que cette réforme ait été « *menée avec trop de rapidité et trop de précipitation* ». Or, l'arrivée du général d'armée François Lecointre, à la tête de l'état-major des armées change quelque peu la donne puisque, selon Laurent Lagneau[88], (Zone militaire 4 septembre 2018), le général Lecointre s'est montré récalcitrant à de nombreuses reprises à la dissolution du principe « *un chef, une mission, des moyens* ». Ainsi, en mars 2018, le CEMA a-t-il fait le constat devant les parlementaires que les chefs de corps privés de la gestion de leurs moyens, c'était l'ensemble de la chaîne du commandement qui se privait de cet ultime échelon de synthèse « *c'est-à-dire l'échelon de base d'une action autonome et agile ». Le CEMA a affirmé qu'il « faut mettre un terme à la logique de silos qui fragilise les armées* » et qu'il est « *indispensable de responsabiliser, par la réaffirmation du principe de subsidiarité, notamment en redonnant des prérogatives à tous les niveaux de la hiérarchie militaire* » (*ibid*.). La question de cette nième réorganisation saura-t-elle rétablir dans les unités l'autonomie qui dessine le périmètre de leur culture organisationnelle ? Redonnera-t-elle au commandement l'oxygène qui concourt au mythe qui associe le chef à une mission et à des moyens ? Permettra-t-elle au combattant de recouvrer la foi parfois perdue en la vision idéalisée et sublimée de la mission à travers son chef ?

Nous n'avons pas de mal à comprendre que des évolutions, aussi structurantes du cadre d'emploi et organisationnel des forces armées, comme celles que nous venons d'évoquer, ont des répercussions directes sur les militaires en activité, sur leurs repères, leur affect, leur comportement, leur perception du métier d'une manière générale. Puisqu'elles bousculent les espaces organiques et opérationnels des unités, elles transforment les approches métier et en font évoluer par voie de conséquence leurs représentations. De manière égale, au cours de ces vingt dernières années d'autres évolutions touchant les représentations humaines sont venues agiter les perceptions du métier des armes. Nous en avons retenu deux, représentatifs, dont nous évoquons la portée : la féminisation, la civilianisation, sur fond de professionnalisation.

[88] Laurent Lagneau sur le blog Zone militaire opex360.com., le 4 septembre 2018 –
URL : http://www.opex360.com/2018/09/04/general-lecointre-veut-redonner-prerogatives-a-niveaux-de-hierarchie-militaire/

Fiche 8. Les transformations RH : féminisation, civilianisation, professionnalisation

Des repères RH bousculés. Trois (r)évolutions de gestion des ressources humaines se sont opérées en une vingtaine d'années, qui ont participé de transformations culturelles fortes. La professionnalisation s'est inscrite sur fond d'ouverture de l'armée aux femmes, y compris dans des unités combattantes, et de l'intégration de civils dans les fonctions support essentiellement.

La professionnalisation

On ne cherchera pas ici à éclairer le contexte et les raisons de la professionnalisation. Si cette conjoncture délimite le cadre large de notre recherche, elle ne l'interroge pas. La professionnalisation est systémique de l'état de militaire ; elle n'est pas une variable de cet état. En revanche, nous voyons un intérêt évident à évaluer les impacts de la professionnalisation sur le fonctionnement de l'institution et ses impacts en matière d'éthos.

Rappelons qu'à peine élu, le président Chirac annonçait sa décision de professionnaliser les armées dans leur totalité. Boëne (2003) rapporte 5 *effets de structure* de la professionnalisation. Outre ceux présentés plus haut – la féminisation, l'accroissement de la proportion de cadres (surtout dans l'armée de terre), et l'augmentation de l'âge moyen du combattant (qui en résulte) – deux autres impliquent les dimensions RH et budgétaire. Ces conséquences représentent des mutations structurantes de l'écosystème militaire.

Tout d'abord, la réduction drastique des effectifs, qui a été commandée par l'abandon de la conscription au profit de la professionnalisation, a contraint les armées à adopter une politique de recrutement de la défense assertive, avec en effet miroir un dispositif de reconversion incitatif pour rejoindre le métier des armes. Cette situation a été d'autant cruciale qu'elle faisait observer à Boëne en 2003 que « *Le coût par tête des nouveaux engagés volontaires du rang – puisqu'aussi bien c'est là que se joue le succès ou l'échec de l'armée professionnelle – tend à s'élever plus qu'il n'était anticipé pendant la transition, pour des raisons qui tiennent, dans des sociétés où les exigences de la vie militaire n'attirent guère spontanément, à une faible propension à s'engager* » (p. 662). Ce constat a été confirmé par les différents rapports du HCECM depuis 2004, faisant apparaître en 2015 un regain pour l'engagement dans l'armée de terre suite aux attentats terroristes.

Le deuxième effet structurel, consécutif de la manœuvre globale de réduction d'effectifs, conduit à une représentativité très diminuée de l'armée de terre dans le format général des armées. Cet état de fait est lié *« pour partie aux débouchés que confèrent les spécialités des "armées en bleu" lorsque vient le moment de rejoindre la vie civile* » (*ibid.,* p. 663) et qui font de la marine et de l'armée de l'air un choix de prédilection des jeunes au recrutement. Ce constat reste vrai, en dépit de la modernisation technologique de l'armée de terre qui a pour effet d'atténuer sa moindre attractivité. Reste que le profil des combattants de l'armée de terre « *qui se reconnaissent dans les valeurs masculines – aptitude physique, action de groupe, aventure, courage* – » suscite moins d'engouement au recrutement que les métiers techniquement transférables des *armées en bleu*.

Après s'être nourri d'une connaissance technique de l'armée d'aujourd'hui, en ayant dépeint les éléments d'ordre organisationnel, fonctionne, humain et culturel, nous avons montré la complexité de ce que les armées ont appelé « *la bataille du recrutement* ».

Tous ces points que nous venons d'évoquer influent la politique de gestion des ressources humaines des armées. Ils nous offrent la transition vers la question sous-tendue de la reconversion. Nous proposons maintenant de présenter le contexte de la reconversion professionnelle en 2019 dans lequel est ancrée notre recherche.

La féminisation

Selon le 9e rapport du HCECM consacré à l'étude des « *Perspectives de la condition militaire* », la place des femmes militaires « *n'allait pas de soi* » compte tenu des spécificités « *prégnantes* » du métier des armes, de l'ancrage culturel et sociétal du sujet et de l'impératif de préserver un traitement non discriminatoire entre militaires de sexe différent, les armées ont entrepris leur ouverture au recrutement féminin (HCECM, 2015, p. 25). Mais surtout, la perte d'une conscription exclusivement masculine a fait que « *le pourcentage du personnel féminin en uniforme augmente mécaniquement* » *(ibid.*), passant en trente ans de 2 % à plus de 15 %. La remarque de Boëne (2003) constatant qu'avec 1 femme militaire sur 6, « *L'univers symbolique, jusqu'ici dominé par les valeurs masculines, sera sans doute amené à évoluer* » (p. 665), indique les perspectives d'une profonde transformation culturelle dont nous jugerons les impacts en termes de dynamique identitaire dans notre étude. Dés 2011, Bernard Boëne rapporte que « *La féminisation des armées a pris avec leur professionnalisation intégrale une ampleur remarquable : la proportion de femmes militaires a doublé en une décennie et triplé en quinze ans. L'intérêt d'un vivier de qualité n'échappe à personne dès lors que le filet de sécurité de la conscription a disparu* » (2011, p). Le rapport d'information n° 373 du Sénat, de son côté état, fait état de « *convergences entre le milieu militaire et certains milieux professionnels civils en matière de lutte pour l'égalité professionnelle* » (Bouchoux *et al.*, 2015, p. 33). Dans la page du site de defense.gouv.fr consacrée à la féminisation et intitulée « *Sur le terrain, il n'y a plus d'hommes ou de femmes, il n'y a que des soldats* » Florence Parly déclarait en octobre 2017 que l'armée française « *est la quatrième armée la plus féminisée au monde et aujourd'hui plus aucun emploi de nos armées n'est fermé aux femmes* ». En 2018 les femmes représentent 15,5 % des effectifs militaire, bien que les armées affichent des taux de féminisation très inégaux : soit 10,1 % dans l'armée de terre (la moins féminisée), deux fois moins que l'armée de l'air avec 22,9 % et presque 15 % dans la marine. Dans un contexte d'«*émergence de la logique d'affirmation identitaire* », la transformation des représentations est bel et bien ancrée, *« ce qui témoigne de la résilience de la culture et de la force de la socialisation martiales* » (Boëne, 2011, pp. 357 - 367).

La civilianisation

L'ouverture à des effectifs civils de postes autrefois tenus par des militaires est également une évolution récente, entreprise sous le mandant du président Sarkozy. Ce processus a pris nom le barbarisme « *civilianisation* ». En 2018, sur leur effectif de 206 000 personnes, les armées comptaient un peu plus 60 000 civils. Cette tendance mérite que l'on en décrypte les tensions et cristallisations qu'elle génère. Déjà en 2013, interrogé devant la commission sénatoriale des Affaires étrangères et des Forces armées, le 12 septembre, l'amiral Guillaud, CEMA, faisait part de sérieuses réserves : « *On prétend augmenter le taux de civils. Mais la réduction des effectifs vise principalement le soutien, là où les civils sont les plus nombreux. Difficile alors de la réaliser sans toucher aux opérationnels. Jusqu'à présent, ce ne sont pas les civils qui partent en opération !* ». Et il illustrait son propos par le fait que seuls, deux civils avaient pris part à l'opération Serval au Mali qui comptait alors 4000 soldats.

Parallèlement à une perception très mitigée, voire pessimiste de la logique de civilianisation, naissait un mouvement intellectuel de dénonciation d'une manœuvre politicienne. Le traditionnel billet d'humeur hebdomadaire de Chauvency[89], le 09 novembre 2015, titrait « *N'acceptons plus le dogme de la civilianisation dans les armées* ». Ce courant dénonce la « *civilianisation* » pour l'effet d'annonce de son objectif de recentrage sur le « *cœur de métier* ». Or, cette notion a été par ailleurs mise en doute par des analystes militaires qui y ont vu le moyen de « *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* » (Thomann[90], 2017, p. 10). La profondeur de ce malaise transparaît enfin, lorsque Sophie Avé, alors directrice des ressources humaines du ministère des armées (DRM-MD), préface une étude sur « *Les liens entre le personnel militaire et le personnel civil du ministère de la Défense à l'horizon 2030* » avec cette citation d'Amin Maalouf : « *Ce qui est meurtrier, c'est de définir son identité contre l'autre* ». Sous sa plume, elle engage civils et militaires à « *renforcer la compréhension mutuelle de tous ses membres et construire ensemble une "identité commune"* ».

Les deux thématiques de la féminisation et de la civilianisation bousculent tantôt le champ de la spécificité militaire, tantôt celui du cœur de métier. Comme toute transformation majeure, elles concourent à l'interrogation de l'identité militaire. Ces questions s'expriment en renforçant l'idée d'une certaine légitimité d'identification de la communauté militaire par différenciation de la condition civile, sur ce thème cher à Alfred de Vigny (1933) dans *Servitudes et grandeurs militaires* (1933).

*

Féminisation et civilianisation, deux évolutions majeures du cadre de vie et d'action militaire qui sont venues se superposer au temps de la professionnalisation.

[89] Le général (2s) François Chauvancy est consultant en analyse stratégique. Il entretien le blog Défense et Sécurité. URL : http://chauvancy.blog.lemonde.fr/author/chauvancy/

[90] Général de division (2s) Thomann, 2017, dans « Place des militaires au sein du ministère des armées ». *Cercle de réflexion G2S*, n° 20. URL : http://www.gx2s.fr/Dossiers/Dossier%20nr%2020.pdf

Fiche 9. Les courants d'analyse des spécificités militaires qui ont influencé notre thèse

Concepteur	*Théorie*	*Description*	*Conséquences*
Huntington, 1957 Mills, 1956 Schweisguth, 1978	***La théorie des relations entre milieux civil et militaire.*** ***Contrôle civil subjectif*** ***Contrôle civil objectif***	Théorie « essentialiste » d'Huntington qui identifie les « *conditions nécessaires à l'existence d'une armée à la fois efficace et soumise au pouvoir civil* » (Schweisguth, 1978, p. 375). Le « *contrôle civil subjectif* » émane d'une logique de valeurs libérales et par lequel la société civile a une attitude de suspicion à l'égard de la société militaire. Le « *contrôle civil objectif* » permet à l'armée d'assurer une neutralité politique du fait de la reconnaissance de son professionnalisme. Dans ce modèle, Huntington considère que les officiers sont des professionnels poursuivant un « *idéal élevé au service de la société* » (1957, p. 8)	Le « contrôle » du militaire est tout relatif ; il dépend en grande partie de la conjoncture de temps de paix et de temps de guerre (guerres totale, larvée ou « Froide »...) Posture du contrôle subjectif décrite par Huntington (1957) : « *une vision pessimiste de l'homme duquel aucun avenir certain de l'humanité ne peut garantir sa sécurité* ». Le « *contrôle civil objectif* » adopte une posture de neutralité le militaire est « *voué à la défense de l'Etat et de la Nation, il est politiquement et philosophiquement neutre* » Schweisguth (1978, 376) ; mais on note la « *frustration existentielle des militaires ... dans le contexte de l'inhibition de la guerre par la dissuasion* » (Moreigne, 1971, p. 189)
Abrahamsso n1972 McClosky, 1958 Janowitz, 1960	***Théorie du conservatisme militaire***	Pour Abrahamsson (1972), l'homme étant foncièrement égocentrique et belliqueux, le conflit armé est inévitable Est associé à cette perception pessimiste et des caractéristiques alarmistes, autoritaristes nationalistes, « conservatistes ».... (S'appuie sur des enquêtes réalisées en Suède - élections 1962, et en RFA- suffrage 1960 (Janowitz), en France (sondage IFOP, 1973)	Établit un lien entre une vision fataliste de la guerre et le manque de confiance de la part des militaires dans leurs compatriotes civils. Ces perceptions partagent l'approche pessimiste d'Huntington (1957) et sont « *incompatibles avec l'accomplissement des tâches professionnelles* » (Abrahamsson, 1972, p. 106).
Janowitz, 1960 Moskos et Wood, 1988	***Théorie Institutional/ occupational***	Janowitz s'appuie sur le concept essentialiste de « profession » d'Huntington (1960) pour dépasser le stade du mécanisme psychosocial et l'interpréter en termes socioéconomiques. Sous l'effet conjugué de la géopolitique conjoncturelle (ici, prédominance de la force de dissuasion) et le développement technologique des équipements « *qui ont transformé l'Armée en une grande entreprise industrielle et bureaucratique* » (Schweisguth, 1978, p. 380)	Conception dichotomique où les centres d'intérêt évoluent et s'inversent en fonction du schéma. En mode institutionnel, les centres d'intérêt individuels sont ressentis par le soldat comme autant de contingences qui sont reléguées à un second plan derrière l'intérêt collectif. Inversement, en mode de production, le militaire cherche à faire valoir des droits, à revendiquer des conditions salariales (perspectives professionnelles, formation, salaire, horaires… L'identité individuelle supplante l'identité collective ?
Biderman, 1967 **Bidermann et Sharp**, 1968	***Théorie du civil en puissance***	Le modèle (militaire) est très proche du modèle civil, car le soldat de métier « *passe plus de temps à organiser, planifier, gérer et entretenir des matériels et des hommes qu'à combattre, ou à s'y préparer directement* » (Boëne, 1990, p. 190).	Les auteurs considèrent le militaire comme un civil. Il vit sa vie de militaire tout en préparant sa future insertion dans la vie professionnelle civile.

ANNEXE 4	UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE
Fiche 10. Cheminement vers un positionnement épistémologique	

Fiche 10. Cheminement vers une posture épistémologique

Réflexion préalable à la construction épistémologique.

À l'interrogation « *quoi ? »,* observons que l'objet concerne un terrain complexe et pluriel : l'armée. Le sujet qui lui est associé est celui de la reconversion ; il touche le militaire quittant l'armée dont l'identité se transforme en celle du nouveau civil. Très rarement liés à l'étude de ce contexte, ces champs d'investigation nourrissent un à un la littérature. De cette étude émerge la problématique. À l'interrogation « *pourquoi ? »* nous identifions que la réponse est motivée par l'intérêt donné tour à tour à l'objet et au sujet de la recherche, qui font sens. Les deux mobilisent d'entrée les aspects opérationnels – pragmatisme et théorie – et émotionnels. Autrement dit, la motivation et l'intérêt procèdent et participent de la question « *quoi ?* ». Ici, notre parcours professionnel marque une connaissance éclectique et avertie de la chose militaire qui représente alors une opportunité accrue pour l'entrée en recherche. Enfin, les choix épistémologiques permettront de traiter la question « *comment ? ».* En choisissant une méthodologie opératoire la plus pertinente possible pour répondre en même temps à la problématique « *quoi ? ».* Et aux objectifs de la recherche *pourquoi* ?

En suivant ce cheminement, nous entrons dans le vif de l'étude épistémologique qui permettra à l'étude de se doter d'un cadre méthodologique. Considérant ce contexte épistémologique nous avons recherché dans la littérature qui y est associée les modes opératoires les mieux adaptés pour la *construction et la gestion du savoir* vers l'émergence duquel nous souhaitons tendre.

Nous présentons maintenant les résultats de notre prospection épistémologique qui a mené à la préférence d'une approche constructiviste dans le cadre d'une démarche qualitative à l'appui d'une méthode de recherche-intervention. Plus précisément, nous avons mobilisé le paradigme d'épistémologie constructiviste pragmatique (PECP) – (Avenier, 2010, 2011 ; Avenier et Thomas, 2011 ; Albert et Avenier, 2011).

Tirer parti d'expériences récentes en Sciences de gestion sur le thème de l'identité professionnelle

Après avoir pris une empreinte épistémologique et méthodologique à partir de la requête du groupe de mots *identification professionnelle* appliquée aux thèses réalisées au cours des 6 dernières années en sciences de gestion, nous proposons de suivre ensemble le raisonnement qui a conduit à la formulation du choix du Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.

Dans un article (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013) réalisent un tableau à partir de la base de données du site « *theses.fr* » afin d'établir un comparatif d'épistémologie et de méthodologies mobilisées pour la réalisation de thèses CIFRE soutenues en Finance

Contrôle Stratégie en France entre 2006 et 2012. À l'instar de ce travail dont l'élaboration nous est apparue pertinente, nous avons interrogé la data du site « *these.fr* » pour éclairer nos futurs choix.

Notre requête a porté sur une période de durée analogue de six années[91], s'étalant de 2011 à 2017 ; elle a eu pour objectif d'inventorier un éventail de thèses réalisées en discipline de « *sciences de gestion* », en France, construites autour du mot clé principal « *identité professionnelle* ». Neuf thèses répondant à cette classification sont accessibles en ligne, et ont été recensées.

Copie d'écran d'interrogation du site « these.fr ; mot clé « identité personnelle » – en sciences de gestion

Pour huit d'entre elles, nous avons inventorié les choix dont elles ont fait l'objet pour la conduite des explorations des terrains et le recueil et l'exploitation des données. Le tableau qui suit dresse une analyse des choix épistémologiques de leurs auteurs.

Une lecture comparative montre que les postures épistémologiques sont à parts égales constructivistes et interprétatives, le positivisme n'ayant pas été requis pour la conduite des travaux exploratoires de ces thèses.

[91] http://www.theses.fr/

					* Mots clés pour la requête sur « thèse.fr » : **Identité professionnelle**		
	Titre	Domaine	Auteur	Directeur de thèse	Mots clés de la thèse	Position épistémologique	Démarche méthodologique
2011	Être ou ne pas être médecin-gestionnaire ? : étude de la transition vers le rôle de responsable de pôle dans les hôpitaux publics français	Sciences de l'homme et société Gestion et management	Franck Burrellier	Annick Valette	Transition de rôle, Rôles de médecin-gestionnaire, Identification à un rôle, Travail identitaire, Hôpital	Constructivisme pragmatique (Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique - PECP)	Analyse qualitative abductive et compréhensive Étude de cas/ Observation directe
2011	La construction identitaire en situation : Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs	1. Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management 2.Sciences de l'Homme et Société / Sociologie	Ioana Lupu	Alain Béraud et Lon Ionascu	Profession comptable, Identité, Maternité, Narration, Genre, Féminisme	Interprétativisme	Analyse qualitative Théorie enracinée
2012	La construction identitaire en situation : Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs	Sciences de gestion/ Gestion des ressources humaines	Stéphan Pezé	Isabelle Huault	Construction identitaire épreuve, manager, identité professionnelle étude de cas, cadres (personnel), stress lié au travail - Prévention	Interprétativisme critique Visée compréhensive	Analyse qualitative abductive
2012	Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion	1. Sciences de l'Homme et Société/Psychologie 2. Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management	Damien Richard	Emmanuel Abord de Chatillon	Management salutogénique, Bien-être, Espace de discussion, Risques psycho-sociaux, Gestion durable des ressources humaines, Management durable	Constructivisme	Analyse qualitative Recherches-interventions
2012	Le pôle de compétitivité Arve Industries : les effets sur la dynamique partenariale des PME locales	Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management	Laura Sabbado da Rosa	Michel Le Berre	Réseaux, Innovation, Territoire, PME	Constructivisme pragmatique (Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique - PECP)	Analyse qualitative étude de cas (22 entretiens) Quantitative (68 questionnaires)
2014	Performance compétente : Relations avec valeurs, pratiques et identité dans le service de police	Sciences de gestion	Thiago Nascimento		Manifestations culturelles, performance professionnelle par les compétences, valeurs organisationnelles, pratiques organisationnelles, identité organisationnelle, identité professionnelle	Interprétativisme	Analyse Qualitative-quantitative
2016	Rôle et compétences des formateurs dans la professionnalisation des fonctionnaires au Cap Vert	Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management	Jose Henrique Tavares dos Santos Moreno 1	Alain Kokosowski	Fonction Publique, Formateur, Formation, Compétence, Identité professionnelle, Professionnalisation	Interprétativisme	Analyse Qualitative hybride et quantitative. Modèles structuraux
2017	Marque et identité : le rôle de la marque dans les processus de régulation identitaire des managers : le cas de l'industrie du luxe	Sciences de gestion	Claire Beaume-Brizzi	Denis Darpy Véronique Perret	Identité, Contrôle organisationnel, Luxe, Insider.	Constructivisme	Analyse qualitative Insider Participation observante-Recherche-action
2012	Construction de l'identité professionnelle des contrôleurs de gestion dans un milieu où la performance financière est en quête de légitimité : le cas des armées française	*1. Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management 2.Sciences de l'Homme et Société / Sociologie*	*Ludivine Redslob*	*Henri Bouquin*	*NC*	*NC*	*NC*

Synthèse des choix épistémologique et méthodologique des thèses répondant au mot clé « identité personnelle » – en sciences de gestion soutenues entre 2011 et 2017.

ANNEXE 5	ANCRAGE DU CHERCHEUR AU TERRAIN
Fiche 11. L'expérience militaire du chercheur Fiche 12. L'expérience de la reconversion du chercheur	

Fiche 11. L'expérience militaire du chercheur

Nous ne nous étalerons sur le sujet en termes d'états de services ni autrement qu'en soulignant la connaissance que nous avons eue du terrain et l'intérêt que cette expérience personnelle fait peser sur la recherche. Nous sommes intimement convaincus, en commençant nos travaux, que l'atypicité de notre parcours mérite d'être prise en compte comme amorce de connaissance du terrain de recherche. Nous le montrons maintenant dans une logique systémique plutôt que chronologique.

Un parcours statutaire inhabituel et intégratif

Nous avons revêtu l'uniforme à l'âge de 16 ans en intégrant le Lycée militaire d'Aix-en-Provence (précédemment « Collège militaire », héritière de l'appellation générique des « École d'enfants de troupe »). Un échec au concours de Saint-Cyr préparé au sein de la Corniche Lyautey du LMA nous a amené à envisager la voie restreinte des Officiers de réserve en situation d'activité (ORSA). Cette voie contractuelle était alors limitée à 20 ans de service dans la branche du commandement. Notre parcours a donc débuté par un service national classique comme soldat qui s'est poursuivi dans le grade d'aspirant après un peloton de formation d'élève officier de réserve (P.E.O.R.). Nos états de services retenant l'attention de la Direction du personnel militaire de l'armée de terre (DPMAT, aujourd'hui DRHAT) , nous sommes intégrés sur titre dans le corps des officiers des armes à 19 ans d'ancienneté. Le changement statutaire, que les militaires nomment une « intégration », est un processus très contingenté, et d'autant plus restreint en période de professionnalisation et de réduction des effectifs militaires qui sévit en 1999. Il clôture une trajectoire professionnelle pleine de rebondissements, d'incertitudes et d'aléas en fonction de la conjoncture de contractualisation. Les huit contrats qui se succédèrent au long de cette période auront été autant de circonstances personnelles forçant à préparer et à envisager la reconversion professionnelle annoncée, non souhaitée, bien que prévisible, anticipable, et repoussée cependant. De ce premier point, nous retenons que ce parcours très inconfortable (il y avait en moyenne un à deux officiers intégrés dans le corps d'active chaque année dans l'infanterie en fin des années 1990) nous a permis d'exercer sur le métier des armes un regard non-exclusif, tourné vers un avenir civil probablement proche, malgré une volonté absolue de rester sous les armes qui traduisait au plus profond de nous un sentiment d'appartenance certain et consenti. Ce parcours nous a offert surtout la possibilité de porter un regard éclectique sur l'institution et de nous imprégner de différentes typicités et cultures de groupes porteurs d'un mythe (McAdams, 1993 ; Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel 1996 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Jouison-Laffitte, 2009). La diversité des affectations qui ont jalonné ce parcours a assurément participé de la construction de mythes rationnels (Brémond, 2011) au sein desquels nous avons fait l'expérience de l'évolution de notre mythe personnel (Moreau, 2009 ; Solti 2019).

Une connaissance éclectique et étendue du facteur humain au sein des armées

Parce que le corps de troupe tire son essence du régiment qui en est le « "cœur du système", pérenne » (Général d'armée Bachelet, 2002[92], p. 172) et qu'en même temps, « Le cœur humain est le point de départ de toute chose à la guerre » (Maréchal de Saxe, XVIIIe, cité par le général d'armée Bosser, chef d'état-major de l'armée de terre, 2016[93],p. 2), la finalité du métier des armes prend forme avec le régiment. Nous avons montré au chapitre 1 que les armées s'organisent autour de ces unités de combat que sont les régiments, selon une structuration pyramidale, au sein de laquelle sont gérés de façon centralisée des hommes et des femmes de rangs, de catégories, de statuts divers, d'ancienneté, et de spécialités techniques multiples, aux caractéristiques très variées. Une des spécificités de notre statut initial d'officier sous contrat tenait dans la flexibilité de la gestion qui est associée à ce type de recrutement, notamment en terme d'affectation. Plus que d'autres, le contractuel peut répondre à tout moment aux attentes du gestionnaire et se voir muté pour faciliter le « bouclage » du plan annuel des mutations (PAM), par exemple. Et ce qui est vrai pour le plan annuel de mutation l'est tout autant pour la réalisation globale des effectifs. Cela fait de l'officier sous contrat une ressource malléable par excellence, une forme de variable d'ajustement des effectifs militaires. Mais qu'on ne s'y trompe pas, sa carrière est suivie avec autant de sérieux et d'application que celle de n'importe quel autre militaire. Et il fait l'objet d'une attention égale pour ce qui est du suivi de son parcours professionnel. Cependant, la souplesse de gestion qu'offre son statut peut réserver des situations inattendues. Alors qu'un officier issu d'école exécutera en moyenne 8 années de service en « corps de troupe » (les concours, examens et périodes d'état-major constituant le plus clair de son temps de service), un officier sous contrat n'est pas censé avoir cette obligation statutaire. Son parcours peut prendre une forme bien différente, à la grâce des circonstances et contraintes de gestion RH. Notre parcours montre que nous avons bénéficié d'un enchaînement de circonstances favorables. En effet, pour 30 années de services actifs, nous avons comptabilisé 24 années de corps de troupe, affecté dans des missions variées. Au total en régiment : 12 années de commandement (section, compagnie puis régiment) au sein d'unités de combat ou de soutien, sur le territoire national ou bien outre-mer, ou encore à l'étranger en opération extérieure, en mission de courte-durée ou bien de coopération. Ce ratio de 80% de temps au contact de la troupe, au-delà de revêtir un caractère très exceptionnel chez un officier quittant le service en 2010, représente surtout une occasion toute particulière pour réunir une mine de données ethnographiques. La richesse de la trajectoire se mesure tout autant à la diversité des unités dans lesquelles nous avons servi : mortiers-lourds en unité d'infanterie (aujourd'hui mission d'appui dévolue à l'artillerie), chasseurs alpins, infanterie non-protégée (« *motorisée* ») et infanterie protégée (« *mécanisée* »), troupes de marine, officier de liaison auprès de l'armée de l'air et de la marine, régiment d'entrainement des forces.

Ces données personnelles ont permis de disposer d'informations qui, replacées aujourd'hui dans leur contexte, facilitent la compréhension d'une grille de lecture augmentée des évolutions humaines, institutionnelles et organisationnelles de ces dernières années pour appréhender dans leur globalité les liens entre la militarité (Paveau 1997, Thièblemont 1999, 2004, 2017), l'identité narrative (Ricoeur, 1980), le mythe collectif (Hatchuel 1996 ; Jouison-Laffitte, 2009 ; Brémond, 2011 ; Moreau, 2009) et le mythe personnel (McAdams, 1993 ; Solti 2019).

[92] Bachelet J-R., 2002, Un sens au métier des armes – Etudes, 2002/2 Tome 396

[93] Bosser J-P., 2016, L'exercice du commandement dans l'Armée de terre » - EDIACA

Fiche 12. L'expérience de la reconversion du chercheur

« *En langage militaire, prendre le chapeau mou signifie se reconvertir dans le civil.* » (Merchet, 2013)[94]

Une reconversion militaire vécue de l'intérieur

Nous avons entrepris notre propre reconversion en quittant le service actif en février 2010. Ce départ très rapide a été très peu anticipé – il s'est réalisé en l'espace de 6 mois. Ce délai très court nous a contraint de passer au travers des fourches caudines du dispositif de la reconversion (selon les droits présentés au chapitre 1 de cette thèse). Ce départ nous a fait mesurer la difficulté technique à se repositionner en terme professionnel en dépit d'une personnalité ouverte sur le monde et d'un naturel curieux. Cette expérience de reconversion militaire nous a ouvert les yeux sur le manque de connaissance du milieu professionnel civil qui nous a semblé nettement caractériser les militaires s'apprêtant à quitter l'armée – le petit groupe d'officiers et de sous-officiers avec lesquels nous partagions cette transition. La reconversion a suivi son chemin, somme toute assez facilement, si l'on concède la réalisation en 4 mois d'un diplôme de niveau II en VAE et d'un bilan de compétences.

Deux faits marquants ont retenu notre attention de cette période charnière qui conduit à l'emploi en secteur civil.

Premièrement, la reconversion ne nous est pas apparue d'emblée comme un passage ponctuel de l'état de militaire en activité, à l'état de civil sous contrat de travail dans une nouvelle organisation. Elle nous a semblé être effective. C'est lorsque nous nous étions familiarisé avec des techniques professionnelles nouvelles, des modalités de fonctionnement autres, et le nouvel environnement socioprofessionnel inédit, que nous estimions avoir réellement franchi le pas technique de la reconversion. Dans notre cas, ce ressenti est intervenu environ 6 mois après l'obtention d'un premier poste. Dans les semaines qui suivirent notre retour à la vie civile – dans des conditions que nous qualifierions d'idéales – avec la meilleure préparation du moment et avec un emploi choisi en poche, nous faisons aujourd'hui le constat que nous étions très loin d'avoir atteint cet objectif d'intégration sociale par l'emploi.

Nous nous sommes alors interrogés au sujet de la nature de notre ajustement personnel au cœur de ce nouvel environnement (Lazarus et Folkman, 1984) notant avec circonspection les changements personnels qui ne s'opéraient pas sans bousculements existentiels (Dubar et Demazière, 1997 ; Schlossberg, 1995 ; Tap *et al.*, 1995). Nous ne savions pas réellement mettre des mots sur ce mouvement de transformation qui représente le deuxième fait marquant de notre reconversion et qui nous a donné de nous interroger avec le recul d'aujourd'hui sur l'importance du processus identitaire que nous avions traversé. Nous nous sentions issus d'un métier « pas comme les autres», « creuset de relations affectives puissantes qu'on appelle la fraternité d'armes, dans une identité commune... » (Bachelet, 2002, p. 72). Notre propre reconversion qui n'a pas été exempte des mécanismes identitaires que notre thèse à vocation à mettre en relief, a été le phénomène déclencheur fondamental de notre motivation à réaliser ce travail. Or

[94] Merchet, 27 juin 2013, « Armée de terre : l'avenir bouché des colonels » - Blog L'Opinion https://www.lopinion.fr/blog/secret-defense/armee-terre-l-avenir-bouche-colonels-1490
Jean-Dominique Merchet est un journaliste français spécialisé dans les questions militaires, stratégiques et internationales. Il travaille depuis juin 2013 pour le quotidien L'Opinion, dont il est le correspondant diplomatique et défense

cette motivation est également le fruit d'une ultime expérience personnelle éprouvée au sein de l'association Implic'Action.

Le rôle d'implic'actif

Depuis les premières heures de la création de l'association Implic'Action (octobre 2009), nous sommes engagés comme bénévole, référent puis adjoint au président du secteur géographique de la région de Montpellier, Thierry Lefèbvre[95], cofondateur. Notre posture d'intervention dans l'association est régulière depuis 2011, au rythme des rencontres, des réunions d'information et la participation à des forums et colloques sur le thème de la reconversion. L'initiative de l'association est née d'une part du constat de difficultés des militaires à se reconvertir, d'autre part du prolongement en dehors du cadre militaire d'un sentiment de camaraderie et d'un esprit d'appartenance à une communauté singulière. Il s'agit d'une forme de prolongement de ce même sentiment promu au sein de l'armée d'active, celui de « fraternité d'armes » dont nous en avons abordé le sens au chapitre 1. Nous avons partagé ce sentiment que fraternité d'armes et esprit de camaraderie militaire trouvent leur explication dans la dimension humaine qui unit les membres d'un même métier – les soldats entre eux. Cette connivence est illustrée par la citation de Saint Exupéry dans Terre des hommes : « *La grandeur d'un métier est peut-être avant tout d'unir les hommes. Il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines*» (1939, p. 35)[96]. Et l'association Implic'Action nous a très vite rassuré au sujet du soutien technique et moral de ses membres entre eux. Notre investigation humaine au sein de cette association a fait émerger dans notre réflexion les questionnements identitaires qui fondent cette étude sur la reconversion des militaires. Le besoin exprimé par de nombreux implic'acteurs[97] de participer à un toilettage de leur propre situation identitaire au contact d'implicatifs[98] répond à une réalité presque toujours ressentie, parfois identifiée, quelquefois conscientisée, rarement verbalisée et encore plus rarement partagée lors d'un exercice collectif de narration sur le sujet de la reconversion comme le propose Implic'Action.

En nous situant au cœur de ce dispositif associatif, nous avons pu préciser progressivement les contours d'un besoin d'accompagnement sur le plan de l'identité de l'individu quittant l'uniforme. Pour être utile et pertinent dans une démarche qui fasse sens, il nous est apparu pertinent de conjuguer nos propres connaissances, le contexte concret du terrain de la reconversion des militaires, et les apports de la littérature sur le sujet des dynamiques identitaires lors de la transition professionnelle. À partir d'un projet embryonnaire de recherche, de l'imprégnation du terrain et des possibilités statutaires qui nous étaient offertes afin de travailler sur ce sujet, nous avons opté pour la réalisation d'une recherche sous forme d'une CIFRE en entreprise.

[95] Thierry Lefèbvre est co-fondateur d'Implic'Action, vice-président national, et président en Languedoc-Roussillon

[96] Saint-Exupéry, A., 1939, *Terre des Hommes.* Paris : Gallimard

[97] Implic'acteur : au sein de l'association Implic'Action, terme désignant les anciens militaires qui sont toujours en cours de processus de reconversion

[98] Implic'actif : au sein de l'association Implic'Action terme désignant les anciens militaires reconvertis, accompagnateurs bénévoles au sein de l'association

ANNEXE 6	DÉTAIL DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ARD
Fiche 13. L'offre de services de Défense Mobilité	

Fiche 13. L'offre de services de Défense Mobilité

BILAN RECONVERSION — PAGE 10

LE PARCOURS DE LA RECONVERSION

Défense Mobilité propose à ses candidats un parcours individualisé et personnalisé pour un accompagnement optimal vers l'emploi.

Mis en oeuvre par 300 conseillers formés à la transition professionnelle, **chaque parcours est adapté aux besoins et profils des candidats**, au regard de leurs droits, de leur échéance de départ et de leur projet professionnel.

UN PARCOURS TYPE EN 3 ÉTAPES CLÉS

L'INFORMATION ET LE DIAGNOSTIC
PRESTATIONS D'INFORMATION
Le parcours de transition professionnelle
Le monde de l'entreprise
Les fonctions publiques
La formation professionnelle

L'ORIENTATION ET LA VALIDATION D'UN PROJET PROFESSIONNEL
PRESTATIONS D'ORIENTATION
L'entretien d'orientation
Le bilan professionnel et de compétences
Le bilan personnel
La définition du projet professionnel

L'AIDE AU PLACEMENT DU CANDIDAT
PRESTATIONS DE PRÉPARATION À L'EMPLOI ET DE MISE EN OEUVRE DU PROJET PROFESSIONNEL
Aide à l'élaboration du CV
Simulation d'entretiens d'embauche
Aides à la recherche d'emploi
Formation professionnelle

18 A 24 MOIS AVANT VOTRE DÉPART
18 MOIS AVANT VOTRE DÉPART
6 A 12 MOIS AVANT VOTRE DÉPART
RETOUR À L'EMPLOI

BILAN RECONVERSION — PAGE 11

PHASE 1

L'ACCUEIL : INFORMATION ET DIAGNOSTIC

Le parcours débute par une information générale, collective, dont l'objectif est de présenter les modalités d'accompagnement proposées et l'offre de services accessible à chacun (accès à l'emploi dans les secteurs privés et publics, entrepreneuriat, certification professionnelle/VAE).

A l'issue, le candidat est reçu en entretien initial par un conseiller en transition professionnelle. Cet entretien a deux objectifs :

CONTRACTUALISER L'ENGAGEMENT RÉCIPROQUE
Signature d'une charte d'engagement et, pour les demandeurs d'emploi, d'un contrat d'accompagnement en suivi délégué de Pôle emploi (candidat inscrit à Pôle emploi mais suivi par Défense Mobilité).

DÉFINIR UN PLAN D'ACTION ET UNE STRATÉGIE D'ACCOMPAGNEMENT
Pour chaque profil sont définis un type et une durée de parcours (classique, accéléré, renforcé ou avec appui spécifique) dans une logique d'anticipation ou de gestion d'éventuels freins à l'emploi.

A l'issue, le candidat entame les démarches d'orientation ou de validation de son projet professionnel.

PHASE 2

ORIENTATION ET VALIDATION DU PROJET

L'orientation est une phase d'exploration et de réalisation de bilans personnel et professionnel, de sensibilisation aux métiers en tension et aux bassins porteurs d'emplois, qui doit permettre d'identifier deux projets professionnels réalistes et réalisables.

PROJET REALISTE

L'aspect réaliste du projet du candidat est vérifié en fonction de :
- **ses compétences**
- **ses aptitudes**
- **ses contraintes.**

PROJET RÉALISABLE

La validation du caractère réalisable d'un projet est effectuée au regard des résultats croisés des **enquêtes terrain** menées par le candidat et des **analyses du marché de l'emploi local** réalisées par Défense Mobilité.

IDENTIFIER LES BESOINS

Si un besoin nécessaire à la mise en oeuvre du projet professionnel (formation par exemple) est identifié et si le candidat est éligible, Défense Mobilité peut lui accorder le bénéfice d'une prestation, **dans une logique de juste suffisance au regard du besoin identifié.**

Défense Mobilité s'attache à garantir la confidentialité de la démarche du candidat. Cette confidentialité est levée dès lors qu'un agrément du gestionnaire RH du militaire concerné est nécessaire pour poursuivre la démarche :
- **avis préalable au départ en reconversion (APDR)**
- **demande d'agrément fontion publique (DAFP)**

PHASE 3

LE PLACEMENT DU CANDIDAT

Cette phase consiste à aider le candidat à se familiariser avec les techniques de recherche d'emploi adaptées aux modalités de recrutement observées dans le secteur et le niveau d'emploi visé (CV, lettre de motivation, mobilisation de réseaux, préparation aux entretiens d'embauche, etc).

LE JOB BOARD

Le candidat peut créer un compte personnel sur le site d'emploi de Défense Mobilité permettant de mettre à disposition son CV sur une plate-forme accessible aux recruteurs.

La recherche active d'emploi consiste pour le candidat à mobiliser son réseau et pour son conseiller à le positionner sur des offres d'emploi "Défense Mobilité" et à le mettre en relation avec les employeurs.

Le candidat est suivi jusqu'à son recrutement et son intégration effective chez son nouvel employeur.

EN CONCLUSION:

UN ACCOMPAGNEMENT SOUPLE, SUR MESURE ET SÉCURISÉ

L'accompagnement proposé par Défense Mobilité vise à rendre chaque candidat acteur et autonome dans sa démarche de transition professionnelle.
Consciente de la diversité des situations et des freins à l'emploi potentiels de ses ayants-droit, Défense Mobilité s'est attachée à renforcer la personnalisation de l'accompagnement au regard des besoins des candidats. Le parcours mis en oeuvre peut être accéléré ou ponctué d'appuis de structures spécialisées.
L'Agence garantit la souplesse et la sécurisation du parcours à des étapes-clés validant la bonne progression du candidat dans sa démarche d'accès à l'emploi.

ANNEXE 7	VERS DES ENTRETIENS LIBRES
Fiche 14. Un guide d'entretien pour la préqualification de la connaissance du terrain	

Nous avons indiqué au paragraphe 2.8.1. du chapitre 3 comment nous sommes passé de la volonté de conduire des entretiens semi-directifs à celle de laisser toute liberté de discours au narrateur sur le thème de sa propre reconversion. L'approche du terrain par le biais d'entretiens semi-directifs, alors que c'est le principe d'entretiens non-directifs qui a été retenu pour conduire l'exploration, a permis de préqualifier des indicateurs qui sont ensuite entrés dans l'interprétation des données. Nous retraçons ici ce travail.

Fiche 14. Un guide d'entretien pour préqualifier l'approche du terrain

Les deux questionnaires initialement destinés à chacun des corpus n'ont pas été mis en œuvre dans le cadre de l'exploration. En effet, le principe de resserrer les récits autour de questions précises et prédéfinies a très vite montré ses limites en contingentant le discours. C'est pourquoi, suite à l'élaboration des entretiens semi-directifs, il est apparu la nécessité de mesurer le poids des indicateurs à travers des propos libres qui les renforcent.
En revanche, la recherche associée à la construction des questionnaires a permis d'exercer un travail détaillé d'identification d'indicateurs contenu dans le périmètre des thèmes vers lesquels nous souhaitions guider les propos.

QUESTIONNAIRE A

Questions posées à un ex-militaire ayant quitté l'armée.

1. Analyse préliminaire de la situation. Évaluation de la vision du processus par le sujet.

Q11 / Pouvez-vous expliquer le déroulement du parcours de reconversion mis en œuvre par la Défense ?
L'idée est de s'assurer de la conformité entre la perception du parcours par l'individu et les moyens mis en œuvre par la Défense.
S'assurer que la réponse apporte des éclairages sur les questions connexes : selon vous qu'est-ce que le principe de la reconversion du militaire d'une manière générale ? Quels moyens sont mis en œuvre ? Comment les percevez-vous (suffisants, insuffisants, dans quel domaine – resserrement vers la problématique de la transformation identitaire...) ?
Q12 / Pouvez-vous expliquer les circonstances de votre propre reconversion ?
Questions connexes :
Combien de temps avant de quitter l'armée avez-vous entrepris la démarche de départ ?
Dans quelles circonstances ?
Lorsque vous êtes entré en démarche de reconversion : c'était prévu ? Prévisible (planifié) ? Volontaire ? Involontaire ? Choisi ? Subi ? Souhaitable ?

Dans le cas d'un départ prévu/planifié : depuis combien de temps ? étiez-vous volontaire ? Vous étiez-vous approprié l'idée ? Comment ?
Dans le cas d'un départ imprévu : avez-vous fini par vous approprier l'idée ? Comment ?
Q13 / Pouvez-vous succinctement présenter la nature de l'accompagnement dont vous avez bénéficié ? Des dispositions que vous avez prises ?
Questions connexes :
Si vous avez bénéficié/ si vous bénéficiez d'un accompagnement au départ, de quelle nature a-t-il été ?
Si vous n'avez pas bénéficié/ ne bénéficiez pas d'un accompagnement au départ, pour quelle raison (de votre fait, non éligible, éligible, mais créneau trop court ?
S'il y a lieu, comment avez-vous appréhendé cet accompagnement ?

*

2. Évaluation qualitative du projet de reconversion attestant de l'état d'esprit du sujet au jour de l'interview.
Positionnement attendu sur la perception psychologique que le sujet a de son parcours (réalisé, à venir). Le but est d'apprécier qualitativement la dynamique identitaire dans la phase de transition personnelle en cours (dispositif d'accompagnement ou autre...).
Q21 /Où en êtes-vous de votre reconversion : d'un point de vue technique, et d'un point de vue humain (personnel, familial...) / par rapport à vos objectifs initiaux ?
Questions connexes :
Après vous être situé sur l'échelle d'un parcours de reconversion type (présenter au besoin le parcours type – référence Défense Mobilité), pouvez-vous parler de votre expérience humaine de la reconversion militaire, du ressenti de l'établissement de votre positionnement entre armée et société civile ?
Comment caractériseriez-vous votre reconversion, entre opportunité et danger, transition et rupture... ?
Q22 / En fonction de l'état d'avancement de votre parcours de reconversion, quel regard portez-vous aujourd'hui sur cette expérience de vie ?
Pour aider à développer ce sujet : ... entre les informations initialement reçues, l'idée que vous vous êtes fait de la reconversion, vos attentes, les objectifs atteints, votre situation personnelle actuelle...

*

3. Examen du caractère évolutif des motivations et de la personnalité.
Q31 / Pouvez-vous nous parler de vos motivations personnelles dans la vie - depuis que vous avez fait le choix de vous engager dans l'armée (au service de la France), jusqu'à aujourd'hui, en passant par les étapes les plus marquantes de votre parcours et notamment lors de votre reconversion ?
S'assurer que la réponse apporte des éclairages sur les questions connexes :
Comment l'armée a-t-elle impacté votre motivation personnelle ; de quelle manière ressentez-vous que votre personnalité en a été marquée ? Comment l'expliquez-vous ? Quelle place votre projet familial a prise dans vos divers engagements ?
Q32 / Quelle place votre projet professionnel a-t-il pris dans votre projet de vie ?
Q33 / Quel rôle votre situation sociale et familiale a-t-il joué dans votre reconversion ?

*

4. Appréciation du regard porté sur l'organisation militaire quittée ; évaluation de l'image de l'armée et de l'impact en termes d'identité.

Q41 / Quelle image avez-vous des armées (Terre, Air, Mer) en général aujourd'hui ? De « votre organisation/unité » en particulier *(la nommer : légion, infanterie de marine..., matériel, Marine...)* ?

S'assurer que la réponse apporte des éclairages sur les questions connexes de spécificité militaire en général et de subdivision d'armes en particulier : qu'est-ce qui fait/ faisait, selon-vous, que votre organisation (nommer l'unité militaire) est une organisation à l'identité bien marquée ?

Vérifier le lien entre identification des spécificités et perception plus ou moins fortes de l'image et de la notion d'identité.

Q 42 : Y-a-t-il des repères qui caractérisent spécifiquement l'Armée ? Y-a-t-il des repères qui caractérisent spécifiquement l'organisation dans laquelle vous étiez en service ? Lesquels ?

Quelles étaient selon vous les valeurs qui caractérisaient votre organisation ? Notion d'esprit de corps. Choisissez trois mots pour caractériser l'esprit de votre organisation.

Q 43 /Avant de quitter l'institution militaire, quelle appréciation portiez-vous sur l'idée que le monde professionnel civil se faisait du militaire ? Pour quelles raisons ? Si votre regard a évolué, précisez en quoi et pourquoi ?

*

5. Appréciation du regard porté par le sujet sur la société civile lors de l'enclenchement de la démarche de reconversion.

Q51 / Comme militaire quittant l'armée, quelle était votre vision du monde du travail en milieu civil ?

Si vous avez révisé cette appréciation, en quoi votre jugement a-t-il évolué ou s'est-il consolidé ? À quoi attribuez-vous la transformation de votre regard ou au contraire son renforcement ?

Q52 / De quelle nature ont été les difficultés éventuelles que vous avez trouvées au repositionnement de vos repères au sein de votre nouvelle activité dans le monde civil ?

Question connexe : Quels sont, selon vous les facteurs clés de succès à un bon repositionnement de l'ex-militaire en dehors de l'armée *(... en secteur professionnel civil)* ?

Q53 / Comment concrètement votre propre identité professionnelle a-t-elle évolué, en quittant l'armée et en intégrant une organisation civile nouvelle ?

Orientations pour s'assurer que la réponse enrichisse utilement l'étude : c*omment vous y étiez-vous préparé ?*

*

6. Appréciations complémentaires d'ordre psychosocial.

Q61 / De quelle manière pensez-vous que votre passage au sein des armées (de votre organisation) a modifié/modelé votre identité : repères, valeurs, personnalité...

Q62 / S'il y a lieu, au stade qui est le vôtre dans votre démarche de reconversion, quelle préparation psychologique particulière conseilleriez-vous au militaire envisageant de quitter l'armée ?

Q63 / La reconversion est souvent comparée à un deuil. En quoi partageriez-vous cette comparaison ?

QUESTIONNAIRE B

Question posée à un militaire en phase de quitter l'armée.

1. Analyse préliminaire de la situation. Évaluation de la vision du processus par le sujet.

Q11 / Pouvez-vous expliquer le déroulement du parcours de reconversion mis en œuvre par la Défense ?

L'idée est de s'assurer de la conformité entre la perception du parcours par l'individu et les moyens mis en œuvre par la Défense.

S'assurer que la réponse apporte des éclairages sur les questions connexes : selon vous qu'est-ce que le principe de la reconversion du militaire d'une manière générale ? Quels moyens sont mis en œuvre ? Comment les percevez-vous (suffisants, insuffisants, dans quel domaine : – resserrement vers la problématique de la transformation identitaire...) ?

Q12 / Pouvez-vous expliquer les circonstances de votre propre démarche de reconversion ?

Questions connexes :

Combien de temps avant de quitter l'armée avez-vous entrepris la démarche de départ ?

Dans quelles circonstances ?

Lorsque vous êtes entré en démarche de reconversion : c'était prévu ? Prévisible (planifié) ? Volontaire ? Involontaire ? Choisi ? Subi ? Souhaitable ?

Dans le cas d'un départ prévu/planifié : depuis combien de temps ? étiez-vous volontaire ? Vous étiez-vous approprié l'idée ? Comment ?

Dans le cas d'un départ imprévu : avez-vous fini par vous approprier l'idée ? Comment ?

Q13 / Pouvez-vous succinctement présenter la nature de l'accompagnement dont vous devez bénéficier / dont vous avez déjàbénéficié ? Des dispositions que vous avez prises / que vous comptez prendre ?

Questions connexes :

Si vous avez bénéficié / si vous bénéficiez d'un accompagnement au départ, de quelle nature a-t-il été ?

Si vous n'avez pas bénéficié/ ne bénéficiez pas d'un accompagnement au départ, pour quelle raison (de votre fait, non éligible, éligible, mais créneau trop court) ?

*

2. Évaluation qualitative du projet de reconversion attestant de l'état d'esprit du sujet au jour de l'interview.

Positionnement attendu sur la perception psychologique que le sujet a de son parcours (réalisé, à venir). Le but est d'apprécier qualitativement la dynamique identitaire dans la phase de transition personnelle en cours (dispositif d'accompagnement ou autre...).

Q21 / Comment envisagez-vous votre reconversion, d'un point de vue technique, et d'un point de vue humain ? Quels objectifs vous fixez-vous *(technique, privé).*

Questions connexes : après vous être situé sur l'échelle d'un parcours de reconversion type (présenter au besoin le parcours type – référence Défense Mobilité), pouvez-vous parler de votre expérience humaine de la reconversion militaire, du ressenti de l'établissement de votre positionnement entre armée et société civile ?

Comment caractériseriez-vous votre reconversion, entre opportunité et danger, transition et rupture... ?

Soit Q22 / En fonction de l'état d'avancement de votre reconversion, quel déroulement imaginiez-vous en entrant en reconversion ?
S'assurer que la réponse apporte des éclairages sur les questions connexes : en quoi ce parcours envisagé est-il conforme ou pas aux circonstances que vous vivez aujourd'hui ? En quoi y avez-vous été préparé ou pas ? Que pensez-vous du dispositif d'accompagnement mis en place au sein de la Défense (points forts, points faibles) ?
Comment caractériseriez-vous votre reconversion, entre opportunité et danger, transition et rupture... ?

*

3. Examen du caractère évolutif des motivations et de la personnalité.
Q31 / Pouvez-vous nous parler de vos motivations personnelles dans la vie, depuis que vous avez fait le choix de vous engager dans l'armée (au service de la France), jusqu'à aujourd'hui, en passant par les étapes les plus marquantes de votre parcours et notamment lors de votre reconversion ?
S'assurer que la réponse apporte des éclairages sur les questions connexes :
Comment l'armée a-t-elle impacté votre motivation personnelle ; de quelle manière ressentez-vous que votre personnalité en a été marquée ? Comment l'expliquez-vous ? Quelle place votre projet familial a pris dans vos divers engagements ?
Q32 / Quelle place votre projet professionnel a-t-il prise /va-t-il tenir dans votre projet de vie ?
Place de la famille.
Q33 / Quel rôle pensez-vous que votre situation sociale et familiale va jouer dans votre reconversion ?

*

4. Appréciation du regard porté sur l'organisation militaire quittée ; évaluation de l'image de l'armée et de l'impact en termes d'identité.
Q41 / Quelle image avez-vous des armées (Terre, Air, Mer) en général aujourd'hui ? De *« votre organisation » en particulier (la nommer : légion, infanterie de marine..., matériel, Marine...)* ?
S'assurer que la réponse apporte des éclairages sur les questions connexes de spécificité militaire en général et de subdivision d'armes en particulier : qu'est-ce qui fait/ faisait, selon-vous, que votre organisation (nommer) est une organisation à l'identité bien marquée ?
Vérifier le lien entre identification des spécificités et perception plus ou moins fortes de l'image et e la notion d'identité.
Q42 / Selon vous, il-a-t-il des repères qui caractérisent spécifiquement l'Armée ? Y-a-t-il des repères qui caractérisent spécifiquement l'organisation dans laquelle vous êtes en service ? Lesquels ?
Quelles sont selon vous les valeurs qui caractérisent votre organisation – notion d'esprit de corps.
Choisissez trois mots pour caractériser l'esprit de votre organisation
Q 43 / Quelle appréciation portez-vous sur l'idée que le monde professionnel civil se fait du militaire ? Pour quelles raisons ?

*

5. Appréciation du regard porté sur la société civile par le sujet, lors de l'enclenchement de la démarche de reconversion.

Q51 / *Question posée à un militaire quittant l'armée dans les 24 prochains mois.* Comme militaire quelle est votre vision du monde du travail en milieu civil ?

Orientations pour s'assurer que la réponse apporte des éclairages : en quoi pensez-vous que les secteurs professionnels civils et militaires se distinguent ou pas ?

Q52 / De quelle nature pensez-vous que seront les difficultés éventuelles que vous trouverez pour repositionner vos repères au sein de votre future activité civile ?

Comment pensez-vous surmonter ces obstacles ?

Questions connexes : quels sont, selon vous les facteurs clés de succès à un bon repositionnement de l'ex-militaire en secteur professionnel civil ?

Q53 / Pensez-vous que votre propre identité peut être impactée par votre reconversion ? En quoi ? Comment vous y préparez-vous ? Comment s'y préparer dans les meilleures conditions ?

*

6. Appréciations complémentaires d'ordre psychosocial.

Q61 / De quelle manière pensez-vous que votre passage au sein des armées (de votre organisation) a modifié votre identité : repères, valeurs, personnalité...

Q62 / S'il y a lieu, au stade qui est le vôtre dans votre démarche de reconversion, quelle préparation psychologique particulière conseilleriez-vous au militaire envisageant de quitter l'armée ?

Q63 / La reconversion est souvent comparée à un deuil. En quoi partageriez-vous cette comparaison ?

ANNEXE 8	ANALYSE DES DONNEES DE SECOND NIVEAU

Fiche 15. Les signatures d'un système de valeurs (Le Code du soldat)

Fiche 16. Le chant militaire : une empreinte forte du système de valeurs

Fiche 17. Lettres à un jeune engagé. Pensées du terrain – Sommaire (GA de Villiers, 2017)

Fiche 18. Identité militaire : reconversion *vs* recrutement. Une communication duale

Fiche 15. Les signatures d'un système de valeurs

Tradition et appropriation

Traditions, rites et codes forment un système de valeurs propre à chaque armée en fonction de son histoire et de ses spécificités opérationnelles et structurelles (Thièblemont, 1999 ; Sourbier-Pinter, 2001 ; Bardiès, 2011). En nous interrogeant sur l'expression des phénomènes culturels et communautaires de la société militaire à l'épreuve du temps, des épisodes politiques qu'elle traverse et de l'évolution de la société civile, nous observons un véritable ancrage culturel. La tradition y occupe une place forte ; elle est comparée à un effet de balancier par Thièblemont (2018) qui l'oppose au traditionalisme dont il dit citant Gosselin (1975) qu'il « *apparait le jour où de l'intérieur de la tradition, est effectué un choix conscient en faveur de celle- ci* ». Ces traces du passé forment un patrimoine guerrier macro et micro organisationnel qui en lie les membres entre eux dans ce qui est appelé la tradition militaire.

La tradition touche à la fois l'institution militaire, les armées, les armes et les subdivisions pour être, *in fine*, appropriée par le soldat partie intégrante de l'unité de cohérence que représente le corps et l'unité de combat. Thièblemont explique que la survivance de *l'archétype guerrier* se manifeste à contre-courant d'un environnement sociétal aseptisé, fuyant l'idée du conflit et les images de guerre. Cette expression du fait guerrier chez les militaires est une traduction du retour en force des référentiels traditionnels, au terme d'une époque de mutations profondes des armées françaises, fin du XXe siècle, qui ont été profondément touchées autant dans leurs structures, leur organisation, la nature de leurs missions (de temps de paix) que dans leurs modes de fonctionnement calqués sur les pratiques de gestions et les modes de production civils.

À l'état de guerrier que nous venons d'évoquer sont attachées des valeurs de discipline, d'honnêteté et de rigueur intellectuelle, de sens du service, de fraternité d'armes, de fidélité au chef et au groupe, d'abnégation que les textes réglementaires mettent en relief.

Le Code du soldat.

Le Code du soldat de l'armée de terre est en vigueur depuis l999. Afin de permettre à chacun de s'en imprégner et d'en disposer sur lui en permanence, il a été distribué en format carte de crédit. Avec 11 articles qui font l'apologie de l'engagement au service de la Nation, il s'inscrit dans la réaffirmation d'une identité guerrière éthique. Nous ne lui connaissons pas d'équivalence officielle dans l'armée de l'Air ou dans la Marine nationale, excepté une

initiative isolée qui propose le « *Code du marin* » sur un blog non -officiel, dans des termes d'ailleurs très proches de celui du Code du soldat.
Le site de l'armée de Terre présente le Code du soldat comme une ligne de conduite pour mettre en œuvre quatre principes :
- accomplir sa mission dans l'excellence professionnelle et la maîtrise de la force ;
- faire vivre les communautés militaires unies dans la discipline et la fraternité d'armes ;
- servir la France et les valeurs universelles dans lesquelles elle se reconnaît ;
- cultiver des liens forts avec la communauté nationale.

Code du soldat

1. *Au service de la France, le soldat lui est entièrement dévoué, en tout temps et en tout lieu.*
2. *Il accomplit sa mission, avec la volonté de gagner et de vaincre et si nécessaire au péril de sa vie.*
3. *Maître de sa force, il respecte l'adversaire et veille à épargner les populations.*
4. *Il obéit aux ordres, dans le respect des lois et des conventions internationales.*
5. *Il fait preuve d'initiative et s'adapte en toutes circonstances.*
6. *Soldat professionnel, il entretient ses capacités intellectuelles et physiques et développe sa compétence et sa force morale.*
7. *Membre d'une équipe solidaire et fraternelle, il agit avec honneur, franchise et loyauté.*
8. *Attentif aux autres et déterminé à surmonter les difficultés, il œuvre pour la cohésion et le dynamisme de son unité.*
9. *Il est ouvert sur le monde et la société, et en respecte les différences.*
10. *Il s'exprime avec réserve pour ne pas porter atteinte à la neutralité des armées en matière philosophique, politique et religieuse.*
11. *Fier de son engagement, il est toujours partout un ambassadeur de son régiment, de l'armée de Terre et de la France.*

En accompagnement du Code, le site officiel de l'armée de Terre prescrit : « Chacun, quel que soit sa catégorie ou son grade, se doit de connaître le code du soldat et d'en détenir un exemplaire sur soi. Sous forme d'une petite carte, il permet à tout soldat de développer et entretenir les qualités indispensables à l'exercice de son métier ».

Fiche 16. Le chant militaire : une empreinte forte du système de valeurs

Le chant militaire participe de sublimer le mythe militaire à travers l'image du chef, l'évocation de la bataille et l'exaltation du héros et des allégories mythiques, comme l'illustre cette brève présentation.

Le chant militaire

Les figures allégoriques, notamment celles véhiculées par le chant en corps de troupe ou dans les écoles de formation sont des témoins du système de valeurs et des mythes militaires. Notre intention n'est pas de suspendre notre étude à ce sujet déjà traité en profondeur par ailleurs (Bouzard, 2006 ; Jolivet, 2012 ; Poussin, 2014). En revanche, nous souhaitons relier les trois piliers précédemment étudiés, à la construction de l'identité narrative (Ricoeur, 1986 ; Michel, 2003) et aux mécanismes du mythe fondateur du groupe (Morreau, 2009 ; Brémond, 2011) d'où émane le mythe rationnel (Hatchuel, 1986, 1992, 1996 ; Jouisson-Laffite, 2009) et à partir desquels se construit le mythe individuel (McAdams, 1993 ; Solti, 2019). Nous illustrons la prééminence du système de valeurs dans la construction individuelle de l'esprit militaire et du mythe collectif, à travers les récits épiques de la bataille, du héros, et du chef, le plus souvent chantés, au pas cadencé, ce qui consolide l'habitus (Bourdieu, 1980 ; Lecordier, 2012). Afin de ne conserver qu'un caractère illustratif à ce propos, la démonstration sera limitée au choix d'un seul texte pour chacun des aspects traités.

L'icône de la bataille.

Pour illustrer le mythe de la bataille, nous choisissons un chant de Cuirassiers (cavalerie) composé durant la campagne d'Égypte de Napoléon (1798-1801). Le lien à la chevalerie, la fougue, le courage, la gloire dans la victoire mythifient la bataille.

Les cuirassiers

Au milieu de la bataille,
Sur les étriers de leurs grands chevaux,
Grisés par le sang, la mitraille,
Les cuirassiers chargent au galop.
C'est la charge, c'est la foudre,
C'est l'assaut dans le sang et dans la poudre,
L'ennemi s'enfuit, l'épée dans les reins,
Laissant tous ses morts sur le terrain.
Les cuirassiers sur les étriers
De leurs grands chevaux,
Pour mieux boire à la victoire
Remettent vivement leurs sabres au fourreau.

L'icône du héros

Le mythe du héros est exalté ici à travers ce texte écrit par l'élève-officier Rollin (promotion Sud-Oranais – 1902-1904, tombé au champ d'honneur en 1915). « *La Gloire* » accompagne la formation des élèves-officiers à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr. Ces paroles rassemblent l'idéal du chef incarné par l'élève officier, le combat (la bataille) et le héros que devient le jeune Saint-Cyrien, par le prix du sang versé, dans la gloire mythifiée.

La Gloire

Voulant voir si l'école était bien digne d'elle,
La Gloire un jour du ciel descendit à Saint-Cyr,
On l'y connaissait bien, ce fut avec plaisir
Que tous les Saint-Cyriens reçurent l'Immortelle.
Après trois jours de fête, avant de repartir,
La Gloire voulant à tous laisser un souvenir,
Fixa sur leurs shakos des plumes de son aile.*
Ils portèrent longtemps ce plumet radieux,
Mais un soir de combat, près de fermer les yeux,
Un Saint-Cyrien mourant le mit sur sa blessure
Afin de lui donner le baptême du sang.
Et depuis nous portons admirable parure,
Sur nos shakos bleus le plumet rouge et blanc.

** Nom donné à la coiffe des Saint-cyriens, surmontée des plumes de casoar.*

L'icône du chef

« *Jeune chef* » est le chant de marche de l'École nationale des sous-officiers d'active de Saint Maixent (ENSOA). Ce chant a été écrit en 1970 par le lieutenant Chailley et le chef de musique principal Gallas. Là encore, pas de limite du chef à la bataille, et du chef au héros dans la bataille, au prix de sa vie.

Jeune chef

Le clairon nous réveille,
Le canon nous appelle,
Le fracas des combats
Nous ensorcelle
Ainsi chantait l'ancien
Vibrant au souvenir
De l'épopée
Que tous
Admirent.

De ces charges épiques,
Ses combats héroïques
Il rappelait
La furie fantastique
Il faudra comme lui,
Brandissant nos drapeaux,
Un jour, sans lui,
Mener la troupe d'assaut.

L'école te formera
Dans un creuser d'acier
Mais toi seul trouveras
L'esprit guerrier
Le souffle de la gloire,
L'ivresse de la victoire
Pour te jeter
Au choc
D'un bloc.

Tu dois dans la mitraille
Devenir la muraille
Fièrement dressée
Contre les invasions
Et creuser des sillons
Dans les noirs tourbillons
Mourir s'il faut
Pour la patrie meurtrie.

Mythe et mysticisme

Présenté sur le site du ministère des armées comme un texte « *ayant suscité ou raffermi leur vocation* », le chant des troupes parachutistes est intitulé la *Prière du para*, en souvenir de son auteur, le lieutenant parachutiste André Zirnheld. Mortellement blessé en juillet 1942 durant un raid allemand sur l'aéroport de Sidi-Haneish, l'officier sur lequel on avait retrouvé le poème fut érigé en héros. Depuis, le chant a également été adapté comme chant de promotion des élèves officiers de l'école militaire interarmes (Coëtquidan). Ce texte qui encourage à l'abnégation et à l'accomplissement de la mission fait référence au système de valeurs militaire et à l'héroïsme abordés précédemment. Nous l'avons choisi pour le signe fort qu'il donne du mythe rationnel (Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel 1996 ; Hatchuel et Weil 1992, Moreau, 2009 ; Brémond, 2011).

La Prière du para

Mon Dieu, mon Dieu, donne-moi, la tourmente
Donne-moi, la souffrance
Donne-moi, l'ardeur au combat
Mon Dieu, mon Dieu
Donne-moi, la tourmente
Donne-moi, la souffrance
Et puis la gloire au combat (bis)

Ce dont les autres ne veulent pas
Ce que l'on te refuse
Donne-moi tout cela, oui tout cela
Je ne veux ni repos, ni même la santé
Tout ça, mon Dieu, t'est assez demandé

Mais donne-moi
Mais donne-moi
Mais donne-moi la Foi
Donne-moi force et courage
Mais donne-moi la Foi
Pour que je sois sûr de moi.

Fiche 17. *Lettres à un jeune engagé*. Pensées du terrain – Sommaire

(GA de Villiers, 2017)

En présentant la table des matières des *Lettres à un jeune engagé* des *Pensées de terrain* (2016 et 2017) du Chef d'état-major des armées, le GA Pierre de Villiers, cette fiche met en relief les thèmes rattachés au système de valeurs militaires, comme autant de sujets vertueux d'éducation militaire.

« CONFIANCE » (VENDREDI 14 JUILLET2017) 3
« SURPRISE » (07 JUILLET 2017) 5
« CONCENTRATION DES EFFORTS » (VENDREDI 30 JUIN 2017) 7
« ÉCONOMIE DES FORCES » (VENDREDI 23 JUIN 2017) 9
« LIBERTE D'ACTION » (VENDREDI 16 JUIN 2017) 11
« VICTOIRE » (VENDREDI 9 JUIN 2017) 13
« UNE PAIX D'AVANCE » (VENDREDI 2 JUIN 2017) 15
« SINCERITE » (LUNDI 19 MAI 2017) 17
« DETERMINATION » (LUNDI 15 MAI 2017) 19
« INNOVATION » (MARDI 9 MAI 2017) 21
« AGILITE » (MARDI 2 MAI 2017) 22
« EQUILIBRE » (LUNDI 24 AVRIL 2017) 24
« PERSEVERANCE » (MARDI 18 AVRIL 2017) 26
« MOYENS » (LUNDI 10 AVRIL 2017) 28
« MISSION » (LUNDI 3 AVRIL 2017) 30
« MENACES » (LUNDI 27 MARS 2017) 32
« COHERENCE » (LUNDI 20 MARS 2017) 34
« EXEMPLARITE » (MERCREDI 8 MARS 2017) 36
« UNITE » (MERCREDI 22 FÉVRIER 2017) 37
« FRANCE » (SAMEDI 11 FÉVRIER 2017) 39
« INSTINCT » (VENDREDI 3 FÉVRIER 2017) 40
« IMAGINATION » (LUNDI 23 JANVIER 2017) 41
« COURAGE » (VENDREDI 13 JANVIER 2017) 43
« VOEUX » (JEUDI 5 JANVIER 2017) 45
« PERMISSIONS « (MERCREDI 21 DÉCEMBRE 2016) 46
« L'AUTORITE » (MARDI 13 DÉCEMBRE 2016) 47
« SERVIR » (DIMANCHE 04 DECEMBRE 2016) 48
« LE DRAPEAU « (VENDREDI 25 NOVEMBRE 2016) 50
« COHESION » (LUNDI 14 NOVEMBRE 2016) 52
« RESPECT » (VENDREDI 4 NOVEMBRE 2016) 54
« FIERTE » (VENDREDI 21 OCTOBRE 2016) 56
« ENGAGEMENT » (JEUDI 20 OCTOBRE 2016) 58

Fiche 18. Identité militaire : reconversion *vs* recrutement. Une communication duale

Vidéo Thierry Marx, « De militaire à chef étoilé »
« *Si tu sais ce que tu veux, montre ce que tu vaux » Thierry Marx, le célèbre chef cuisinier et ancien militaire s'est prêté à une interview au micro de Défense Mobilité.*
Projets, envies, réseau, cet ancien du 3e RPIMa, apporte directement son témoignage aux militaires et leur donne de nombreux conseils.
Des médailles aux étoiles, il n'y a qu'un pas ! Un pas franchi par le chef Thierry Marx, ancien militaire, doublement étoilé au guide Michelin. Toute cette expérience, il la partage grâce à l'école de formation qu'il a créée "Cuisine, mode d'emploi(s)".
Aujourd'hui, c'est avec vous qu'il revient sur les clefs d'une reconversion réussie à travers une vidéo exceptionnelle ! » (Site de Défense Mobilité, le 19 décembre 2017).

Cette vidéo est à mettre en résonnance avec celle proposée dans le QR Code « *Devenez vous-même !* »*. Les deux communications expliquent deux contraires au sein de la logique du « devenir » : devenir soi-même lors du recrutement, et sortir d'une expérience qui « *vous a construit* » pour « *savoir quitter un silo pour un autre* » et devenir un autre soi-même, en dehors du silo militaire. « *Être capable de lâcher la main du passé !* » (Thierry Marx). Cette vidéo fait la démonstration du fait que la reconversion est une « *nouvelle vie* » qui implique un « *nouveau projet* »... Or, si l'on postule que l'individu est *devenu lui-même* lors de son entrée dans l'armée, la question se pose de savoir quelle nature d'individu il va devenir lors de sa sortie du milieu militaire... A la lumière de ces deux vidéos, tout un pan de la reconversion s'avère ne pouvoir se réaliser que par la transformation de l'identité, selon une « *loi des 80-20 » ; « 80 % de ce que vous avez, personne ne vous le prendra ! Gardez à l'esprit : nouvelle vie, nouvelle énergie ! Quelqu'un qui relève la tête c'est quelqu'un qui a un projet !* » (Th. Marx).

https://www.defense-mobilite.fr/video-thierry-marx

* *https://www.youtube.com/watch?v=pWU2QCmmMzY*

Croisement de la vidéo-recrutement « Devenez vous-même » avec la vidéo-reconversion du chef Thierry Marx « De militaire à chef étoilé »

ANNEXE 9	CARACTERISTIQUES DES NARRATEURS
Fiche 19. Caractéristiques des individus en reconversion rattachés au corpus 1 RD Fiche 20. Caractéristiques des individus ayant suivi un parcours de reconversion rattachés au corpus 2 EM	

Codification des tableaux de la figure 42.
L'emploi de l'astérisque (*) devant chaque identifiant permet d'éditer un code exploitable avec le logiciel Alceste et le logiciel NVivo.

- 14 codes au corpus 1 et 2

	Propriétés principales	**Caractéristiques secondaires**			
1	Catégorie	Officier *OFF	Sous-officier *SOFF	Militaire du rang *MDR	
2	Ancienneté lors du départ	Moins de 7 ans *0_7	7 à 15 ans *7_15	15 à 25 ans *15_25	25 ans et plus *25+
3	Spécialisation	Mêlée (5 cas). Chasseurs alpins *ALP Mêlée Légion *LEG Mêlée Infanterie protégée *INFPROT Forces spéciales *FS Autre corps de la Mêlée/Armée de terre : *MEL		Soutien (2 cas) Marine et Air * MERSOUT, *AIRSOUT Soutien Armée de terre *TERSOUT	
4	Origine	Famille de tradition militaire *FAMMILI		Famille civile, en dehors de la tradition militaire *FAMCIV	
5	Motivation à l'engagement	Éthique *ETH	Vocation Passion *PASSION	Emploi *EMPL	Autre intérêt *INTER
6	Statut	Contrat *CONTRAT	Contrat puis carrière *CONTR_CARR		Carrière *CARR
7	Entrée en reconversion	Volontaire *RECOVOL		Involontaire *RECOINVOL	
8	Entrée en reconversion	Acceptée *RECOACCEPT		Pas acceptée / Subi * RECOINACCEPT	
9	Départ de l'institution	En harmonie *HARM		En rupture *RUPT	
10	Situation familiale	Célibataire *CELIB	En couple *CPLE	En couple avec enfant(s) *FAM	
11	Spécificité	*Institutional* *SF.INSTIT		*Occupational* *SF.OCCUP	
12	Position en cycle de reconversion	Avant le départ *ENRECO	De 0 à 3 ans *RECO1_3	Après avoir quitté *RECO3+	
13	Formation	En corps de troupe (« sur le tas ») *ECOL		En école militaire, initiale ou spécialisée *TROUPE	
14	État d'esprit d'entrée en reconversion	Nostalgie *NOST		Zèle *ZELE	

- + 2 codes supplémentaires au corpus 2

	Propriétés principales	**Caractéristiques secondaires**	
15	Dynamique (d'entrée en) reconversion	Réussite *DYNRESS	Échec *DYNECH
16	État moral apparent	Enchantement *ENCH	Désillusion *DESILL

Exemple d'exploitation de classification typologique des corpus 1 RD et 2 EM.

Nous présentons ci-dessous un extrait de la classification typologique relative aux récits reccueillis.
À des fins explicatives, les couleurs bleue et noire ont été reproduites dans le tableau en vue de faciliter la lecture du chercheur lors de l'interprétation des résultats pour chercher à établir des liens possibles de causalité entre les révélations du récit et les caractéristiques du narrateur.
En réalisant ce codage, nous avons pu en tirer parti lors de l'exploitation des logiciels Alceste et NVivo pour optimiser les opérations de requêtes et de croisements de données.

Exemple du récit N°15	**15_Entretien_Grade_Nom** **** *MDR *7_15 *TER *MEL *LEG *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOINVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE
Explications de la lecture chronologique des informations	Militaire du rang qui a entre 7 et 15 années de services au moment où il quitte l'institution ; a servi dans l'armée de terre, arme de mêlée, Légion étrangère ; est issu d'une famille sans lien avec l'armée ; s'est engagé par intérêt personnel ; a servi sous statut de contractuel exclusivement ; est parti involontairement en reconversion ; n'a pas accepté son départ en reconversion ; son départ se déroule alors que son discours montre qu'il est en rupture avec le système militaire ; est en couple avec des enfants ; est dans une posture de transfert de compétences exclusivement « *institutional* » (spécifiquement combattant) ; est toujours en activité, inscrit dans le processus de départ proposé par Défense Mobilité ; est issu d'une formation de corps de troupe (sur le terrain).

Fiche 19. Classification des individus en reconversion rattachés au corpus 1 RD

	Pseudo	Date audit	Grade (Fiche 3)	Classification de l'entretien : référence figure n°42	Évolution connue et/ou déclarée
1	James	07-17	ADC	*SOFF *15_25 *TER *LEG *FAMMILI *VOC *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *CELIB *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	Fin de service 2019. S'est orienté vers la sécurité privée. AALE
2	Charles	04-17	ADC	*SOFF *15_25 *ALP *FAMCIV *PASSION *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SFINSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	Fin de service 2019 A réalisé une formation AFPA pour intégrer un centre de contrôle technique puis être chef d'entreprise. ESR
3	Baho	07-17	ADC	SOFF *15_25 *FS *FAMCIV *INTER *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SFINSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	Fin de service 2019. N'a rien trouvé de stable ; cherche à se faire recruter par un ancien militaire. Privilégie son temps libre
4	Olivier	09-17	LCL	*OFF *25+ *SOUT *INF *FAMCIV *ETH *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *ECOL *ZELE	A son départ a obtenu un contrat avec l'armée en free-lance pour enseigner l'anglais en micro-entrepreneur dans le cadre de stages de mise en condition opérationnelle
5	Sami	03-17	ADJ	*SOFF *15_25 *FS *FAMCIV *VOC *CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *ECOL *NOSTAL	Sa candidature dans une structure privée en lien avec la défense a été refusée. Est en recherche d'un poste à responsabilité en entreprise
6	Conrad	07-17	ADJ	*SOFF *15_25 *LEG *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	Après une première expérience avortée, est en passe d'intégrer une entreprise tenue par un ancien militaire. AALE
7	Yaroslav	07-17	ADJ	*SOFF *15_25 *LEG *FAMMILI *VOC *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	Fin de service 2019. S'est orienté vers un poste d'accueil en hôtellerie. AALE
8	Tom	09-17	LCL	*OFF *25+ *LEG *FAMMILI *ETH *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *ECOL *ZELE	Fin 2018 a trouvé un poste à responsabilité, après deux licenciements. Il est aujourd'hui responsable d'une succursale d'une entreprise (familiale régionale) de bricolage (80 etp). AALE
9	Allan	12-16	COL	*OFF *25+ *LEG *FAMCIV *ETH *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *ECOL *ZELE	Depuis son départ en 2017, a été recruté à un poste de directeur départemental d'une association d'anciens militaires. AALE
10	*Assan*	06-17	CAL	*MDR *0_7 *LEG *FAMCIV *EMPL *CONTRAT *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *CELIB *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	A quitté en 2019 : sans nouvelles AALE
11	Pablo	06-17	BGD	*MDR *7_15 *LEG *FAMCIV *VOC *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *RECO1_3 *TROUPE *ZELE	Cherche à effectuer une formation dans l'immobilier pour travailler en free-lance. AALE
12	Nergüi	06-17	CPL	*MDR *0_7 *LEG *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CELIB *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	En formation certifiante de massage, en vue de créer sa propre activité
13	*Lou*	10-16	CAL	*MDR *0_7 *ALP *FAMMILI *REACT *CONTRAT *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *CPLE *SF.OCCUP *ENRECO *TROUPE *NOST	A réalisé une formation AFPA en « fluides chaud et froid ». A été recruté dans ce domaine de spécialité. ESR
14	Ivan	06-17	CPL	*MDR *0_7 *LEG *FAMCIV *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CELIB *SF.OCCUP *ENRECO *TROUPE *ZELE	Est retourné dans son pays natal pour pratiquer l'hydroponie (agriculture hors-sol). AALE
15	*Yannick*	10-16	CPL	*MDR *7_15 *LEG *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *NOST	A été recruté dans un cabinet de recrutement et coaching. AALE
16	*Bruno*	11-16	CBA	*OFF *15_25 *ALP *FAMCIV *REACT *CONTRAT *RECOINVOL *RECOINACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *NON ASSIGN *NOST	A fait un passage comme vendeur puis responsable dans une enseigne de la grande distribution spécialisée dans les articles de sport. ESR
17	*Youri*	06-17	CCH	*MDR *15_25 *LEG *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOINVOL *RECOINACCEPT *HARM *CELIB *SF.OCCUP *ENRECO *TROUPE *ZELE	Recruté en métier de bouche, en sortie de service. AALE
18	Liu	06-17	CCH	*MDR *15_25 *LEG *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	A été recruté en activité de commerce de bouche, en fin de service. AALE
19	Francisco	06-17	CCH	*MDR *15_25 *LEG *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *CELIB *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *NOST	Orienté vers la conduite d'engins de terrassement. AALE
20	Salou	04-17	CCH	*MDR *15_25 *ALP *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *CELIB *SF.OCCUP *ENRECO *TROUPE *NOST	Recruté comme maintenancier sur une plateforme logistique. ESR

21	Stéphane	06-17	CCH	*MDR *7_15 *LEG *FAMCIV *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *CPLE *SF.OCCUP *ENRECO *TROUPE *NOST	S'orientait vers une entreprise de sécurité. Pas de nouvelles. AALE
22	*Zoltàn*	06-17	CPL	*MDR *0_7 *LEG *FAMMILI *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *CELIB *SF.OCCUP *ENRECO *ECOL *NOST	Cherche un poste de responsable QSE et s'oriente vers une formation certifiante. AALE
23	Arnaud	09-17	LCL	*OFF * 25+ *INFPROT *FAMCIV *PASSION *CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *ECOL *ZELE	A été recruté par une filiale civile de l'armement en lien avec les programmes d'équipement, en tant qu'« architecte - programme » dans son ex- spécialité.
24	Benjamin	12-17	ADJ	*SOFF *15_25 *TERSOUT *FAMCIV *PASSION *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.OCCUP *ENRECO *TROUPE *NOST	Tout en terminant ses services, s'est porté acquéreur d'une concession de franchise innovante qu'il développe dans les galeries marchandes.
25	Adriano	07-17	SGT	*SOFF *7_15 *LEG *FAMCIV *ETH *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CELIB *SF.OCCUP *ENRECO *TROUPE *ZELE	A eu un entretien positif pour intégrer une grande enseigne de la grande distribution spécialisée dans les articles de sport. AALE
26	José	07-17	SGT	*SOFF *7_15 *LEG *FAMMILI *INTER *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	Postule pour intégrer les douanes. Pas de nouvelles. AALE
27	Roland	11-16	ADC	*SOFF *25+ *ALP *FAMMILI *PASSION *CONTR_CARR *RECOINVOL *RECOINACCEPT *HARM *FAM *SF.OCCUP *ENRECO *TROUPE *NOST	ESR Gendarmerie (attente)
28	Augustin	7-17	ADJ	*SOFF *15_25 *TERSOUT *FAMCIV *PASSION *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.INSTIT *ENRECO *TROUPE *ZELE	S'est orienté vers un emploi de consultant en accompagnement en transition - orientation

Fiche 20. Classification des individus du corpus 2 EM ayant suivi un parcours de reconversion

	Pseudo	Date audit	Grade (Fiche 3)	Classification de l'entretien : référence figure 42	Évolution constatée	(a) Accès emploi	(b) Mode ajus Rôle
1	Michaël	03-17	MOT	*MDR *7-15 *MERSOUT *FAMCIV *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.OCCUP *RECO1-3 *TROUPE *ZELE *DYNRESS *ENCH	A été recruté comme remorqueur en 2018. Plus de nouvelles	2	1 (II)
2	Phil	04-17	CCH	*MDR *15_25 *INFPROT *FAMCIV *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.INSTIT *RECO3+ *ECOLE *ZELE *DYNRESS *ENCH	Lent retour vers l'emploi. A raté le concours de Police nationale. A passé des qualifications en sécurité privée (SSIAP 3). Aujourd'hui directeur -adjoint d'une société de sécurité. ESR	2	II
3	Gérald	04-17	ADJ	*SOFF *15_25 *INFPROT *FAMCIV *INTER *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.OCCUP *RECO3+ *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	Tâtonnements entre accastillage, sellerie, informatique (spécialité), emballage... Puis bénéfice d'un CIF pour une formation de bourrelier. Aujourd'hui bourrelier à son compte.	2	II
4	Christophe	04-17	CNE	*OFF *0_7 *INFPROT *FAMCIV *PASSION *CONTRAT *RECOINVOL *RECOINACCEPT *RUPT *SEP *SF.INSTIT *RECO3+ *TROUPE *NOST *DYNRESS *ENCH	Tâtonnements entre 2014 et 2019. Responsable sécurité sur une plateforme de transport-logistique : Prudhomme. Formation CQP viticulture-œnologie. Séjour 1 an superviseur HSE en Nouvelle Calédonie. Master QSE université. Responsable QSE transports en commun en CP, puis nouveau recrutement en cours. ESR	3	I (II)
5	André	04-17	BCH	*MDR *15_25 *MERSOUT *FAMCIV *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.INSTIT *RECO3+ *TROUPE *NOST *DYNECH *DESILL	N'a pas réussi à basculer dans la fonction publique (tentatives : territoriale pénitentiaire ou dans la justice) Reconversion dans son cœur de métier, la restauration collective. ESR	3	II
6	*Juan*	02-17	MDC	*SOFF *15_25 *TERSOUT *FAMCIV *EMPL *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *FAM *SF.OCCUP *RECO1_3 *TROUPE *ZELE *DYNRESS *DESILL	Tâtonnements. Conducteur-livreur en stage 9 mois ; Séjour expatrié au Nigéria en grande entreprise Française comme gestionnaire de maintenance (spécialité militaire) – puis fermeture du site. Puis recrutement, en intérim, de grutier avec formation, évoluant livraison de matériaux dans la même entreprise. Cherche un recrutement en Police municipale. ESR	3	II
7	Florian	10-16	PM	*SOFF *15_25 *MERSOUT *FAMCIV *INTER *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.OCCUP *RECO3+ *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	Formation CNAM en RH pendant 4 ans. Aujourd'hui à la tête d'un cabinet de recrutement et conseil.	1	I (II)
8	Cédric	10-16	LCL	*OFF *25+ *INFPROT *FAMMILI *ETH *CARR *RECOVOL * RECOINACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *RECO1_3 *ECOL *NOST *DYNRESS *ENCH	Un emploi 10 mois après départ : Directeur d'un EPID. Liens avec amicales. Adhérent d'amicales militaires	1	I (II)
9	*Florentin*	02-17	MDR	*MDR *0_7 *FS *FAMMILI *REACT *CONTRAT *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.INSTIT *RECO1_3 *TROUPE *NOST *DYNECH *DESILL	Tâtonnements entre Pôle Emploi et les entreprises de la sécurité privée. ESR	3	II

(a) Retour à l'emploi pérenne : 1 = dans l'année du départ ; 2 = plusieurs embauches avant pérennisation à A+3ans après départ ; 3 = en difficulté d'emploi pérenne après A+3 ans ; 4 = imprécis
(b) I = pas d'ajustement personnel ; II = ajustement personnel

						(a)	(b)
10	*François*	11-16	LCL	*OFF *25 *INFPROT *FAMCIV *PASSION *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *RECO1_3 *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	Tâtonnements pendant 3 ans : entre free-lance immobilier, bâtiment ou chef de centre en centre de profit ou aide à la personne, responsable technico-commercial en téléphonie. 1 an directeur qualité d'une PME (500 etp). Consultant au sein d'une société de simulation. Depuis 2 ans, en service comme architecte-système dans une entreprise d'équipement militaire pour le ministère des armées.	2	I (II)
11	*Germain*	11-16	LCL	*OFF *25+ *LEG *FAMMILI *EMPL *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.INSTIT *RECO3+ *ECOL *NOST *DYNRESS *DESILL	Débauché par une société de vente de simulateurs au profit du ministère des armées depuis 8 ans ; employé en tant que conseiller militaire et technico-commercial. ESR	1	II
12	*Eric*	06-17	CPL	*MDR *0_7 *LEG *FAMCIV *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.INSTIT *RECO1_3 *TROUPE *ZELE *DYNRESS *ENCH	A postulé pour rentrer dans les forces spéciales. Perdu de vue depuis.	4	II
13	Jeran-Pierre	05-17	ADC	*SOFF *25+ *TERSOUT *FAMCIV *PASSION *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *SEP *SF.OCCUP *RECO1_3+ *TROUPE *ZELE *DYNRESS *ENCH	A anticipé son départ 3 ans avant la fin des services, en 2014. A suivi des formations en GRH puis a intégré la SNCF comme personnel encadrant de contact, chef d'équipe de maintenance sur du matériel informatisé similaire au matériel militaire qu'il mettait en œuvre	1	I (II)
14	Laurent	11-16	CNE	*OFF *7_15 *INFPROT *FAMCIV *PASSION *CONTR_CARR *RECOINVOL *RECOINACCEPT *HARM *SEP *SF.INSTIT *RECO3+ *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	Chef de dépôt sur un aéroport international, (groupe international). ESR	1	II
15	*Tony*	09-17	LCL	*OFF *25+ *TERSOUT *FAMCIV *ETH *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *RECO3+ *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	A quitté en 2015, après deux années de préparation de son projet professionnel. A travaillé en formation linguistique comme consultant jusqu'en 2017 où il est devenu directeur d'un établissement scolaire hors-contrat. Aurait souhaité être réserviste, mais n'a pas pu pour des raisons statutaires (a bénéficié de la PAGS[99]). Adhérent d'amicales militaires	2	II
16	Pascal	12-16	CNE	*OFF *15_25 *FS *FAMMILI *PASSION *CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CELIB *SF.INSTIT *RECO3+ *ECOL *NOST *DYNRESS *ENCH	En 10 ans : a travaillé au profit de l'OTAN pour le HCR (congé sans solde), puis a basculé dans le commerce international à partir de l'Afrique, pour terminer en France comme ingénieur qualité et commercialisation de systèmes militaires de parachutage en très haute altitude. Adhérent à de nombreuses amicales militaires	2	I (II)
17	Philippe	15-17	ADJ	*SOFF *15_25 *INFPROT *FAMMILI *PASSION *CONTR_CARR *RECOVOL * RECOINACCEPT *RUPT *SEP *SF.INSTIT *RECO3+ *TROUPE *NOST *DYNRESS *ENCH	En 2013, s'est financé la formation CQP Agents de protection et sécurité. Par le réseau du rugby, a intégré une société de sécurité. Dans laquelle il est devenu chef d'équipe. ESR très impliqué ; adhérent d'amicales militaires	2	II
18	Michel	02-18	LCL	*OFF *15_25+ *INFPROT *FAMCIV *INTER *CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *FAM *SF.OCCUP *RECO3+ *ECOL *NOST *DYNRESS *ENCH	Entrée en vie active difficile. Après un recrutement comme consultant formateur qui s'est terminé au Prudhomme (en sa faveur), Michel a vécu de cachés pour des animations d'évènements. Puis il a été recruté comme consultant en recrutement. Il est aussi occasionnellement enquêteur public. Il est adhérent d'amicales militaires	2	II

(a) Retour à l'emploi pérenne : 1 = dans l'année du départ ; 2 = plusieurs embauches avant pérennisation à A+3ans après départ ; 3 = en difficulté d'emploi pérenne après A+3 ans ; 4 = imprécis

(b) I = ajustement personnel ; II = pas d'ajustement personnel

[99] PAGS : Pension afférente au grade supérieur. La circulaire N° 151445/DEF/DGA/DRH/SDGS/RS portant sur les modalités d'attribution d'une pension afférente au grade supérieur au titre de l'année 2016, prévoit l'attribution de pensions afférentes au grade supérieur des militaires, tenant compte des nécessités du service et faisant l'objet d'un contingentement interministériel pour la période allant du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2019 (dates incluses). La PAGS n'ouvre pas droit à la contractualisation dans les troupes de réserve

						(a)	(b)
19	Yann	10-17	LCL	*OFF *25+ *LEG *FAMMILI *PASSION *CARR *RECOVOL *RECOINACCEPT *HARM *FAM *SF.INSTIT *RECO3+ *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	S'est rapidement reconverti comme consultant-recruteur au profit de plusieurs cabinets. Il a ensuite créé sa structure dans la même spécialité, en middle management. Il est adhérent d'amicales militaires	1	I
20	Claude	02-18	ADC	*SOFF *7_15 *AIRSOUT *FAMMILI *EMPL *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *SEP *SF.OCCUP *RECO3+ *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	A suivi une formation universitaire en logistique, puis est devenu formateur dans une école de commerce.	1	I (II)
21	Hervé	11-17	LCL	*OFF *25+ *MEL *FAMMILI *ETH *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOINACCEPT *HARM *SEP *SF.INSTIT *RECO3+ *ECOL *NOST *DYNECH *DESILL	Tâtonnements : courte expérience en entreprise de sécurité (déception), courte expérience de conseiller principal d'éducation (7 mois, sans renouvellement attendu). Divorce, suivi d'un changement de région sans retour à l'emploi du fait d'un milieu et d'un réseau « *ancrés dans les traditions* », dans lesquels « *il n'est pas bon d'être un divorcé* ». Il est adhérent d'amicales militaires	3	II
22	Paul	10-17	CCH	*MDR *0_7 *ALP *FAMCIV *ETH *CONTRAT *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.INSTIT *RECO1_3 *TROUPE *NOST *DYNECH *ENCH	Paul conjugue son engagement de pompier volontaire avec un recrutement de nuit, dans la police municipale d'une grande ville de sa région de repli.	2	I
23	Maxence	03-12	ADC	*SOFF *15_25 *ALP *FAMCIV *PASSION *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOACCEPT *RUPT *CELIB *SF.INSTIT *RECO1_3 *ECOL *NOST *DYNECH *ENCH	A souhaité se rabattre sur un poste sans responsabilité de magasinier. Il regrette la lassitude du métier et cherche aujourd'hui à rentrer en entreprise d'intérim sur des postes de chef d'équipe. ESR actif	3	II
24	Jean	03-17	LV	*SOFF * 15_25 *MERSOUT *FAMCIV *PASSION *CONTR_CARR *RECOVOL *RECOINACCEPT *RUPT *FAM *SF.OCCUP *RECO1_3 *TROUPE *NOST *DYNECH *DESILL	Depuis 2016 éprouve des difficultés à se reconvertir dans ses domaines de compétences techniques de sécurité incendie-pompier. Depuis 2017, est vacataire en formation sur l'analyse des risques, et s'investit surtout comme ESR	3	II
25	Christian	04-17	ADC	*SOFF *15_25 *TERSOUT *FAMMILI *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *CPLE *SF.OCCUP *RECO1_3 *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	A basculé comme personnel civil de la défense, conseiller mobilité professionnelle.	1	II
26	Jean-Marc	10-17	CNE	*OFF *0_7 *TERSOUT *FAMMILI *PASSION *CONTRAT *RECOVOL *RECOACCEPT *HARM *FAM *SF.OCCUP *RECO3+ *ECOL *ZELE *DYNRESS *ENCH	A créé son entreprise de vente et maintenance en appareillage médical.	1	II

(a) Retour à l'emploi pérenne : 1 = dans l'année du départ ; 2 = plusieurs embauches avant pérennisation à A+3ans après départ ; 3 = en difficulté d'emploi pérenne après A+3 ans ; 4 = imprécis

(b) I pas d'ajustement personnel ; II = ajustement personnel

ANNEXE 10	EXTRACTIONS DES LOGICIELS D'ANALYSE

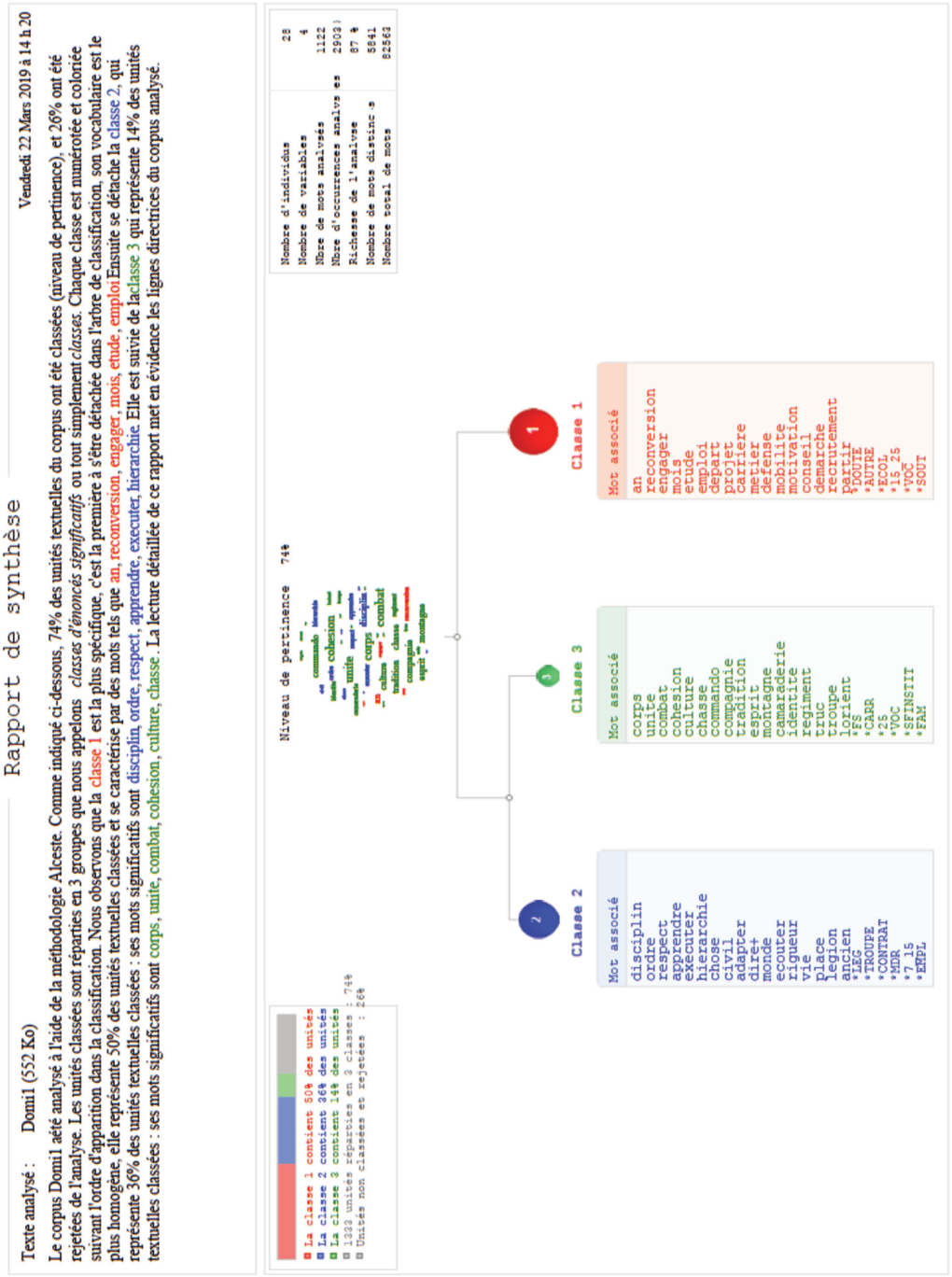
Fiche 21. Rapport de synthèse Alceste corpus 1 RD

Fiche 22. Rapport de synthèse Alceste corpus 2 EM

Fiche 23. Classification des fichiers NVivo par corpus : attributs et feuilles de classification

Fiche 24. Extraits de requête NVivo réalisées pour l'exploitation des résultats du document de thèse, ch. 3 sect. 3

Fiche 21. Rapport de synthèse intégral Alceste corpus 1 RD



Classe n°1

Cette classe est form ée de 673 unités, soit 50% des unités classées. Les mots significatifs de cette classe sont des termes tels que an, reconversion, engager, mois, etude, emploi.

Mots significatifs

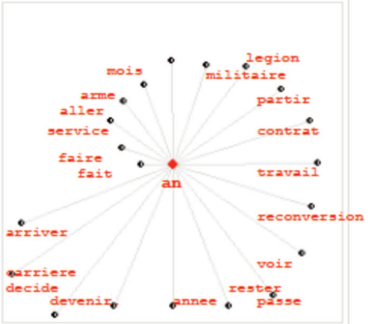
Mots présents	Khi2	Effectif
an	55	190
reconversion	46	87
engager	32	53
mois	28	68
etude	28	40
emploi	25	37
depart	22	27
projet	22	32
carriere	22	46
metier	20	59
defense	20	26
mobilite	20	24
motivation	18	21
conseil	17	39
demarche	17	17
recrutement	15	19
partir	14	90
fait	13	237
enquete	13	15
deuxieme	13	16
choix	12	24
ecole	12	24
faire	12	251
poste	12	30
appele	12	18
dossier	12	13
trouver	12	59
orienter	12	17
retraite	12	12
muter	11	14
obtenir	11	12
quitter	11	19
*DOUTE	75	148
*AUTRE	50	289
*ECOL	35	157
*15_25	25	472
*VOC	17	140
*SOUT	17	343
*CONTR_CARR	17	178
*SOFF	11	360

Mots absents	Khi2	Effectif
disciplin	-50	1
respect	-35	1
hierarchie	-33	2
esprit	-30	4
apprendre	-30	10
regulier	-29	2
*LEG	-82	213
*TROUPE	-35	516
*MEL	-24	278

Extrait des unités en fonction des mots significatifs

- j' ai envie d' aller soit vers des entreprises du type interim soit des grosses societes qui ont leur propre bureau RH de recrutement en interne. je suis encore d'-accord pour etre eloigne de mon secteur geographique, mais en sachant que si je me reoriente comme ca c'-est pour faire une deuxieme partie de carriere et y rester durant les 10_15 annees qu' il me reste a faire dans le prive.
- j' ai donc une demarche de volontariat et aussi previsible en ayant comme echeance au plus tard la fin de l' annee. pour ce-qui est de ma preparation, actuellement/ j' en suis a preparer les Cvs, offre d' emploi , j' ai fait une partie de la STRE/ soit par un organisme exterieur soit par un conseille de defense mobilite qui/ peuvent nous faire aussi
- je suis donc en phase de transition ou je cherche un contrat professionnel pour apres cette annee faire une deuxieme carriere pleinement dans le civil. cette troisieme annee en fait c'-est une annee en alternance, parce qu' on a le choix entre une annee de theorie en ecole pour apprendre ou le contrat d' alternance, 6 mois en entreprise et 6 mois en ecole .
- l' ecole de commerce ca m' a permis de me faire une idee bien plus proche-de la realite de l' entreprise parce-que lorsque j' etais en-cours j' ai rencontre des etudiants qui avaient 20 ans, mais aussi des adultes et lorsque je dejeunais avec eux
- de 2012 a 2014 je suis retourne en guyane en tant-que chef du centre de formation et de recrutement des forces armees. de retour en metropole j' ai decide de faire de la reconversion et je suis donc encore aujourd'-hui conseiller en reconversion professionnelle a defense mobilite .
- je dis bien en theorie de depart , parce-que aujourd'-hui euh quand je me suis quand j' ai voulu entamer mes demarches de reconversion , sachant que je savais ce-que je voulais faire , les 24 mois ,
- avant d' integrer l' armee j' ai fait mon ecole principale en lituanie, je suis parti a 16 ans en angleterre pour faire mon college et j' ai fait une annee de formation qui me permettait soit d' etre dans l' armee ou si je continuais a l' universite,
- un autre conseil c'-est de ne pas aller a defense mobilite en se disant eux vont me trouver du boulot, il faut plutot se dire quels sont les metiers que je ne veux pas faire et en fonction de ce qu' il reste choisir sa branche.
- ils parlaient de leurs problemes au sein de leur boite et rien que ca c'-est un liant entre les cours theoriques et la pratique du terrain. le poste auquel je postule aujourd'-hui, je n' aurais jamais pu y postuler sans l' ecole de commerce. je n' aurais pas eu assez de recul et je ne me serais pas assez cultive sur la partie management, culture d' entreprise, le domaine RH, etc.
- le probleme c'-est que maintenant on fait une petite remontrance en disant que ce n' est pas bien, attention ne recommence pas, mais la semaine suivante il fera la meme erreur parce qu' il sait qu' il n' aura rien comme punition en retour.

Nuage et réseaux



Classe n°2

Cette classe est formée de 485 unités, soit 36% des unités classées. Les mots significatifs de cette classe sont des termes tels que disciplin, ordre, respect, apprendre, executer, hierarchie.

Mots significatifs

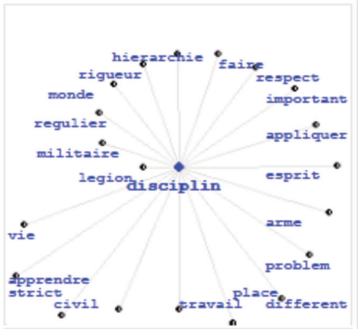
Mots présents	Khi2	Effectif
disciplin	53	49
ordre	47	38
respect	46	35
apprendre	46	51
executer	39	24
hierarchie	36	34
chose	33	75
civil	31	96
adapter	27	25
dire+	26	61
monde	26	59
ecouter	23	16
rigueur	23	13
vie	22	54
place	21	27
legion	19	90
ancien	18	54
comprendre	18	19
facilement	18	11
titre	16	10
confiant	16	14
francais	16	29
education	16	12
militaire	16	85
impression	16	9
grade	15	22
sujet	14	9
different	14	57
generation	14	13
informatique	14	8
regarder	13	11
regulier	13	28
*LEG	90	295
*TROUPE	52	449
*CONTRAT	50	403
*MDR	39	286
*7_15	32	118
*EMPL	27	240
*CELIB	23	166
*MEL	16	268

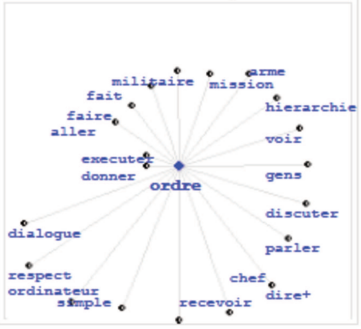
Mots absents	Khi2	Effectif
an	-31	36
engager	-27	2
mois	-22	7
reconversion	-20	13
unite	-16	1
etude	-15	2
*ECOL	-52	36
*VOC	-47	36
*AUTRE	-39	112

Extrait des unités en fonction des mots significatifs

- je n' ai pas eu de difficultes avec la discipline c'-est-vrai. il suffit d' executer, ce n' est pas complique non plus. A la legion il suffit de fermer sa gueule. apres c'-est-vrai qu' aujourd'-hui il-y-a des jeunes dans le civil qui ne sont pas du tout comme ca.
- A la legion, il arrive frequemment que l' on ouvre des debats pour-que chacun puisse donner son avis, que l' on puisse discuter de la maniere dont on va executer la mission
- ca a baisse ouais, ca a baisse. il-y-a plus cette. ce respect du grade comme on pouvait l' avoir auparavant. il-y-a une tendance a discuter aussi un peu les decisions, les ordres.
- 3 termes pour qualifier la legion ? ponctualite, discipline et rigueur et la meme chose en-dehors le service. place de l' ancien a la legion ? on doit respecter et ecouter l' ancien parce qu' ils m' ont guide, orientes, meme s' il a le meme grade que moi je le respecte.
- il faut dire que meme apres des annees passees a la legion ils ne/ parlent pas vraiment francais, ils parlent le francais de la legion donc les/ ordres, etc. ce n' est pas le meme vocabulaire que celui du civil. et c'-est en/ cela aussi qu' il-y-a une difference avec la reguliere parce-que l' on n' aborde/ pas de la meme maniere le retour a la vie civile.
- . neanmoins il faut etre plus rigide et imposer de nouvelles regles. l' ancien ? il-y-a une perception differente des choses quand l' on est ancien, on ne voit pas les choses de la meme maniere.
- dans le civil c'-est-vrai que la ponctualite c'-est quelque- chose qui est de moins en moins actuel. euh la ponctualite, apres on va dire d' une facon generale quand-meme le respect.
- . chez nous on voit un grade on le vouvoie, il dit gauche on va a gauche, il dit droite on va a droite et puis c'-est tout. alors a la legion aussi la mission est sacree, mais si je vois que l' ordre qui m' est donne n' est pas correct vis_a_vis du boulot qui doit etre fait je l' execute quand-meme
- la seule chose un peu difficile ca a ete la langue parce-que je ne parlais pas un mot de francais, je ne savais meme pas dire bonjour donc j' ai du apprendre, mais meme si j' ai garde mon accent j' arrive a m' exprimer
- mais ce n' est pas la legion qui m' a freinee ou empechee, je-pense que c'-est le monde en-general qui est moins propice a la vie de famille. je veux dire qu' on divorce bien plus facilement aujourd'-hui qu' il-y-a 20 ans. les gens ne cherchent pas a comprendre.
- me familiariser avec l' outil informatique que je ne connaissais pas du tout et cet apprentissage_la, c'-est une tres bonne chose.
- ces gens_la n' ont pas compris que la reguliere et la legion ne sont plus si differentes ! les relations changent, mais aussi a-cause de l' ordinateur et le portable. ca change parce-que c'-est le principe de l' evolution. la vie et le

Nuage et réseaux





Classe n°3

Cette classe est constituée de 175 unités, soit 14% des unités classées. Les mots significatifs de cette classe sont des termes tels que corps, unite, combat, cohesion, culture, chasse.

Mots significatifs

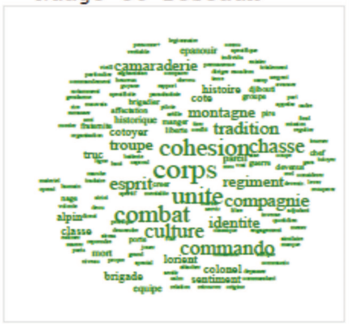
Mots présents	Khi2	Effectif
corps	121	30
unite	116	28
combat	112	24
cohesion	74	17
culture	62	21
chasse	59	16
commando	59	11
compagnie	58	17
tradition	52	14
esprit	50	28
montagne	48	15
camaraderie	42	11
identite	40	7
regiment	40	32
truc	33	6
troupe	33	7
lorient	33	5
cote	32	13
classe	29	8
alpin	27	9
brigade	27	9
colonel	27	6
cotoyer	27	6
histoire	27	8
sentiment	27	8
historique	27	4
mort	26	6
pareil	26	11
epanouir	26	5
equipe	24	11
porte	23	6
guerre	23	6
*FS	28	28
*CARR	28	28
*25	22	16
*VOC	13	46
*SFINSTIT	13	92
*FAM	11	97
*SOFF	9	104
*PRUD	7	71

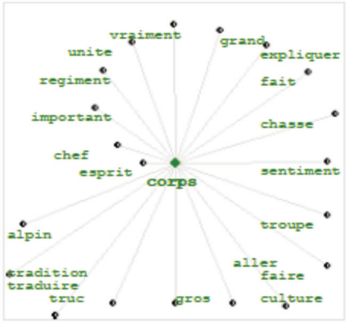
Mots absents	Khi2	Effectif
civil	-16	2
reconversion	-14	0
faire	-11	27
entreprise	-10	1
an	-9	12
partir	-9	4
*DOUTE	-18	6
*SOUT	-17	54
*SFOCCUP	-13	83

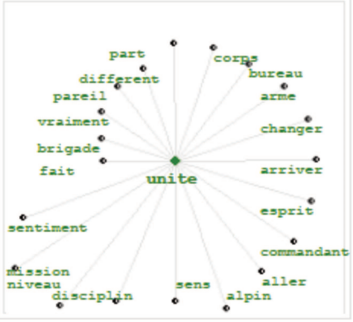
Extrait des unités en fonction des mots significatifs

- c'-est assez similaire dans les troupes de hautes montagnes, il-y-a un gros esprit de corps, une grande cohesion. ici ils appellent ca l' esprit de cordee. mais on ne retrouve pas ce sentiment de partout. il est quasi propre aux unites specifiques, puisqu' il-y-a le brevet qui nous lie et qui fait que l' on retrouve cet esprit de corps.
- le colonel AAA en 20XX etait chef de corps du 503 avait cree le chant de la gazelle noire, chant propre au regiment. donc ca fait partie d' une des traditions ce chant reprend l' historique de la situation du regiment et des batailles que le regiment a connues.
- c'-est comme l' esprit de corps, c'-est tres important aussi parce qu' il faut avoir le sentiment qu' on sert le meilleur regiment, la meilleure compagnie. le meilleur regiment c'-est le mien, c'-est certain! on s' interesse a son regiment, a ses origines, son histoire, ses specificites, ses traditions comme les pionniers par-exemple.
- parmi les troupes qui ont la cote, je-pense aux troupes de montagne, aux legionnaires, et aux TAP. apres les unites classiques, meme les troupes de marine, a part s' ils sont TAP, je n' irais pas
- au detriment de l' operationnel qui devrait etre, selon moi, notre seule preoccupation. dans les regiments ou j' ai servi, il y avait une veritable culture, notamment au 68, quand je suis arrive on etait regiment d' artillerie et puis il-y-a eu un colonel, devenu general depuis
- tout ca cree effectivement une bonne cohesion et ca mene au fait d' etre baptise chasseur. autant de particularites qui forgent cette identite qui est tres marquee. si je compare le sentiment d' identite au 35 au 7e BCA, je me dis que les troupes de montagne ont une histoire bien plus ancienne que la notre, qu' au 35, je parle
- mais eux la marque est encore pire que la notre, rires. moi je viens juste d' etre baptise chasseur, je suis devenu chasseur, j' ai appris l' histoire a fond des chasseurs, je me suis leve la nuit pour reviser et connaitre parfaitement leur histoire, notre histoire.
- qui a voulu faire revenir les grandes heures de l' artillerie d' afrique puisqu' on descend d' eux. donc il a mis en-place des parrainages avec des anciens pour chaque batterie qui recuperait les souvenirs d' anciens regiments d' artillerie d' afrique, ce meme colonel s' est battu pour reprendre l' appellation d' afrique.
- heureusement que je suis a la marine et pas dans l' armee de terre, rires, parce-que sinon j' aurais ramasse! la marine est bien plus calme que l' armee de terre.
- donc je ne me suis pas epanoui a lorient et le fait de progresser en faisant tous les stages commandos elementaires et chef d' equipe et apres mon affectation j' ai fait le camp nageur,

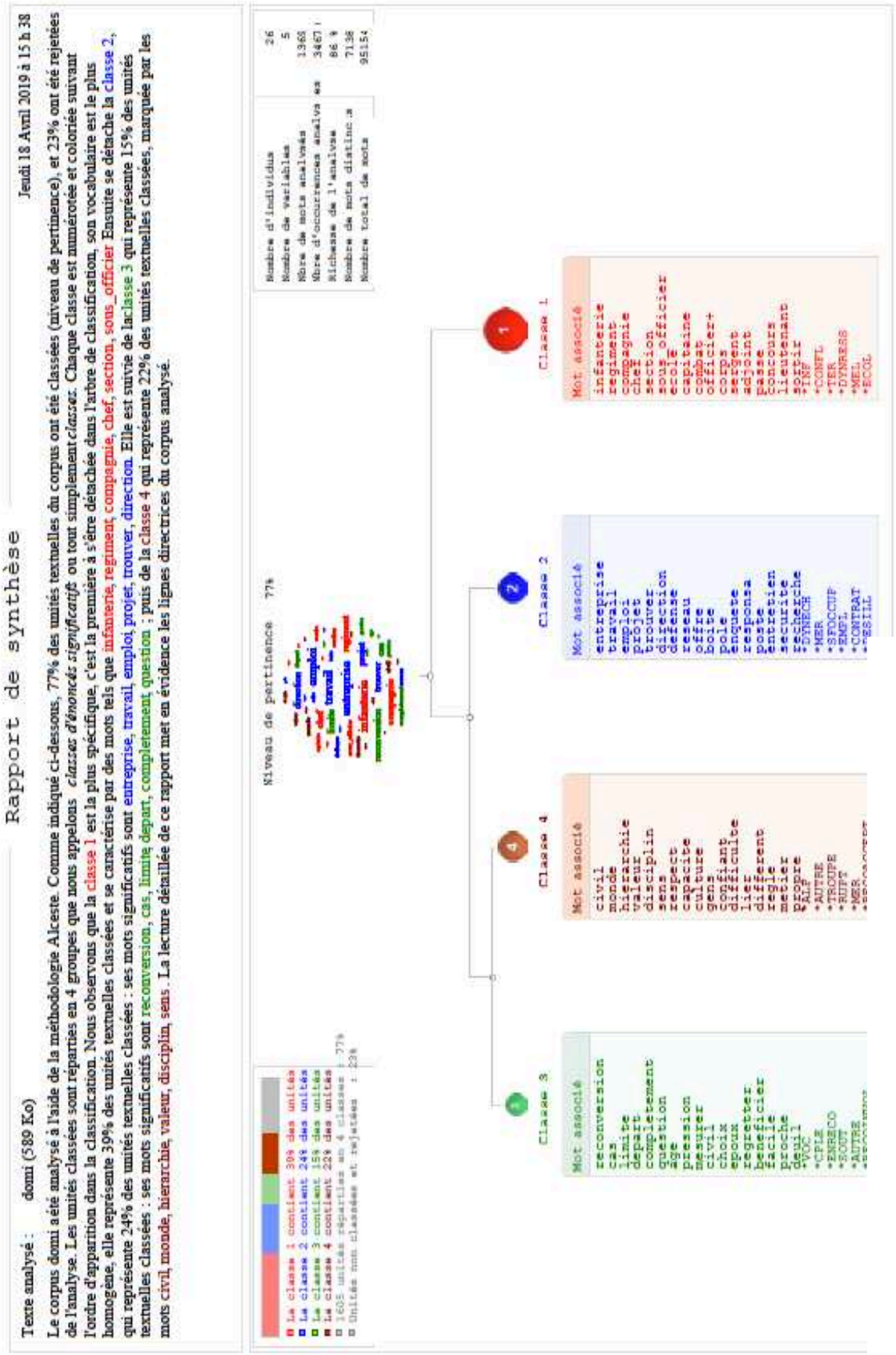
Nuage et réseaux







Fiche 22. Rapport de synthèse intégral Alceste corpus 2 EM



Rapport de synthèse

Jeudi 18 Avril 2019 à 15 h 38

Texte analysé : domi (589 Ko)

Le corpus domi a été analysé à l'aide de la méthodologie Alceste. Comme indiqué ci-dessous, 77% des unités textuelles du corpus ont été classées (niveau de pertinence), et 23% ont été rejetées de l'analyse. Les unités classées sont réparties en 4 groupes que nous appelons *classes d'énoncés significatifs* ou tout simplement *classes*. Chaque classe est numérotée et coloriée suivant l'ordre d'apparition dans la classification. Nous observons que la classe 1 est la plus spécifique, c'est la première à s'être détachée dans l'arbre de classification, son vocabulaire est le plus homogène, elle représente 39% des unités textuelles classées et se caractérise par des mots tels que infanterie, regiment, compagnie, chef, section, sous_officier. Ensuite se détache la classe 2, qui représente 24% des unités textuelles classées : ses mots significatifs sont entreprise, travail, emploi, projet, trouver, direction. Elle est suivie de la classe 3 qui représente 15% des unités textuelles classées : ses mots significatifs sont reconversion, cas, limite, depart, completement, question ; puis de la classe 4 qui représente 22% des unités textuelles classées, marquée par les mots civil, monde, hierarchie, valeur, disciplin, sens. La lecture détaillée de ce rapport met en évidence les lignes directrices du corpus analysé.

Classe n°1

Cette classe est form ée de 641 unités, soit 39% des unités classées. Les mots significatifs de cette classe sont des termes tels que infanterie, regiment, compagnie, chef, section, sous_officier.

Mots significatifs

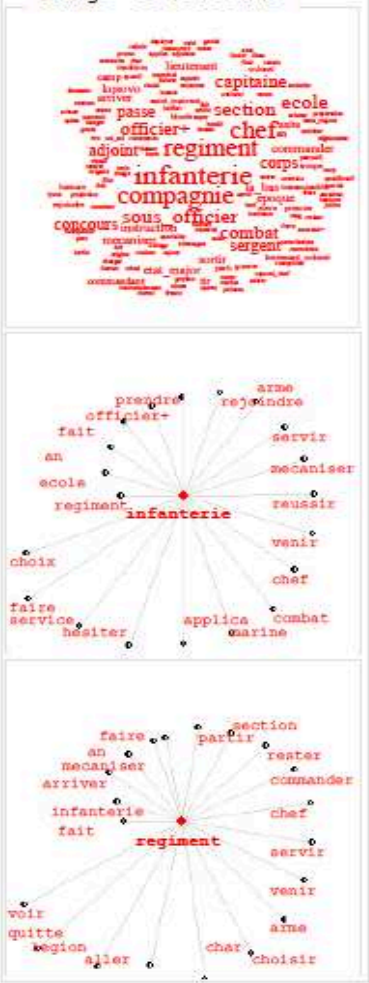
Mots présents	Khi2	Effectif
infanterie	76	60
regiment	75	80
compagnie	64	61
chef	63	121
section	63	59
sous_officier	52	49
ecole	49	74
capitaine	38	31
combat	35	42
officier+	35	61
corps	33	41
sergent	33	29
adjoint	31	34
passe	28	77
concours	27	25
lieutenant	27	19
sortir	26	32
arriver	26	77
commander	24	21
etat_major	24	23
instruction	24	22
kosovo	23	19
la_bas	23	17
mecaniser	23	15
tir	21	19
epoque	21	31
an	20	169
camp	20	14
unite	20	41
rejoindre	20	20
commandant	20	25
air	19	21
*INF	36	383
*CONFL	31	160
*TER	27	609
*DYNRESS	27	607
*MEL	25	425
*ECOL	19	464
*ENCH	18	481
*RECO2	17	407

Mots absents	Khi2	Effectif
entreprise	-60	1
civil	-55	12
travail	-48	10
reconversion	-38	5
trouver	-37	18
emploi	-36	2
*AUTRE	-59	34
*SOUT	-34	179
*CONTRAT	-33	86

Extrait des unités en fonction des mots significatifs

- j' ai donc fait un premier sejour de 3 ans puis je suis parti en/ guyane au 3e etranger ou je suis passe capitaine comme adjoint d' une compagnie / la dans l' infanterie avec des missions de patrouilles,
- j' ai fait une annee d' eleve officier a coetquidan, ensuite j' ai re_choisi l' infanterie pour partir dans les chasseurs mecanises d' allemagne, j' ai donc fait 3 ans de chef de section comme jeune lieutenant en section de combat.
- donc, poste en unite de combat : chef de section, officier adjoint, commandant d' unite, adjoint BOI, etc. j' ai servi en ecole, j' ai servi en etat_major, j' ai alterne des postes de formateurs et de commandement en unite operationnelle.
- c' etait de 2004 a 2008 a la DFSO. pour les officiers, sous_officiers et lieutenant, chef de section HOT et au-bout de 2 ans je suis passe brigadier mecanise pour entrainer les sergents pour devenir chef de groupe mecanicien
- pour ce-qui est de mon parcours militaire, dans un premier temps je suis rentre a montpellier a l' EAI comme eleve sous_officier, j' en suis sorti comme sergent_chef, commando. j' ai ensuite servi en allemagne dans deux regiments d' infanterie comme chef de groupe commando et chef de patrouille en eclairage puis je suis rentre sur titre au-bout de trois ans,
- j' ai fini au 35 RI a belfort, ou j' ai termine comme adjudant d' unite a la CEA bien-que j' avais fait, pendant les 3 dernieres annees, chef de section VBCI appui
- 3 ans plus tard, j' etais instructeur a saint_cyr, j' etais parti pour commander des saint_cyriens, j' ai commande a l' EMIA, un peloton d' eleves officiers, j' ai d'-ailleurs eu la premiere fille officier.
- la_bas j' ai fait 9 mois d' ecole de sous_officier et je suis rentre chef de char en 1985 a la sortie de l' ecole. tres vite, au-bout de 2 ans, j' etais adjoint d' un peloton de chars et 15 ans apres j' etais toujours adjoint parce qu' avec l' arrivee du leclerc
- c'-est donc ce-que j' ai fait et je sors la aussi dans les premiers et c' etait la premiere annee ou il n' y avait pas de place en parachutiste, rires, pour les mortiers.
- c' etait environ de 1989 a 1997. en 1997, je suis parti a belfort. belfort pour mon premier sejour et ensuite j' ai ete mute a montpellier en tant qu' instructeur HOT et ensuite instructeur mecanise.
- j' ai 25 ans, j' ai servi pendant 4 ans, je suis parti 2eme classe. j' ai servi dans l' armee de l' air pendant 1 an en tant-que fusiliers du commando de l' air et j' ai fait 3 ans au 13eme RDP specialite radio_transmetteur
- la on est en 1994_1996. en 1996 je devais etre mute et en-meme-temps le premier bataillon disparaissait avec le depart du contingent. A ce moment_la je suis arrive a l' etat_major de la 6eme BLB a nimes ou pendant 5 ans j' ai ete au debut officier operation a la section plan operation et exercices puis apres adjoint du B3 ou je chapeautais deux sections,

Nuage et réseaux



Classe n°2

Cette classe est formée de 392 unités, soit 24% des unités classées. Les mots significatifs de cette classe sont des termes tels que entreprise, travail, emploi, projet, trouver, direction.

Mots significatifs

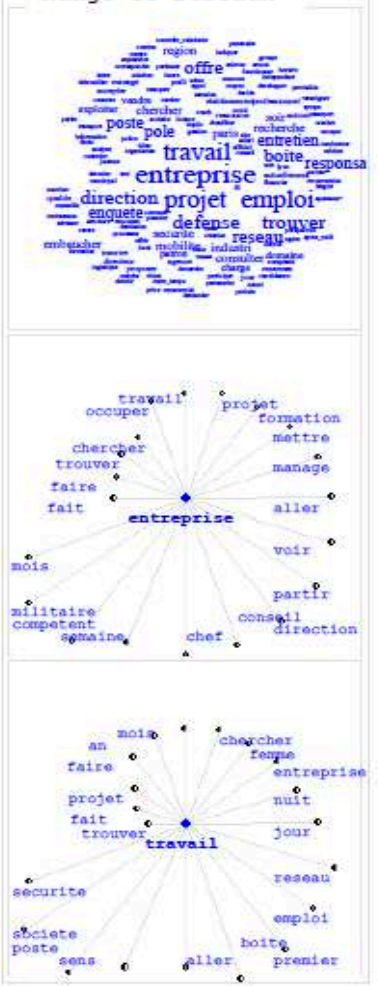
Mots présents	Khi2	Effectif
entreprise	102	73
travail	96	78
emploi	89	48
projet	74	44
trouver	73	74
direction	70	25
defense	52	24
reseau	49	24
offre	38	17
boite	37	20
pole	36	13
enquete	34	11
responsa	33	26
poste	32	48
entretien	32	22
securite	29	30
recherche	28	14
chercher	27	24
region	25	16
industri	25	8
embaucher	25	14
paris	24	16
mobilite	24	17
soir	23	10
vendre	23	11
consulter	23	9
exploiter	23	10
patron	22	11
domaine	22	17
jour	20	34
charge	20	8
qualite	20	12
*DYNECH	22	64
*MER	15	58
*SFOCCUP	12	173
*EMPL	11	67
*CONTRAT	9	101
*DESILL	8	144
*RUPT	7	92
*NOST	5	164

Mots absents	Khi2	Effectif
arme	-28	30
infanterie	-18	0
militaire	-17	29
section	-16	0
compagnie	-16	0
regiment	-15	6
*DYNRESS	-22	328
*TER	-15	334
*LEG	-14	58

Extrait des unités en fonction des mots significatifs

- je me suis donc renseigne sur les formations, sur les manieres d' obtenir la carte professionnelle, etc. je me suis donc inscrit dans un centre de formation par le pole emploi .
- je me suis adresse au BIRT a paris qui m' a conseille de m' adresser a l' antenne locale a marseille. financierement on m' offrait un stage d' evaluation du bilan de competence en-vue de l' elaboration d' un projet professionnel.
- cette semaine s' est deroulee en 2 temps: 3 jours pour elaborer ses competences et finaliser des orientations professionnelles sur 1 voire 2 projets , et 2 jours pour parcourir des offres d' emploi .
- mon contrat de professionnalisation ne debouche pas sur une embauche , mais je trouve un travail dans une zone industrielle dans une entreprise qui cherchait mon profil pour mettre en-place des outils d' amelioration continue que j' avais acquis pendant ma formation.
- donc entre_temps est intervenue cette offre d' emploi par le reseau de contacts dont je viens de parler, puisque je suis directeur XXXX pour le departement de XXXX et que cela m' a ete propose par un simple appel telephonique.
- par-exemple, quelques jours apres mon entree dans ce petit cabinet, le patron qui etait devenu un ami, m' indique que l' apres_midi il ne sera pas la, mais qu' il devait rencontrer un gars pour un poste de controleur de gestion et il voulait que je le rencontre a sa place
- dans ma recherche / d' emploi j' ai un defaut qui m' a freine c'-est que l' on m' a propose plusieurs/ postes , mais il fallait avoir des competences en anglais,
- A tout cela s' est rajoutee quand-meme une desillusion qu' il faut accepter. je pensais vraiment trouver un peu plus vite meme si ce n' est que 10 mois. j' ai quand-meme eu d' autres entretiens dans d' autres boites avant celle_la. j' avais quand-meme des attentes sur mon emploi .
- il se trouve qu' une entreprise est venue me chercher pour un appel d' offres pour etre architecte operateur scorpion, on a rendu l' offre le 15 septembre et 1 mois avant un autre appel d' offres ouvre dans le domaine que je cherchais et cette entreprise vient me voir pour me demander de retravailler avec eux
- c'-est en 2009 qu' implic' action m' a demande/ de prendre en charge la creation d' un groupe en midi_pyrenees, ce-que j' ai fait/ avec une petite equipe a toulouse et ca fonctionne toujours meme si en ce/ moment j' essaye de trouver quelqu'-un qui puisse reprendre le flambeau a ma/
- quand j' ai signe ma demission il m' a rappele en me demandant ce-que je devenais. apres lui avoir annonce ma demission, il m' a embauche . c' etait donc assez inespere, d'-autant plus que le metier de consultant en ressources humaines correspondait bien a-la-fois a certaines competences que je pensais avoir et qu' il avait decelees dans son bilan,
- compte-tenu des nouvelles directives d' organisation, j' ai demande une mutation que personne ne voulait pour essayer de casser cette dynamique negative

Nuage et réseaux



Classe n°3

Cette classe est constituée de 244 unités, soit 15% des unités classées. Les mots significatifs de cette classe sont des termes tels que reconversion, cas, limite, depart, completement, question.

Mots significatifs

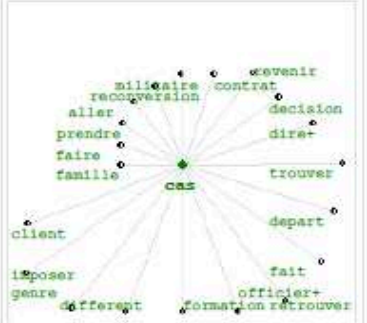
Mots présents	Khi2	Effectif
reconversion	71	47
cas	70	28
limite	68	14
depart	52	25
completement	46	17
question	40	20
age	39	13
pression	39	9
mesurer	38	8
civil	36	43
choix	35	21
epoux	34	9
regretter	34	6
beneficier	33	7
facile	28	10
proche	28	5
deuil	27	6
priorite	27	6
transpos	27	6
attendre	26	9
carriere	26	26
poser	23	17
frein	22	6
perte	22	5
bateau	22	4
volonte	22	5
institution	21	18
part	20	20
famille	20	24
idee	19	10
situation	19	14
reconvert	18	11
*VOC	44	26
*CPLE	44	26
*ENRECO	44	26
*SOUT	25	124
*AUTRE	20	54
*RECOINVOL	13	37
*ALP	6	25
*SOFF	6	92

Mots absents	Khi2	Effectif
chef	-13	7
regiment	-12	2
ecole	-11	2
passe	-9	7
compagnie	-9	0
poste	-8	4
*MEL	-17	114
*EMPL	-15	12
*MDR	-12	28

Extrait des unités en fonction des mots significatifs

- il faut, a mon avis, y penser quelque 15 ans avant. meme si cela peut paraitre loin, meme si on n' a aucune idee de l' orientation future, il est necessaire d' aborder le probleme et se poser un certain nombre de questions : quels diplomes ai je? existe_til reellement des equivalences?
- dans mon cas, j' ai perdu plus du tiers de ma remuneration, mais je connais bon nombre de mes camarades a qui ca a pose probleme et qui ont donc eu un frein dans leur carriere civile
- l' autre chose c'-est qu' il-y-a un certain nombre de mesures qui ont ete creees pour inciter au depart et j' etais dans la categorie des gens vises. je pouvais donc pretendre a ces dispositifs ce-qui a fait que j' ai eu le sentiment d' etre gagnant a partir. j' ai donc bien fait les choses et je suis parti serein
- c'-est une question fondamentale parce-que lorsque l' on est dans un rythme comme celui_la dans la carriere que j' ai faite, on ne se pose pas cette question . on se la pose souvent lorsque l' on est au pied du mur. moi j' ai eu la chance d' avoir autour de moi des gens qui m' ont dit de reflechir avant parce qu' une reconversion c'-est dur, il faut se reintegrer parce-que l' on a des codes differents, etc
- la question de savoir s' il est veritablement necessaire de travailler est_elle encore presente aujourd'-hui? non, ca ne l' a ete que pendant ma reconversion . il faut dire que c'-est une perte de repere et c'-est en cela que le terme de reconversion est approprie parce-que ca consiste a passer d' un etat a un autre etat.
- je n' ai d'-ailleurs pas immediatement utilise les dispositifs de reconversion parce-que je croyais, comme beaucoup de mes camarades, que l' on nous attendait et je me suis vite rendu compte que ce n' etait pas le cas .
- ma facon de voir les choses et j' ai du apprendre beaucoup de choses sur ce terrain_la parce-que les codes ne sont pas les memes. j' ai donc appris les nouveaux codes, que je les greffe a mon experience pour rapidement pouvoir monter en puissance et c'-est-ce-qui a ete le plus difficile intellectuellement parce-que l' on part dans l' inconnue completement .
- ma situation personnelle qui faisait que j' etais celibataire geographique depuis deja 5 ans et c'-est quelque-chose que je ne souhaite a personne parce-que l' on a le sentiment de maitriser la situation alors que l' on ne maitrise rien du/
- la question est aujourd'-hui je suis bien encadre, est_ce que demain cela sera le cas? pour ma part, j' ai anticipe cette problematique en analysant au mieux en parlant avec ma famille, mes proches en envisageant plusieurs possibilites, notamment du point de vue financier.
- j' ai quand-meme ete favorise par-rapport a mes camarades puisque j' ai plus ete en contact avec le civil qu' eux donc j' ai quand-meme l' avantage de connaitre un peu mieux l' aspect reconversion et des problematiques qui se posent

Nuage et réseaux



Classe n°4

Cette classe est constituée de 328 unités, soit 22% des unités classées. Les mots significatifs de cette classe sont des termes tels que civil, monde, hierarchie, valeur, disciplin, sens.

Mots significatifs

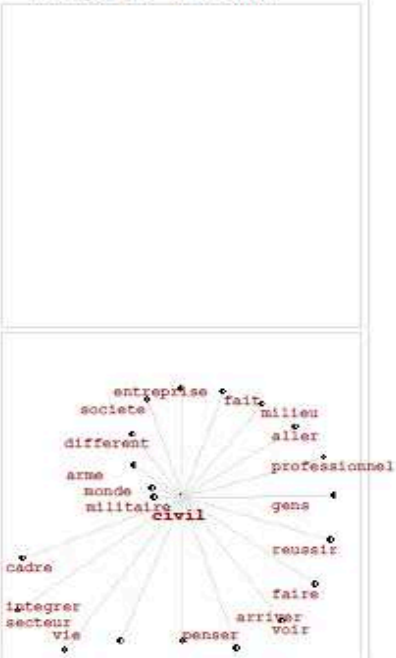
Mots présents	Khi2	Effectif
civil	55	67
monde	54	48
hierarchie	41	14
valeur	38	17
disciplin	37	16
sens	35	18
respect	33	14
capacite	33	11
culture	31	18
gens	30	28
confiant	30	10
difficulte	30	14
lier	29	10
different	28	41
regle	26	10
metier	26	36
propre	24	12
facon	23	12
evolue	23	6
personnalite	23	11
carre	22	7
homme	22	13
esprit	22	27
rigueur	22	9
societe	22	22
comportement	22	9
ancien	21	25
avenir	20	6
faible	20	6
prouver	20	5
adhesion	20	6
attitude	20	5
*ALP	19	39
*AUTRE	14	64
*TROUPE	13	139
*RUPT	12	85
*MER	11	48
*RECOACCEPT	10	270
*0_7	8	33
*VOC	7	19

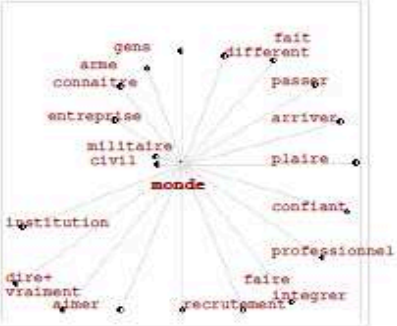
Mots absents	Khi2	Effectif
an	-16	25
partir	-16	7
demander	-14	3
reconversion	-14	3
section	-12	0
regiment	-12	5
*INF	-32	120
*ECOL	-13	189
*CONFL	-12	38

Extrait des unités en fonction des mots significatifs

- confronte a leur reelle identification. est_ce qu' on a une generation de chefs qui ont compris que c' etait important d' avoir son propre jugement et d' etre capable de se positionner de facon autonome dans un corpus bien cadre alors que pour les plus anciennes generations d' il/
- le monde civil a une vision tres stereotypee du militaire qui se reconvertit. deja par l' absence de connaissance du fonctionnement de l' armee. je-pense que le regard est oriente plutot positivement au demarrage, l' ancien militaire est a l' heure, il est propre sur lui, il est discipline , il est fidele, il respecte la hierarchie , il est organise mais cela ne resiste pas au temps
- s' il est aujourd'-hui valorisant pour un jeune d' integrer l' armee, c'-est aussi grace aux bouches a oreilles, au site internet et aux reseaux sociaux qui ont montre les differents aspects de l' armee en termes de metiers possibles
- par-contre, mon integration dans le monde militaire m' a marque, mais ce sont les autres qui m' ont fait decouvrir mon identite. moi je me sentais comme tout le monde quand je suis arrive dans le civil , mais ce sont les autres qui me renvoyaient l' image de l' ancien militaire.
- elles ont des cultures differentes aussi, ce-qui induit des traits de caractere particulier. par-exemple, un mec de l' infanterie va avoir la patate, il va etre carre . nous on a embauche un ancien marin et je suis desole, mais ce n' etait pas pareil, il n' y avait pas la meme rigueur , c' etait totalement different .
- par fidelite et c'-est une de ses faiblesses parce-que tres souvent ces gens_la ne se reclassent pas. mais pour se rendre compte de ca il faut y avoir ete confronte dans le milieu associatif, par le biais de federation des societes des anciens de la legion etrangere on voit justement beaucoup de difficultes .
- d'-ailleurs, tous les anciens militaires que je vois bien reussir dans le civil sont des gens qui reussissaient bien dans le monde militaire. mon sentiment, a posteriori, est qu' on identifie cette reussite par l' aisance des individus a se mouvoir dans un milieu qu' il soit civil ou militaire.
- toutes ces cultures differentes mon apporte un enrichissement humain d'-abord dans-la-mesure ou il-y-a differents comportements , mais on s' apercoit finalement que tous les types de familles se comportent un petit peu de la meme facon .
- c'-est, pour moi, important quand on y est, mais il faut savoir le laisser a sa juste place. je n' ai donc pas eu de difficultes a m' integrer dans le civil , parce-que c' etait simplement une autre mission dans un autre contexte.
- c'-est aussi un savoir_etre, un comportement , une attitude . il faut apprendre a ne plus s' appuyer sur les regles militaires. cela-dit, il se trouve que dans ma boite il-y-a d' anciens generaux et j' avoue que pour savoir me placer vis_a_vis d' eux ca n' a pas ete simple parce-que cette notion de hierarchie reste au-fond de nous.
- j' adhere a ce systeme qui pousse a la fidelite et ca ne plait pas a tout le monde parce qu' on aime bien en france etre contestataire. par-contre, ca ne veut

Nuage et réseaux





Fiche 23. Classification des fichiers par corpus : attributs et feuilles de classification

- **Attributs**

Les attributs ont été calqués sur les grilles de classification initiées pour l'exploitation d'Alceste (fiche 21 et fiche 32). Soit 14 items communs plus 2 items pour le corpus des ex-militaires (en encadré bleuté). A ces attributs a été rajouté l'item « SPE MEL_SOUT-APP » (encadré jaune) pour resserrer l'étude de la spécificité métier autour des deux seules notions de « *mêlée* » et « *soutien-appui* » (le besoin d'étudier ce distinguo s'étant renforcé au cours de l'étude).

CLASS FICHIERS MILI

Feuille des classifications

Nom	Type	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
1-1-CATEGORIE	Texte	23 mai 2019 à 12:36	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:36	NVI_DLCF
1-2-ANCIENNETE	Texte	23 mai 2019 à 12:36	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 12:38	NVI_DLCF
1-3-SPE ARMES	Texte	23 mai 2019 à 12:38	NVI_DLCF	3 juil. 2019 à 12:03	NVI_DLCF
1-4-ORIGINE	Texte	23 mai 2019 à 12:41	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:11	NVI_DLCF
1-5-ENGAGEMENT	Texte	23 mai 2019 à 12:45	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:11	NVI_DLCF
1-6-CONTRAT	Texte	23 mai 2019 à 12:48	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:11	NVI_DLCF
1-71-REC_VOL	Texte	23 mai 2019 à 12:50	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:12	NVI_DLCF
1-72-REC_ACCET	Texte	23 mai 2019 à 12:51	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:12	NVI_DLCF
1-73-REC_RELTIONS	Texte	23 mai 2019 à 12:52	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:29	NVI_DLCF
1-8-FAMILLE	Texte	23 mai 2019 à 12:53	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 13:07	NVI_DLCF
1-9-SPECIFICITE	Texte	23 mai 2019 à 13:07	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:06	NVI_DLCF
2-10-CYCLE	Texte	23 mai 2019 à 13:08	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:06	NVI_DLCF
2-11-FORMATION	Texte	23 mai 2019 à 13:59	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 14:00	NVI_DLCF
2-121- DISPO-ATTITUDE	Texte	23 mai 2019 à 14:01	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 15:06	NVI_DLCF
SPE MEL_SOUT-APP	Texte	3 juil. 2019 à 11:58	NVI_DLCF	3 juil. 2019 à 12:15	NVI_DLCF

CLASS FICHIERS EX-MILI

Feuille des classifications

Nom	Type	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
1-1-CATEGORIE	Texte	21 mai 2019 à 13:37	NVI_DLCF	25 juin 2019 à 11:54	NVI_DLCF
1-2-ANCIENNETE	Texte	21 mai 2019 à 13:40	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:03	NVI_DLCF
1-3-SPE MÊLEE_SOUT	Texte	21 mai 2019 à 12:32	NVI_DLCF	3 juil. 2019 à 12:09	NVI_DLCF
1-4-ORIGINE	Texte	21 mai 2019 à 15:11	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:12	NVI_DLCF
1-5-ENGAGEMENT	Texte	21 mai 2019 à 15:12	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:13	NVI_DLCF
1-6-CONTRAT	Texte	21 mai 2019 à 15:13	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:14	NVI_DLCF
1-71-RECONV. VOLONT	Texte	21 mai 2019 à 15:14	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:16	NVI_DLCF
1-72-RECONV_ACCEPT	Texte	21 mai 2019 à 15:16	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:17	NVI_DLCF
1-73-RECONV_RELAT.	Texte	21 mai 2019 à 15:17	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:18	NVI_DLCF
1-8-FAMILLE	Texte	21 mai 2019 à 15:18	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:19	NVI_DLCF
1-9-SPECIFICITE	Texte	21 mai 2019 à 15:19	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:20	NVI_DLCF
2-10-CYCLE	Texte	21 mai 2019 à 15:20	NVI_DLCF	9 juil. 2019 à 15:32	NVI_DLCF
2-11-FORMATION	Texte	21 mai 2019 à 15:22	NVI_DLCF	21 mai 2019 à 15:22	NVI_DLCF
2-121-DISPO-ATTITUDE	Texte	21 mai 2019 à 15:22	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 14:02	NVI_DLCF
2-122-DISPO-DYN	Texte	21 mai 2019 à 15:23	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 14:03	NVI_DLCF
2-123-DISPO_PERSPECT	Texte	21 mai 2019 à 15:25	NVI_DLCF	23 mai 2019 à 14:05	NVI_DLCF
SPE MEL_SOUT-APP	Texte	3 juil. 2019 à 12:08	NVI_DLCF	3 juil. 2019 à 12:16	NVI_DLCF

- Grille de classification des 28 entretiens de ressortissants de la défense (numérotés dans l'ordre tableau de la fiche 26)

Nom	1-3-SPE MÊLEE...	1-1-CATEG...	1-2-ANCIEN...	1-4-ORIGINE	1-5-ENGAGE...	1-6-CONTRAT	1-71-RECON...	1-72-RECO...	1-73-RECON...	1-8-FAMILLE	1-9-SPECIFIC...	2-10-CYCLE	2-11-FORM...	2-121-DISPO...	2-122-DISP...	2-123-DISPO...	SPE MEL_S...
01_EX_...	SOUT...	MdR	7-15	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Désil...	Sou...
02_EX_...	Mêlée_...	MdR	15-25	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Instit...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
03_EX_...	Mêlée_...	SO...	15-25	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
04_EX_...	Mêlée_...	OFF	0-7	Civil	Vocat...	Contrat	Invo...	Subi	Rupt...	Sép	Instit...	> 3 a...	Tro...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
05_EX_...	SOUT...	MdR	15-25	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Subi	Rupt...	Cpl+...	Instit...	> 3 a...	Tro...	Nost...	Ech...	Désil...	Sou...
06_EX_...	SOUT...	SO...	15-25	Civil	Emploi	Contrat	Volo...	Ac...	Rupt...	Cpl+...	Occ...	1-3 a...	Tro...	Zèle	Réu...	Désil...	Sou...
07_EX_...	SOUT...	SO...	15-25	Civil	Intérêt	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
08_EX_...	Mêlée_...	OFF	25+	Mili	Ethiq...	Carrière	Volo...	Subi	Har...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Ec...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
09_EX_...	FS	MdR	0-7	Mili	réacti...	Contrat	Volo...	Subi	Rupt...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Tro...	Nost...	Ech...	Désil...	Mêl...
10_EX_...	Mêlée_...	OFF	15-25	Civil	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
11_EX_...	Légion	OFF	25+	Mili	Emploi	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Instit...	> 3 a...	Ec...	Nost...	Réu...	Désil...	Mêl...
12_EX_...	Légion	MdR	0-7	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Instit...	1-3 a...	Tro...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
13_EX_...	SOUT...	SO...	25+	Civil	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Sép	Occ...	1-3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
14_EX_...	Mêlée_...	OFF	7-15	Civil	Vocat...	Contrat	Invo...	Subi	Har...	Sép	Instit...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
15_EX_...	SOUT...	OFF	25+	Civil	Ethiq...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
16_EX_...	FS	OFF	15-25	Mili	Vocat...	Carrière	Volo...	Ac...	Har...	Célib	Instit...	1-3 a...	Ec...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
17_EX_...	Mêlée_...	SO...	15-25	Mili	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Subi	Rupt...	Sép	Instit...	> 3 a...	Tro...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
18_EX_...	Mêlée_...	OFF	15-25	Civil	Intérêt	Carrière	Volo...	Ac...	Rupt...	Cpl+...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
19_EX_...	Légion	OFF	25+	Mili	Vocat...	Carrière	Volo...	Subi	Har...	Cpl+...	Instit...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
20_EX_...	SOUT...	SO...	7-15	Mili	Emploi	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Rupt...	Sép	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
21_EX_...	Mêlée_...	OFF	25+	Mili	Ethiq...	Contrat + C...	Volo...	Subi	Har...	Sép	Instit...	> 3 a...	Ec...	Nost...	Ech...	Désil...	Mêl...
22_EX_...	Alpins	MdR	0-7	Civil	Ethiq...	Contrat	Invo...	Subi	Rupt...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Tro...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
23_EX_...	Alpins	SO...	15-25	Civil	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Rupt...	Célib	Instit...	1-3 a...	Ec...	Nost...	Ech...	Ench...	Mêl...
24_EX_...	SOUT...	SO...	15-25	Civil	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Rupt...	Cpl+...	Occ...	1-3 a...	Tro...	Nost...	Ech...	Désil...	Mêl...
25_EX_...	SOUT...	SO...	15-25	Mili	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Occ...	1-3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
26_EX_...	SOUT...	SO...	0-7	Mili	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cpl+...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...

- Grille de classification des 26 entretiens avec les ex-militaires (numérotés dans l'ordre de la grille du tableau de la fiche 27)

Nom	1-3-SPE MÊLEE...	1-1-CATÉG...	1-2-ANCIEN...	1-4-ORIGINE	1-5-ENGAGE...	1-6-CONTRAT	1-71-RECON...	1-72-RECO...	1-73-RECON...	1-8-FAMILLE	1-9-SPECIFIC...	2-10-CYCLE	2-11-FORM...	2-121-DISPO...	2-122-DISP...	2-123-DISPO...	SPE MEL_S...
01_EX_...	SOUT...	MdR	7-15	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Désil...	Sou...
02_EX_...	Mêlée_...	MdR	15-25	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Instit...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
03_EX_...	Mêlée_...	SO...	15-25	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
04_EX_...	Mêlée_...	OFF	0-7	Civil	Vocat...	Contrat	Invo...	Subi	Rupt...	Sép	Instit...	> 3 a...	Tro...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
05_EX_...	SOUT...	MdR	15-25	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Subi	Rupt...	Cpl+...	Instit...	> 3 a...	Tro...	Nost...	Ech...	Désil...	Sou...
06_EX_...	SOUT...	SO...	15-25	Civil	Emploi	Contrat	Volo...	Ac...	Rupt...	Cpl+...	Occ...	1-3 a...	Tro...	Zèle	Réu...	Désil...	Sou...
07_EX_...	SOUT...	SO...	15-25	Civil	Intérêt	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
08_EX_...	Mêlée_...	OFF	25+	Mili	Ethiq...	Carrière	Volo...	Subi	Har...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Ec...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
09_EX_...	FS	MdR	0-7	Mili	réacti...	Contrat	Volo...	Subi	Rupt...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Tro...	Nost...	Ech...	Désil...	Mêl...
10_EX_...	Mêlée_...	OFF	15-25	Civil	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
11_EX_...	Légion	OFF	25+	Mili	Emploi	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Instit...	> 3 a...	Ec...	Nost...	Réu...	Désil...	Mêl...
12_EX_...	Légion	MdR	0-7	Civil	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Instit...	1-3 a...	Tro...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
13_EX_...	SOUT...	SO...	25+	Civil	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Sép	Occ...	1-3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
14_EX_...	Mêlée_...	OFF	7-15	Civil	Vocat...	Contrat	Invo...	Subi	Har...	Sép	Instit...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
15_EX_...	SOUT...	OFF	25+	Civil	Ethiq...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
16_EX_...	FS	OFF	15-25	Mili	Vocat...	Carrière	Volo...	Ac...	Har...	Célib	Instit...	1-3 a...	Ec...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
17_EX_...	Mêlée_...	SO...	15-25	Mili	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Subi	Rupt...	Sép	Instit...	> 3 a...	Tro...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
18_EX_...	Mêlée_...	OFF	15-25	Civil	Intérêt	Carrière	Volo...	Ac...	Rupt...	Cpl+...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
19_EX_...	Légion	OFF	25+	Mili	Vocat...	Carrière	Volo...	Subi	Har...	Cpl+...	Instit...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Mêl...
20_EX_...	SOUT...	SO...	7-15	Mili	Emploi	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Rupt...	Sép	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
21_EX_...	Mêlée_...	OFF	25+	Mili	Ethiq...	Contrat + C...	Volo...	Subi	Har...	Sép	Instit...	> 3 a...	Ec...	Nost...	Ech...	Désil...	Mêl...
22_EX_...	Alpins	MdR	0-7	Civil	Ethiq...	Contrat	Invo...	Subi	Rupt...	Cpl+...	Instit...	1-3 a...	Tro...	Nost...	Réu...	Ench...	Mêl...
23_EX_...	Alpins	SO...	15-25	Civil	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Rupt...	Célib	Instit...	1-3 a...	Ec...	Nost...	Ech...	Ench...	Mêl...
24_EX_...	SOUT...	SO...	15-25	Civil	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Rupt...	Cpl+...	Occ...	1-3 a...	Tro...	Nost...	Ech...	Désil...	Mêl...
25_EX_...	SOUT...	SO...	15-25	Mili	Vocat...	Contrat + C...	Volo...	Ac...	Har...	Cou...	Occ...	1-3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...
26_EX_...	SOUT...	SO...	0-7	Mili	Vocat...	Contrat	Volo...	Ac...	Har...	Cpl+...	Occ...	> 3 a...	Ec...	Zèle	Réu...	Ench...	Sou...

Fiche 24. Extraits de requêtes NVivo réalisées pour l'exploitation des résultats du document de thèse, chapitre 3, section 3

3.2.1 Appartenance systémique : un habitus solide

Nœud *Appartenance systémique* / Catégories n -1	Corpus 1 RD		Corpus 2 EM		% moyen *Appartenance systémique*
	Références	Fichiers	Références	Fichiers	
Appartenance systémique encodage direct	51	14	92	23	12,0
Fonctionnement institutionnel *Objectivité*	174	24	109	20	**23,8**
Perception métier *Subjectivité*	343	27	168	25	**43,0**
Caractère	61	21	43	15	8,7
Système de valeurs	96	23	52	19	12,4
Total d'encodages	725	28	464	26	100

Tableau 1. Détail de l'encodage du nœud supérieur « appartenance systémique ».

3.2.2 Lien au mythe : l'identité confisquée

Nœud : *Lien au mythe* / Catégories n -1	Corpus 1 RD		Corpus 2 EM		% moyen Lien au mythe
	Références	Fichiers	Références	Fichiers	
Lien au mythe encodage direct	34	12	30	18	13,1
Mythe du groupe	**104**	**26**	**46**	**21**	**30,8**
Mythe du chef	4	2	7	5	2,3
Mythe personnel	39	16	13	9	10,7
Formatage	**64**	**23**	**74**	**24**	**28,3**
Nostalgie Mythe	19	11	3	3	4,5
Perte de repères	30	10	15	9	9,2
Démythification *	/	/	5	5	1,0
Total d'encodages	294	28	193	26	100

* traité au paragraphe 3.3.2

Tableau 2. Détail de l'encodage n-1 au nœud « lien au mythe ».

3.2.2.2 Du mythe au formatage

Catégorie n-1 ***formatage***		Références ***Formatage***	% encodage du lien au mythe
Nœud Niv. Supérieur ***Lien au mythe***	*Encodages*		
Corpus 1 RD	294	*70*	23
Corpus 2 EM	193	*74*	**38**

Tableau 3. Encodage des corpus au nœud « lien au mythe > catégorie n-1 formatage ».

3.4.1 Une adaptation identitaire difficile, parfois radicale

	Encodage références	*Encodage fichiers*	*Références : Appartenance systémique/* ***perception***	*% références au nœud* ***perception***
Catégorie ***Cocon***				
Corpus 1 RD	*15*	6	343	**0,4**
Corpus 2 EM	*5*	4	168	**0,3**

Tableau 4. Rapport d'encodage au nœud « appartenance systémique > perception > cocon ».

3.4.2 Le spectre de la différenciation du militaire au civil

	Encodage références	*Encodage fichiers*	*% de la représentation*	
Catégorie *Comparaison civil-armée*			% Références agrégées	% Nombre d'entretiens
Corpus 1 RD	*44*	17	**2,2**	7,7
Corpus 2 EM	*52*	19	**3,3**	8,5

Tableau 5. Rapport d'encodage à la catégorie de niveau supérieur « comparaison civil-armée ».

3.4.3 Le poids des stéréotypes

	Encodage références	*Encodage fichiers*	*% de la représentation générale*	
Catégorie *stéréotype-croyance*			% Références agrégées	% Nombre d'entretiens
Corpus 1 RD	*45*	19	**2,3**	8,6
Corpus 2 EM	*33*	18	**2,1**	8

Tableau 6. Rapport d'encodage au nœud supérieur « stéréotype-croyance ».

4.1.2 Un ajustement de rôle difficile, compromis par un attachement systémique endémique

4.1.2.1 Une capacité d'ajustement jugulée qui privilégie la réplication de rôle

Nœud « mode ajustement au rôle »	**Mili Corpus1**	**% de la catégorie n+1**	**% Global**	**Civil Corpus2**	**% de la catégorie n+1**	**% Global**	**Observations**
1.Réplication	60	77	3	83	76,1	5,2	
2.Absorption	11	14	0,55	15	13,8	1	
3.Détermination	7	9	0,35	7	6,4	0,04	
*4.Exploration**	/	/	/	4*	3,7	0,02	* *Cette catégorie montre que,* ***3 anciens militaires sur 26*** *(4 références) sont parvenus à un équilibre d'ajustement réciproque du nouveau rôle et de l'individu*
Total catégorie n+1 : Mode ajustement au rôle	78	100	3,9 %	109	100	6,8	

Tableau 7. Étude de l'évolution de l'encodage des références au nœud « mode-ajustement au rôle ».

4.1.2.3 Un ajustement de rôle rendu complexe par le prolongement des attaches militaires

	Corpus1 Références	**Corpus 1 Fichiers**	**Corpus 2 Références**	**Corpus 2 Fichiers**
Requête « ESR/Amicales »	21 %	17 %	15 %	27 %

Tableau 8. L'engagement à servir dans la réserve (ESR) et/ou au sein d'amicales militaires.

4.2 La difficulté à créer du sens

	Corpus1 Références	**Corpus 1 Fichiers**	**Corpus 2 Références**	**Corpus 2 Fichiers**
Nœud de niveau supérieur « Sens »	42	15	12	8

Tableau 9. Références et récits citant un lien de causalité entre création de sens et construction identitaire.

ANNEXE 11	LA « MANŒUVRE RH » DES ARMEES
Fiche 25. Extrait du Compte-rendu n°37 de l'Assemblée Nationale , 21 février, 2018	

Fiche 25. Extrait du Compte-rendu n°37 de l'Assemblée Nationale

du 21 février 2018, de Mme Anne-Sophie Avé alors Directrice des ressources humaine du ministère de la défense concernant le lien recrutement-reconversion (51 p).

Cette fiche a pour objectif de souligner le lien entre la manœuvre RH, la Loi de programmation militaire et la Loi de programmation des finances publiques. Elle montre en conclusion la place qu'y prend la reconversion. Nous faisons apparaître en surligné les liens entre le souci du financement de la manœuvre RH et les objectifs qui lui sont assignés.

« *La séance est ouverte à seize heures quinze.*
M. le président Jean-Jacques Bridey*. Mes chers collègues, nous recevons Mme Anne-Sophie Avé, directeur des ressources humaines (DRH) du ministère des Armées, pour l'entendre au sujet du volet RH du projet de loi de programmation militaire (LPM).*
Mme Anne-Sophie Avé, directeur des ressources humaines du ministère des armées*. La nouvelle loi de programmation militaire veut être à hauteur d'homme, et je crois que les ressources humaines doivent également se montrer à la hauteur des ambitions de ce texte. Alors que l'on porte aujourd'hui la plus grande attention à l'utilisation des deniers publics, l'effort consenti en faveur des ressources humaines par le ministère des armées est tout particulier. Il contribuera à l'accomplissement des objectifs de cette loi de programmation militaire : consolider nos armées, et préparer la défense de demain. Il nous appartient d'être à la hauteur de cet effort.*
Le titre 2 est doté d'une ressource de 86,5 milliards d'euros sur la durée de la LPM, hors OPEX et hors compte d'affectation spéciale « Pensions ». Le titre 2 pour le ministère correspond à 12 milliards d'euros par an en début de LPM pour atteindre 12.9 milliards d'euros en 2025. Pour la période 2019-2022, nous parlons de 48,2 milliards. Ce montant est supérieur à ce qui était prévu par la loi de programmation des finances publiques (LPFP), car une dotation supplémentaire a été accordée.
La part du titre 2 dans la dotation OPEX doit encore être précisée. Il est actuellement de l'ordre de 245 millions – ce qui est assez proche des dépenses constatées aujourd'hui. Le CAS « Pensions » représente globalement 8,4 milliards d'euros par an
Ce niveau assez exceptionnel nous donnera les moyens nécessaires en matière de ressources humaines pour conduire une bataille que nous espérons gagner : celle des compétences. Pour ma part, je considère que ces moyens humains sont suffisants. Il faudra que nous en fassions le meilleur emploi possible. La LPM comporte aussi des leviers normatifs indispensables pour que nous conduisions une manœuvre RH qui reste ambitieuse.
La DRH du ministère des Armées est une autorité fonctionnelle renforcée. Les ressources humaines au sein du ministère font se croiser deux logiques : l'une dite par « couleur

d'uniforme » et gestionnaire – les « terriens », les marins, les aviateurs, les civils... –, l'autre par employeur – l'armée de Terre, la marine, des services interarmées... À l'intérieur du domaine de chaque employeur on trouve plusieurs couleurs d'uniformes. Par exemple, dans l'armée de Terre, on trouve évidemment beaucoup de « terriens », mais également des civils ; dans les services interarmées, on trouve à la fois des « terriens », des marins, des aviateurs et des civils. Le gestionnaire terre gère tous les « verts », qu'ils soient dans l'armée de Terre ou dans un service interarmées. L'une des missions de la direction des ressources humaines du ministère des Armées est de croiser l'ensemble de ces logiques, pour assurer aux employeurs la bonne allocation des ressources des gestionnaires. Ce modèle d'autorité fonctionnelle renforcée, prévu par un décret de 2014, a inspiré la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) lorsqu'elle a souhaité se constituer en DRH de l'État. Nous pourrions aussi inspirer l'évolution de la fonction publique sur d'autres sujets.
La suite de mon intervention abordera trois volets : les effectifs, les mesures normatives et la condition du personnel » (pp. 2-3).
.../...
« *Les efforts à produire concernent finalement de nombreux domaines : conditions de travail, rémunérations et primes, soutien aux familles, formation continue et aide à la reconversion. Une partie de ces thématiques a déjà été traitée par la succession des plans lancés depuis 2013. Différentes mesures générales ont ainsi été décidées (compensation de la suractivité, revalorisation de la prestation de soutien en cas d'absence prolongée du domicile…). Surtout, des incitations spécifiques ont été mises en place, en 2016, pour certaines catégories de spécialistes dont le recrutement et la fidélisation constituent des priorités (maintenanciers d'aéronefs, contrôleurs aériens, pilotes de drones…). La loi de programmation 2014-2019 prévoyait cependant que la plupart des mesures envisagées soient appliquées sous enveloppe budgétaire constante. Surtout, bien qu'elles aient été inscrites dans les textes réglementaires, leur mise en oeuvre a été progressive et n'est sans doute pas encore pleinement perçue par le personnel concerné. Peu après le rendu du rapport du HCECM, la ministre a annoncé le lancement d'un nouveau plan, comprenant douze mesures, en direction des familles*[100] (p. 51) ».

[100] Mis en œuvre par l'Agence de reconversion de la Défense

Fiche 26. Architecture d'une ingénierie d'accompagnement-coaching

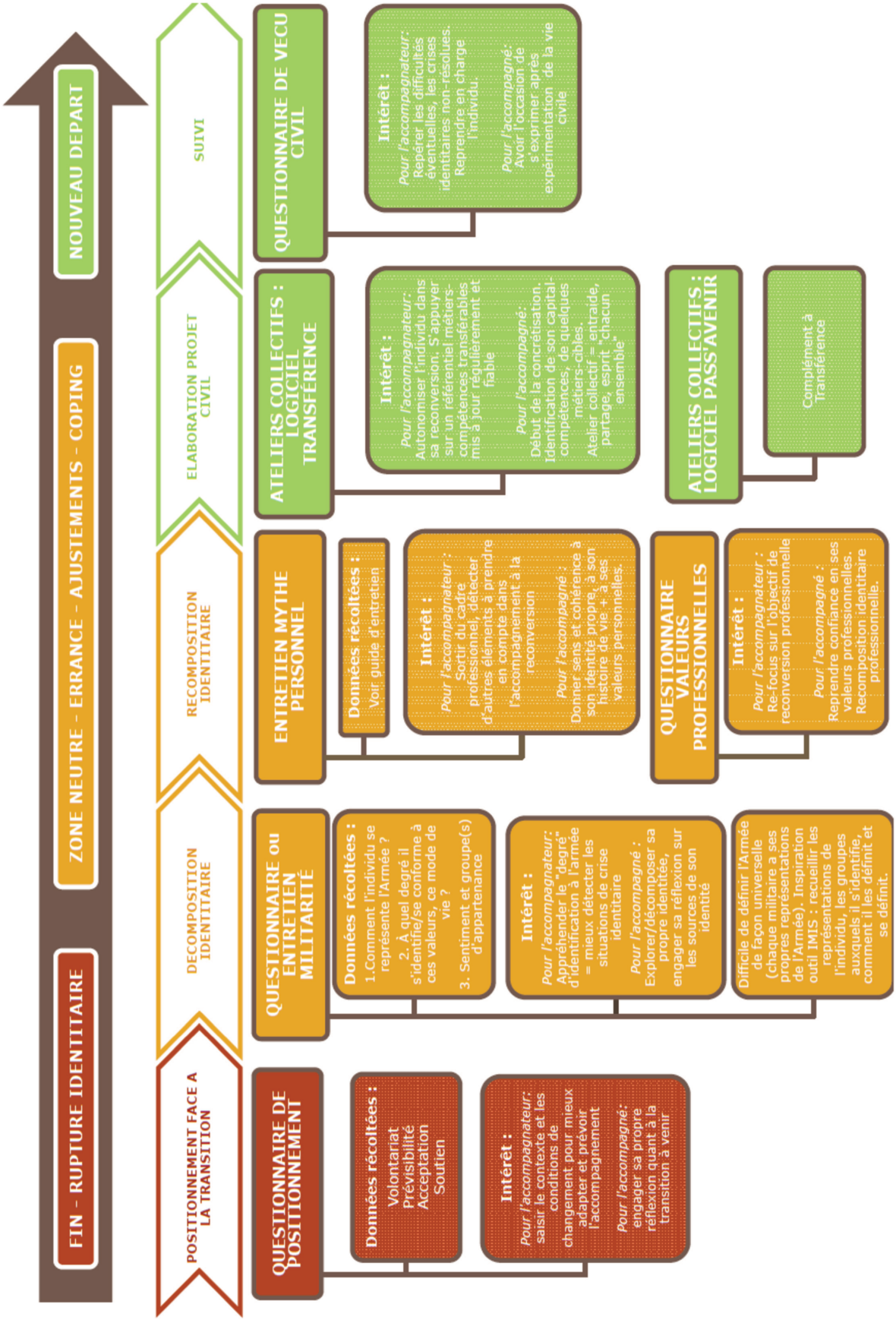
Cette annexe fait part de l'ossature d'un accompagnement de type coaching. L'ingénierie qui est restituée ici a été étudiée au cours du 1er semestre 2017, en fonction de l'avancement des travaux de thèse de Dominique Lecerf. Les visuels que nous présentons sont le fruit du travail de Sophie Garcia, psychologue du travail indépendante, alors étudiante en master 2 psychologie à l'université de Montpellier (cours de la Pre Costalat-Fourneau), recrutée comme stagiaire en psychologie du travail chez Géométrie Variable, associée à Dominique Lecerf (au printemps 2017), plus particulièrement assignée à la construction d'une ingénierie de coaching. Son travail est entré dans la réflexion globale de la *Méthode du savoir-devenir et devenir ensemble*. Il nous a semblé équitable de présenter ici sa collaboration à la construction d'une ingénierie d'accompagnement sur le champ identitaire lors des reconversions et transitions depuis des groupes à fort ascendant identitaire.

Les préconisations de la thèse privilégient un accompagnement par le recours à des outils d'information et d'enseignement à distance (MOOC) en raison de contraintes financières exprimées par l'institution militaire. Cependant, nous avons souhaité étudier un accompagnement individualisé reposant sur un socle d'analyse psychologique.

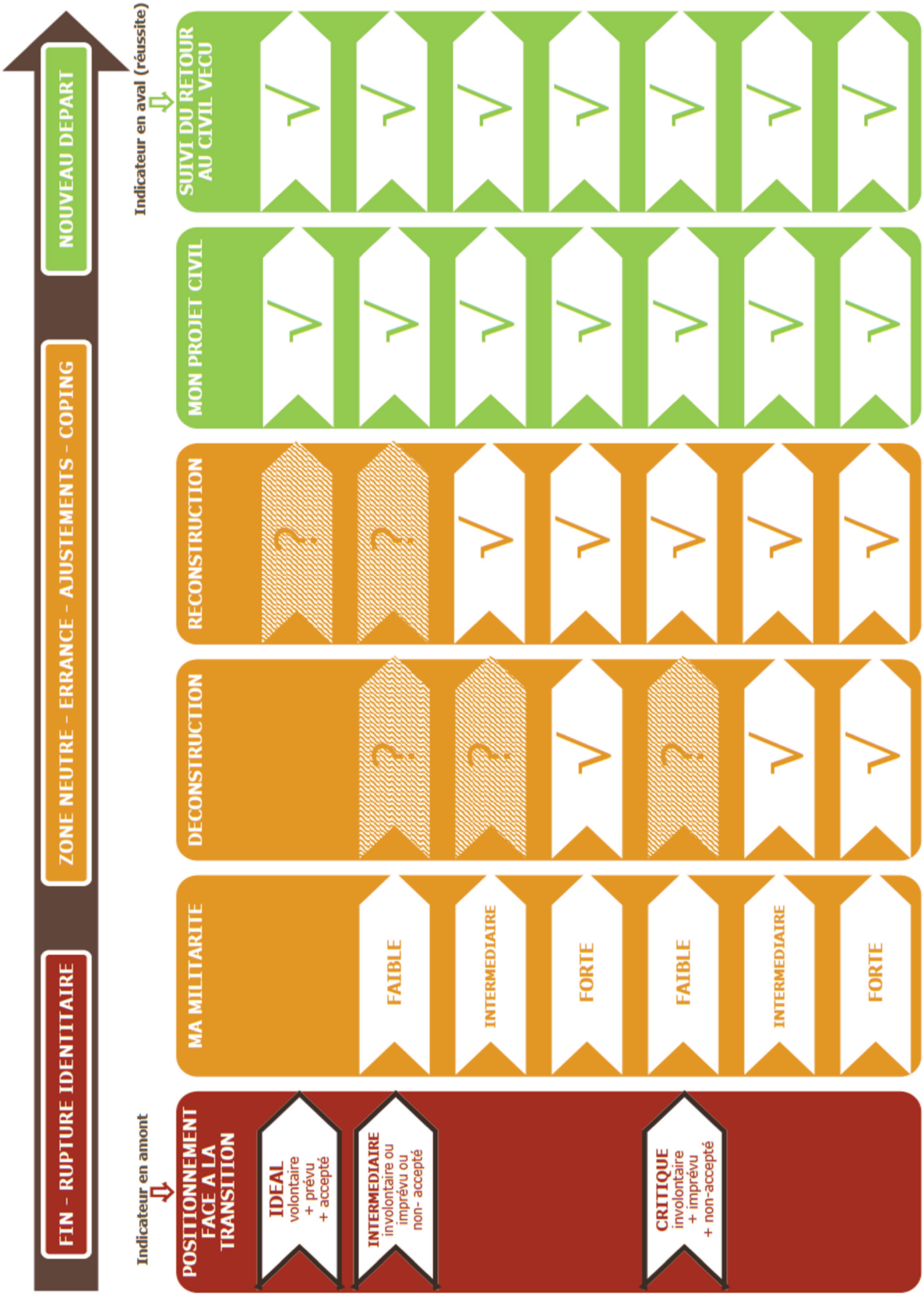
Cette fiche retrace les grandes étapes de l'ingénierie dont la phase d'évaluation s'appuie sur un outil directement inspiré de la méthodologie de *l'Iinvestigateur multistade de l'identité sociale* (IMIS). Nous en présentons quelques principes dont la mise en œuvre dans un cadre plus global est protégée par la propriété intellectuelle.

1. Esprit et outils de l'accompagnement.
2. Accompagnement par profils, en amont.
3. Accompagnement par profils, en aval.
4. Détail-outil : mythe personnel

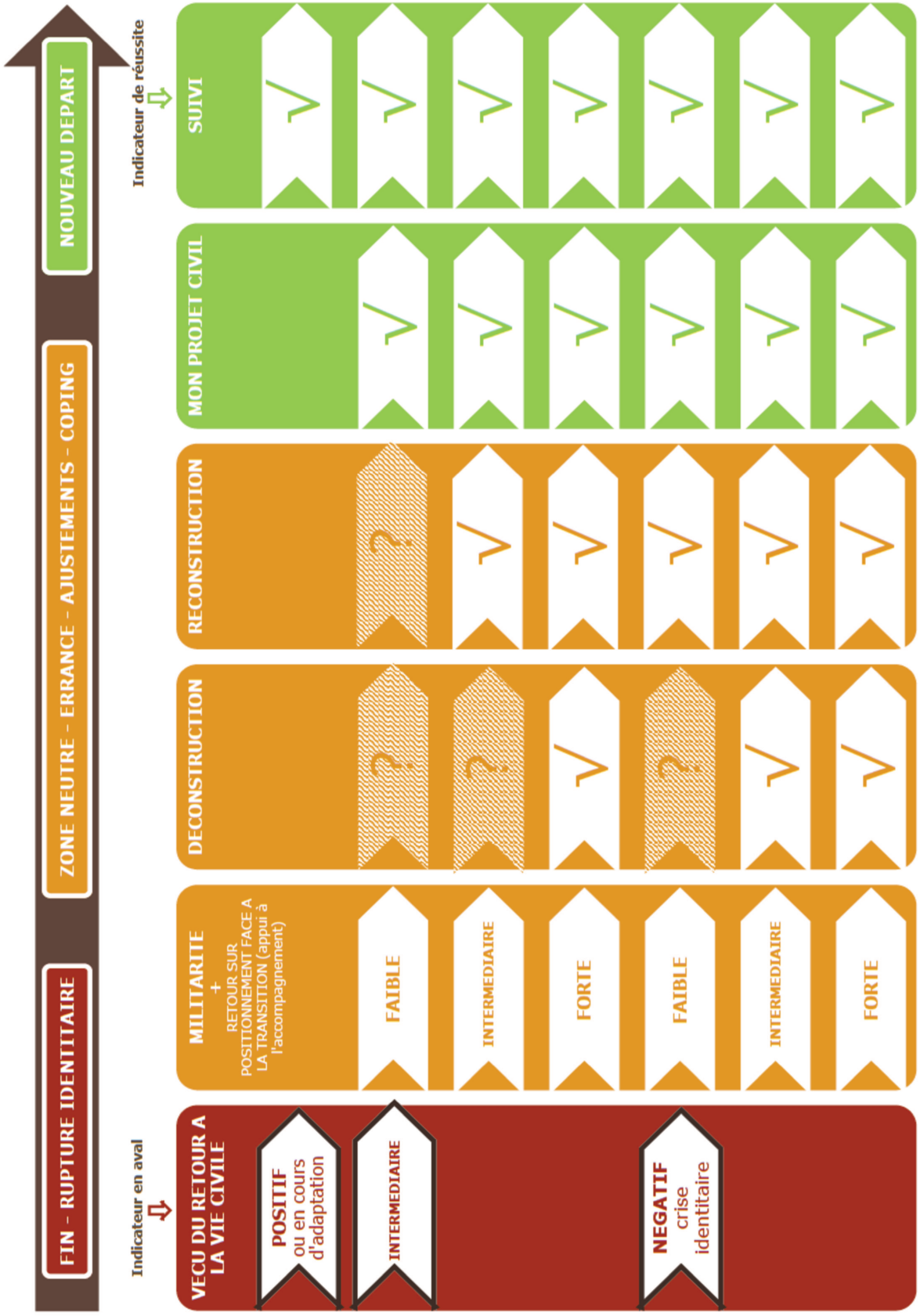
1. Esprit et outils de l'accompagnement.



2. Accompagnement par profils, en amont.



3. Accompagnement par profil, en aval.



GUIDE D'ENTRETIEN MYTHE PERSONNEL

Le modèle d'histoire de vie de l'identité adulte est l'une des nombreuses approches innovantes en psychologie et en sciences sociales qui mettent l'accent sur la narration et la nature historique de la conduite humaine. Les recherches sur les histoires de vie peuvent être menées de différentes manières, certaines d'ordre qualitatif et d'autres quantitatives. L'entretien « Life Story » est l'un des principaux outils de recherche utilisés au Centre Foley.
Dan P. McAdams, Northwestern University. Révisé 2008

Introduction

Ceci est un entretien sur l'histoire de votre vie. En tant que sociologue, j'aimerais entendre votre histoire, y compris les parties de votre passé telles que vous vous en souvenez et le futur tel que vous l'imaginez. Votre histoire sera forcément sélective, elle ne peut pas inclure tout ce qui vous est arrivé. Je vais plutôt vous demander de vous concentrer sur quelques éléments clés de votre vie - quelques scènes, personnages et idées clés. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses à mes questions. Votre tâche consiste simplement à me parler de certaines des choses les plus importantes qui se sont passées dans votre vie et comment vous imaginez votre vie se développer dans le futur. Je vais vous guider tout au long de l'entretien de façon à ce que l'on termine dans environ deux heures ou moins.
Soyez rassuré, le but de cet entretien n'est pas de comprendre ce qui ne va pas chez vous, ni de faire une analyse clinique approfondie ! De même, ne voyez pas cet entretien comme une sorte de « séance de thérapie ». L'objectif principal est simplement d'entendre votre histoire, et nous l'utilisons seulement à des fins de recherche. En tant que spécialistes des sciences sociales, mes collègues et moi-même recueillons les histoires de vie des gens afin de comprendre les différentes façons dont les gens de notre société et d'autres vivent leur vie et les différentes façons dont ils comprennent qui ils sont. Tout ce que vous dites est volontaire, anonyme et confidentiel. Je pense que vous apprécierez l'entretien. Avez-vous des questions ?

A. Chapitres de la vie

Commencez par penser à votre vie comme s'il s'agissait d'un livre ou d'un roman. Imaginez que le livre comporte une table des matières, avec les titres des principaux chapitres de l'histoire. D'abord, décrivez très brièvement quels pourraient être les principaux chapitres du livre. S'il vous plaît, donnez un titre à chaque chapitre, parlez-m 'en un peu, et dites un mot ou deux sur la façon dont nous passons d'un chapitre à l'autre. En tant que narrateur, votre objectif est de me donner un résumé global de votre histoire, en allant de chapitre en chapitre. Vous pouvez avoir autant de chapitres que vous le souhaitez, mais je suggère d'en avoir entre deux et sept. Nous ne devrions pas passer plus de 20 minutes à faire cette première partie de l'entretien, gardez vos descriptions des chapitres relativement brèves.

[Le meneur de l'entretien est libre de poser des questions de clarification et d'élaboration tout au long de l'entretien, mais surtout dans cette première partie. Elle doit durer entre 15 et 30 minutes.]

B. Scènes clés de l'histoire de vie

Maintenant que vous avez décrit le tracé global de votre vie, j'aimerais que vous vous concentriez sur quelques scènes clés qui ressortent de l'histoire. Une scène clé est un événement ou un incident spécifique qui a eu lieu à un moment et à un endroit particulier. Considérez-la comme un moment dans votre histoire de vie qui se distingue pour une raison particulière - peut-être parce que c'était particulièrement positif ou négatif, particulièrement vif, important ou mémorable. Pour chacun des huit événements clés que nous allons considérer, je vous demande de décrire en détail ce qui s'est passé, quand et où cela s'est passé, qui a été impliqué, et ce que vous pensiez et ressentiez dans l'événement. De plus, je voudrais que vous me disiez pourquoi vous pensez que cette scène particulière est importante ou significative dans votre vie. Que dit cette scène à propos de vous en tant que personne ? Cette fois-ci, essayez d'être précis.

1. Point culminant

Veuillez décrire une scène, un épisode ou un moment de votre vie qui se distingue comme une expérience particulièrement positive. Cela pourrait être le point culminant de toute votre vie, ou bien un moment particulièrement heureux, joyeux, excitant ou merveilleux dans l'histoire. Veuillez décrire cette scène en détail. Que s'est-il passé, quand et où, qui était impliqué, et que pensiez-vous et que ressentiez-vous ? Egalement, dites un mot ou deux sur la raison pour laquelle vous pensez que ce moment particulier était si bon et ce que la scène peut dire sur vous-même en tant que personne.

2. Mauvaise passe

La deuxième scène est l'opposé de la première. En repensant à toute votre vie, essayez d'identifier une scène qui ressort comme un mauvais moment, sinon le moment le plus difficile de votre histoire de vie. Même si cet événement est désagréable, j'apprécierais que vous fournissiez autant de détails que possible à ce sujet. Que s'est-il passé dans cet événement, où et quand, qui était impliqué, et que pensiez-vous et ressentiez-vous ? Une fois encore, s'il vous plaît, expliquez brièvement pourquoi vous estimez que ce moment particulier était si négatif et ce que la scène peut dire à propos de vous ou de votre vie.

[Si les participants hésitent à le faire, dites-leur que l'événement ne doit pas vraiment être *le* point *le* plus difficile de l'histoire, mais simplement une très mauvaise expérience.]

3. Tournant

En regardant en arrière dans votre vie, il est peut-être possible d'identifier certains moments clés qui ressortent comme des tournants - des épisodes qui ont marqué un changement important dans votre vie ou votre histoire. Veuillez identifier un épisode particulier dans votre histoire que vous voyez maintenant comme un tournant dans votre vie. Si vous n'arrivez pas à identifier un tournant décisif, décrivez un événement de votre vie dans lequel vous avez subi un changement important. Encore une fois, pour cet événement, décrivez ce qui s'est passé, où et quand, qui était impliqué, et ce que vous pensiez et ressentiez. Comme toujours, dites un mot ou deux sur ce que vous pensez que cet événement dit de vous en tant que personne ou au sujet de votre vie.

4. Mémoire positive de l'enfance

La quatrième scène est un souvenir lointain - de l'enfance ou de votre adolescence - qui se distingue comme particulièrement ***positif*** d'une certaine manière. Cela pourrait être un souvenir très positif et heureux de vos premières années. Décrivez ce bon souvenir en détail. Qu'est-il arrivé, où et quand, qui était impliqué, et que pensiez-vous et ressentiez-vous ? Que dit ce vieux souvenir à propos de vous ou de votre vie ?

5. Mémoire négative d'enfance

La cinquième scène est également un vieux souvenir - de l'enfance ou de vos années d'adolescent – mais qui se distingue cette fois-ci comme particulièrement ***négatif***. Cela pourrait être un souvenir très négatif et malheureux de vos premières années, entraînant peut-être de la tristesse, de la peur ou une autre expérience émotionnelle très négative. Essayez de décrire ce mauvais souvenir en détail. Qu'est-il arrivé, où et quand, qui était impliqué, et que pensiez-vous et ressentiez-vous ? Que dit ce souvenir à propos de vous ou de votre vie ?

6. Mémoire vive d'adulte

Revenons vers votre vite d'adulte. Identifiez une scène particulièrement saisissante ou significative. Choisissez une scène que vous n'avez pas encore décrite dans cette partie de l'entretien (autrement dit, ne répétez pas votre point culminant, votre mauvais moment, ou le tournant de votre vie). On cherche plutôt scène de vos années d'adulte qui ait été particulièrement mémorable, frappante ou importante, qu'elle soit positive ou négative. Décrivez-la en détail, racontez ce qui s'est passé, quand et où, qui était impliqué, et ce que vous pensiez et ressentiez. N'oubliez pas de mentionner ce que ce souvenir dit à propos de vous ou de votre vie ?

7. Moment de sagesse

A présent, pensez à un événement de votre vie dans lequel vous avez fait preuve de sagesse. Cet épisode pourrait être celui dans lequel vous avez agi ou interagi d'une manière particulièrement sage, ou bien un moment où vous avez fourni un conseil judicieux, pris une sage décision, ou agi d'une manière particulièrement raisonnée. Qu'est-il arrivé, où et quand, qui était impliqué, et que pensiez-vous et ressentiez-vous ? Que dit cet épisode à propos de vous et de votre vie ?

8. Expérience religieuse, spirituelle ou mystique

Qu'ils soient religieux, croyants ou non, beaucoup de gens racontent qu'ils ont vécu des expériences dans lesquelles ils ont ressenti quelque chose de transcendant, de sacré. Cela peut impliquer un Dieu ou une quelconque force toute-puissante qui nous dépasse, ou bien un sentiment profond d'unité avec la nature, le monde ou l'univers. En repensant à toute votre vie, essayez d'identifier un épisode ou un moment pendant lequel vous avez ressenti quelque chose de ce genre. Cela peut être une expérience qui a eu lieu dans le contexte de votre propre tradition religieuse, si vous en avez une, ou cela peut être une expérience spirituelle ou mystique quelconque. Veuillez décrire cette expérience transcendante en détail. Qu'est-il arrivé, où et quand, qui était impliqué, et que pensiez-vous et ressentiez-vous ? Aussi, que dit ce souvenir à propos de vous ou de votre vie ?

Maintenant, parlons de l'avenir.

C. Script futur

1. Le chapitre suivant

Votre histoire de vie comprend des chapitres clés et des scènes de votre passé, tels que vous les avez décrits, mais elle comprend aussi comment vous voyez ou imaginez votre avenir. Veuillez décrire ce que vous voyez comme le prochain chapitre de votre vie, ce qui va venir ensuite dans votre histoire de vie ?

2. Rêves, espoirs et projets pour l'avenir

Veuillez décrire vos plans, vos rêves ou vos espoirs pour l'avenir. Qu'espérez-vous accomplir à l'avenir dans votre vie ?

3. Projet de vie

Avez-vous un projet de vie ? Par projet de vie nous entendons soit quelque chose sur lequel vous avez travaillé, soit sur lequel vous envisagez de travailler dans les futurs chapitres de votre histoire de vie. Le projet peut impliquer votre famille ou votre vie professionnelle, il peut s'agir d'un passe-temps, d'une occupation ou d'un loisir. Décrivez ici tout projet sur lequel vous travaillez ou envisagez de travailler à l'avenir. Dites-moi quel est ce projet, ce qui vous a impliqué dedans, ou ce qui va vous impliquer dedans. Comment pourrait-il se développer et pourquoi vous pensez que ce projet est important pour vous et / ou pour d'autres personnes.

D. Défis

Cette section examine les différents défis, luttes et problèmes que vous avez rencontrés dans votre vie. Je commencerai par un défi général, puis je me focaliserai sur trois domaines ou problèmes particuliers pour lesquels la plupart d'entre nous traversent des difficultés, des problèmes ou des crises.

1. Le défi de la vie

En repensant à toute votre vie, essayez donc d'identifier et de décrire ce que vous considérez maintenant comme le plus grand défi que vous ayez rencontré dans votre vie. Quel est ou était le défi ou le problème ? Comment le défi ou le problème s'est-il développé ? Comment avez-vous abordé ou affronté ce défi ou problème ? D'après vous, quelle est la signification de ce défi ou problème dans votre propre histoire ?

2. Santé

En repensant à toute votre vie, veuillez identifier et décrire une scène ou une période de votre vie, y compris le moment présent, où vous ou un membre de votre famille proche avez été confronté à un problème de *santé* majeur, un défi ou une crise. Veuillez décrire en détail ce qu'est ou ce qu'était le problème de santé et comment il s'est développé. Si c'est important, vous pouvez aborder toute expérience que vous avez eue avec le système de santé concernant cette crise ou ce problème. Parlez de la façon dont vous avez fait face au problème et de l'impact que cette crise, ce problème ou ce défi de santé a eu sur vous et sur votre vie en général.

3. Perte

À mesure que les gens vieillissent, ils subissent invariablement des pertes d'une sorte ou d'une autre. Par perte, je parle ici de la perte de personnes importantes dans votre vie, que ce soit à cause de la mort ou de la séparation. Ce sont *des* pertes *interpersonnelles* - la perte d'une personne. En repensant à toute votre vie, veuillez identifier et décrire la plus grande perte interpersonnelle que vous avez subie. Cela pourrait être une perte que vous avez subie à n'importe quel moment de votre vie, en remontant à l'enfance et jusqu'à aujourd'hui. Veuillez décrire cette perte et le processus de la perte. Comment avez-vous fait face à cela ? Quel effet cette perte a-t-elle eu sur vous et votre histoire de vie ?

4. Échec, Regret

Tout le monde connaît des échecs et des regrets dans la vie, même pour les vies les plus heureuses et chanceuses. En repensant à toute votre vie, veuillez identifier et décrire le plus grand échec ou le plus grand regret que vous avez vécu. L'échec ou le regret peuvent survenir dans n'importe quel domaine de votre vie - travail, famille, amitiés ou tout autre domaine. Décrivez l'échec ou le regret et la manière dont il est apparu. Comment avez-vous fait face à cet échec ou ce regret ? Quel effet cela a-t 'il eut sur vous et votre histoire de vie ?

E. Idéologie personnelle

Maintenant, j'aimerais vous poser quelques questions sur vos croyances et valeurs fondamentales et sur les questions de sens et de moralité dans votre vie. Merci d'envisager une réflexion à chacune de ces questions.

1. Valeurs religieuses / éthiques

Considérez un instant les aspects religieux ou spirituels de votre vie. Veuillez décrire en un mot vos croyances et valeurs religieuses, si celles-ci sont effectivement importantes pour vous. Que vous soyez religieux ou non, parlez-moi de votre approche éthique ou morale globale de la vie.

2. Valeurs politiques / sociales

Comment abordez-vous les questions politiques ou sociales ? Avez-vous un point de vue politique en particulier ? Y a-t-il des problèmes sociaux ou des causes pour lesquelles vous vous sentez fortement concerné ? Expliquez.

3. Changement, développement des opinions religieuses et politiques

Veuillez raconter comment vos opinions et valeurs religieuses, morales et / ou politiques se sont développées au fil du temps. Ont-ils évolué de manière importante ? Expliquez, s'il vous plait.

4. Valeur unique

Quelle est la valeur la plus importante de la vie humaine ? Expliquez, s'il vous plait.

5. Autre

Que pouvez-vous me dire d'autre pour m'aider à comprendre vos croyances et valeurs les plus fondamentales concernant la vie et le monde ? Que pouvez-vous me dire d'autre pour m'aider à comprendre votre philosophie de vie en général ?

F. Thème de vie

En repensant à toute votre histoire de vie avec tous ses chapitres, scènes et défis, et en allant chercher loin dans votre passé et en imaginant loin vers le futur, est ce que vous discernez un thème central, un message ou une idée qui traverse l'histoire ? Quel est le thème majeur de votre histoire de vie ? Expliquez, s'il vous plait.

G. Réflexion

Merci pour cet entretien. J'ai juste une dernière question pour vous. La plupart des histoires que vous m'avez racontées concernent des expériences qui se démarquent de la vie de tous les jours. Par exemple, nous avons parlé d'un point culminant, d'un tournant, d'une scène sur votre santé, etc. Étant donné que la plupart des gens ne partagent pas régulièrement leurs histoires de vie comme nous venons de le faire, je me demande si vous pourriez réfléchir une dernière fois à ce que cet entretien, ici aujourd'hui, a représenté pour vous. Qu'avez-vous pensé et ressenti pendant l'entretien ? En quoi pensez-vous que cela vous a affecté, ou vous affectera ? Avez-vous d'autres commentaires sur ce processus d'entretien ?

ANNEXE 13	UN EXEMPLE DE BENCHMARKING : L'ARMEE CANADIENNE
Fiche 27. Aperçu du guide de l'animateur pour l'atelier vétéran et conjoint (e) - Canada	

Fiche 27. Aperçu du guide de l'animateur pour l'atelier vétéran et conjoint (e) - Canada

Nous livrons des copies de page du document qui peut être téléchargé en .pdf sur le lien suivant :

https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/MFS/ResourcesMFRCs/Documents/METSpouse/MFRC%20employment%20docs/Vétéran.Guide.Animateur.FR.pdf

TABLE DES MATIÈRES

MATÉRIEL REQUIS 3
PRÉPARATION DE LA SALLE 3

PARTIE 1
ACCUEIL 4
HORAIRE DE L'ATELIER 4
ACTIVITÉ BRISE-GLACE 5

1. ACTIVITÉ PRÉLUDE : L'ARBRE À MOTS 5
2. THÉORIE SUR LA TRANSITION SELON BRIDGES (2006) 6
3. ACTIVITÉ POUR SE SITUER DANS LA TRANSITION :
DANS QUELLE SAISON VIVEZ-VOUS ACTUELLEMENT? 12
4. ACTIVITÉ SUR LA LIGNE DE VIE 14

PARTIE 2
RETOUR SUR LA THÉMATIQUE DE LA TRANSITION 16
5. ACTIVITÉ D'INTRODUCTION SUR LE DEUIL : ÉTUDES DE CAS 16
6. THÉORIE SUR LE DEUIL SELON KÜBLER-ROSS (1975) 19
7. ACTIVITÉ POUR SE SITUER DANS LE PROCESSUS DU DEUIL 22
8. THÉORIE SUR LES RESSOURCES DE SCHLOSSBERG (4S) 23
9. ACTIVITÉ SUR L'ARMOIRIE DES RESSOURCES 26
ÉVALUATION DE LA FORMATION 27

RÉFÉRENCES 28

RÉFÉRENCES

Adaptation personnelle d'une activité de distanciation Louis-Pierre Barrette dans le cadre du cours CSO- 7022 : *Planification et évaluation d'une intervention de groupe (Automne 2014).*

Adaptation personnelle de l'activité « Vos rôles d'animation » réalisée dans le cadre du cours CSO- 7022: *Planification et évaluation d'une intervention de groupe (Automne 2014).*

Bacqué, M.F., & Hanus, M. (2000). *Le deuil*. Paris : Presses Universitaires de France.

Beaulieu, D. (2000). *Techniques d'impact pour grandir : illustrations pour développer l'intelligence émotionnelle chez les adultes*. Lac-Beauport, Québec : Éditions Académie Impact.

Bridges, W. (2006). *Transitions de vie : comments'adapter aux toumants de notre existence*. Paris : InterEditions-Dunod.

Davidson, C., & Maso, P. (2002). *Dépendances et changements: un autre regard*. Carrefour prévention.

Défense nationale. (2005). *En Avant! Manuel à l'intention des militaries qui se préparent à une libération ou une transition*. Le ministère de la Défense nationale.

Goodman, J., Schlossberg, N. K., & Anderson, M. L. (2006). *Counseling Adults in Transition : Linking Practice With Theory*. New York : Springer Publishing Company.

Hanus, M. (1998). *Les deuils dans la vie : deuils et séparations chez l'adulte, chez l'enfant*. Paris : Maloine

Joannette, N., & Brunel, M. L. (2001). Identification des étapes émotionnelles liées à la perte d'emploi de cadres à l'aide du modèle de deuil de. Kübler-Ross. *Carriérologie, 8*(1-2), 234-249.

Kübler-Ross, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Genève, Suisse : Labor et Fides

Michaud (2004). *Guide pour mieux faire face à une perte d'emploi*. Outremont, Québec : Les éditions Québécor

Michaud, G., Dionne, P., & Beaulieu, G. (2006). *Le bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique*. Québec : Septembre éditeur

Rober, P. (2010). Transition. *Dans Le Nouveau Petit Robert – dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (p. 2603. Paris : Dictionnaires Le Robert.

Schlossberg, N. K. (2011). The challenge of change : the transition model and its applications. *Journal of Employment Counseling, 48*(4), 159-162. doi: 10.1002/j.2161-1920.2011.tb01102.x

West, E. (1997) *201 Icebreakers, Group Mixers, Warm-Ups, Energizers, and Playful Activities: Great for Trainers, Speakers, and Group Facilitators*. New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.

ANNEXE 14	L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES
Fiche 28. Esprit de l'approche par compétences de Pôle Emploi	

Fiche 28. Esprit de l'approche par compétences de Pôle Emploi

Cette fiche rapporte 3 diapositives tirées du *Guide Prestataire « Recrutement et Compétences »* qui explique « *L'approche par compétences et les prestations Pôle Emploi* » présentée aux prestataires PE de l'Hérault, le 17 juillet 2018. Elle y associe également une infographie[101] de l'approche par compétences qui fait dire à Pôle Emploi qu'il « *mise sur l'humain* ». A ce titre nous remarquons que dans cette présentation aucune référence n'est faite à la notion d'identité.

PÔLE EMPLOI 2020
ENSEMBLE, INNOVONS POUR L'EMPLOI

L'approche par compétences et les prestations Pôle Emploi

Pôle emploi vient **compléter l'approche métier** par **l'approche compétences,** en effet :

- **Le marché du travail évolue** pour donner **plus de place aux compétences**, la clef d'entrée métier ne peut plus être la seule forme de réponse à l'appariement entre l'offre et la demande .
- La mise en place du **Conseil en Evolution Professionnelle** dont Pôle emploi est l'un des 5 opérateurs nationaux, et dernièrement le Compte Personnel d'Activité, donne aussi un **poids plus important aux compétences.**

- **L'approche par compétences : un effet levier et des résultats attendus**

Pour favoriser les transitions professionnelles grâce à une :

- Meilleure connaissance des compétences détenues par les candidats
- Meilleure identification des compétences attendues par les recruteurs
- Suggestion des formations ciblées pour combler les écarts

Pour fluidifier le marché du travail en :

- Améliorant la pertinence du rapprochement
- Suggérant des profils permettant d'élargir le sourcing des recruteurs et les opportunités de contact pour les candidats

- **L'approche par compétences : irrigue toute l'offre de services et toutes les activités des conseillers**

Les prestations : Activ'Emploi, Les Ateliers, ECCP, Activ'Projet, Activ'créa, la nouvelle prestation « Valoriser son image pro »,

Les services digitaux de l'Emploi Store et de Pôle emploi.fr, le Conseil en Evolution Professionnelle

Diapositive n°2

[101] http://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/avec-lapproche-par-competences--pole-emploi-mise-sur-lhumain.html?type=article

Fiche 1 :
Les compétences : le référentiel, les fiches ROME

La compétence est une capacité à exercer une activité dans une situation donnée.

Elle se compose de :

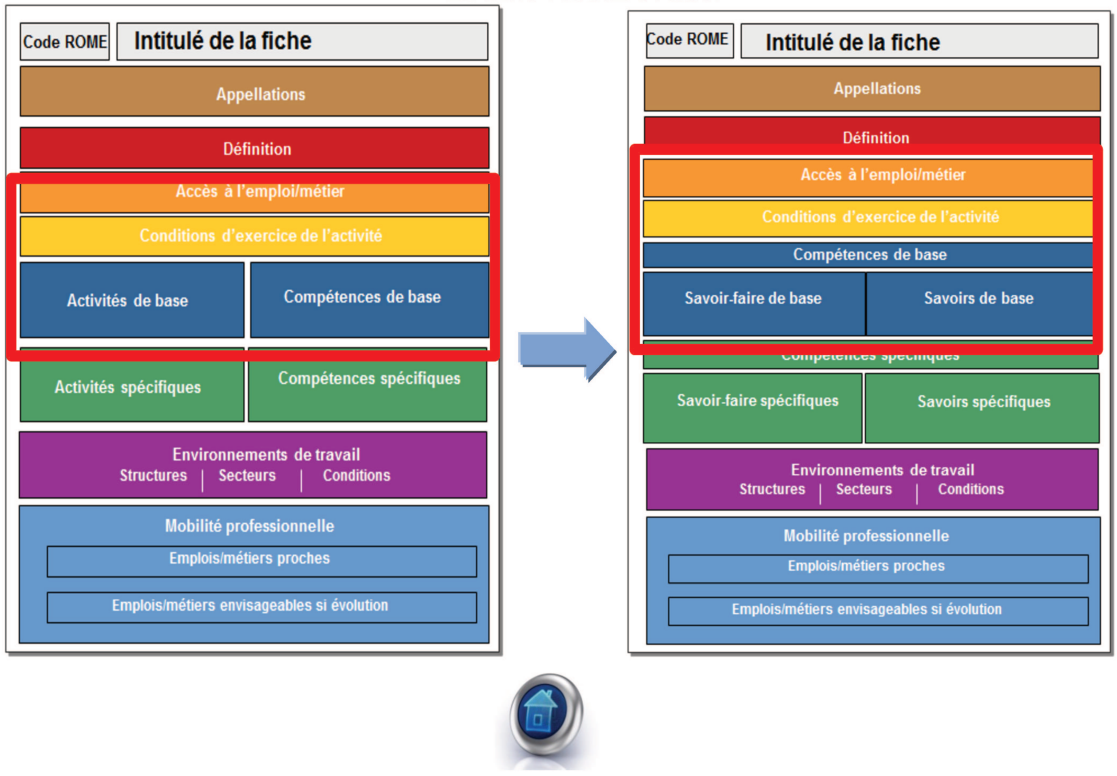
- **Savoirs : Ensemble des connaissances théoriques et techniques acquises par l'enseignement**
- **Savoir-faire : Capacités à mettre en œuvre les savoirs acquis, développés notamment au cours des expériences professionnelles**
- **Savoir-être professionnels: Capacités à agir ou interagir avec les autres dans un contexte professionnel.**

NB: Les « qualités professionnelles » ont été renommées « savoir-être professionnels »

En 2016, les référentiels « d'activités » et de « compétences » du ROME ont été restructurés pour:

- gagner en simplicité et en précision (intitulés segmentés plus courts),
- en transversalité (intitulés décontextualisés)
- en exhaustivité (compétences nouvelles issues du marché).

La fiche ROME évolue:



Diapositive n° 13

PÔLE EMPLOI 2020
ENSEMBLE, INNOVONS POUR L'EMPLOI

Fiche 2 :
Les 14 savoir-être professionnels

Identifiés à partir de l'analyse de plus de 4 millions d'offres, les savoir-être professionnels sont organisés autour de 3 dimensions : individuelle, environnementale ou collective, transverses à l'ensemble des métiers et mobilisables au cas par cas.
NB: les savoir-être professionnels ne sont pas intégrés dans les fiches métiers du ROME.

Dimension	Libellé usuel	Définition
Collective	**Capacité à fédérer**	**Capacité à mobiliser une équipe et/ou des interlocuteurs et à les entrainer dans la poursuite d'objectifs partagés.**
Collective	Sens de la communication	**Capacité à transmettre clairement des informations, à échanger, à écouter activement, à réceptionner des informations et messages et à faire preuve d'ouverture d'esprit**
Collective	**Travail en équipe**	**Capacité à travailler et à se coordonner avec les autres au sein de l'entreprise en confiance et en transparence pour réaliser les objectifs fixés.**
Environne-mentale	Capacité d'adaptation	Capacité à s'adapter à des situations variées et à s'ajuster à des organisations, des collectifs de travail, des habitudes et des valeurs propres à l'entreprise.
Environne-mentale	**Gestion du stress**	**Capacité à garder le contrôle de soi pour agir efficacement face à des situations irritantes, imprévues et stressantes.**
Environne-mentale	Rigueur	**Capacité à respecter les règles et codes de l'entreprise; à réaliser des tâches en suivant avec précision les procédures et instructions fournies ; à transmettre des informations avec exactitude.**
Environne-mentale	**Sens de l'organisation**	**Capacité à planifier, à prioriser et à anticiper des actions en tenant compte des moyens, des ressources, des objectifs et du calendrier pour les réaliser.**
Individuelle	Autonomie	Capacité à prendre en charge son activité sans devoir être encadrée de façon continue.
Individuelle	**Curiosité**	**Capacité à aller chercher au-delà de ce qui est donné à voir, à s'ouvrir sur la nouveauté et à investiguer pour comprendre et agir de façon appropriée.**
Individuelle	Force de proposition	Capacité à être proactif, à initier, à imaginer des propositions nouvelles pour résoudre les problèmes identifiés ou pour améliorer une situation.
Individuelle	**Persévérance**	**Capacité à maintenir son effort jusqu'à l'achèvement complet d'une tâche quels que soit les imprévus et les obstacles de réalisation rencontrés.**
Individuelle	Prise de recul	Capacité à faire preuve d'objectivité, à prendre de la distance pour analyser les faits, les situations et les interactions avant d'agir ou de prendre une décision.
Individuelle	**Réactivité**	**Capacité à réagir rapidement face à des évènements et à des imprévus, en hiérarchisant les actions, en fonction de leur degré d'urgence et/ou d'importance.**
Individuelle	Capacité de décision	Capacité à faire des choix pour agir, à prendre en charge son activité et à rendre compte, sans devoir être encadré de façon continue.

Diapositive n°14

Le discours de Pôle emploi justifie notre préconisation d'intégration de la compétence du *savoir-devenir et devenir ensemble* pour permettre à la notion d'identité de trouver la place qui lui revient dans les mécanismes de transition professionnelle (voir chapitre 5 et conclusion).

En misant sur l'humain, il nous semble indispensable de considérer la notion d'identité pour soi et pour autrui : la personnalité dans l'organisation sociale.

Capture d'écran du haut de la page dédiée à la présentation de l'approche par compétence centrée sur l'humain

ANNEXE 15	TRAVAUX AVEC L'AGENCE DE RECONVERSION DE LA DEFENSE
Fiche 29. Tracé des contacts et travaux réalisés avec l'implication de l'ARD (2016-2020)	

Fiche 29. Tracé des contacts et travaux avec l'implication de l'ARD (2016-2020)

Objet	**Date** **Fréquence**	**Pilote**	**Résultats**
Prise de contact électronique pour autorisation de rendez-vous avec l'Antenne de la reconversion de la Défense de Nîmes	02/02/2016	Chef d'antenne de l'ARD de la Base de défense de Nîmes et ses adjoints Accord Pôle régional de Marseille	État des lieux de la fonction reconversion
Prise de contact étude d'une problématique	06/04/2016 Réunion à l'état-major (EM)	CV Gouraud *Chef du département Études Générales de Défense Mobilité*	2 pistes sont discutées : l'axe des dispositifs techniques ; l'axe des dynamiques identitaires. La problématique des dynamiques identitaires est retenue collégialement.
Été 2016	**Phase de contacts suspendue pour cause de Plan annuel de mutation et départ du Gal de division Arnaud MARTIN et du CV Gouraud**		
Opérationnalisation de la démarche d'exploration	Octobre 2016 – mars 2017	Général P-H Roche, *directeur de l'ARD* Puis délégation aux *directeurs de pôles régionaux Marseille, Lyon, Aubagne*	Accord pour dérouler la recherche sur le segment des militaires en cours de reconversion => officialisation de la mise en relation directeurs de pôles régionaux Marseille, Lyon, Aubagne
Déplacements et entretien dans les Pôles régionaux et Antennes de la reconversion qui y sont rattachés	Février 2017- juin 2017		Déplacements multiples à : Marseille, Toulon, Nîmes, Aubagne, Grenoble – Varces. Rencontre des 32 militaires (les 4 premiers entretiens ont été retirés, car ils n'avaient pas été conduits selon le principe d'entretien libre et d'anonymat du chercheur)
Présentation intermédiaire de travaux Retour sur pistes de résultats	14/03/2018 07/09/2018	Général P-H Roche, *directeur ARD* Et Colonel Chauffert-Yvart, *Chef du bureau de l'accès à l'emploi en entreprise ; Plan familles – Adjoint ARD*	1) Émergence d'une **matrice des périodes de vulnérabilité des militaires en reconversion ressortissants de l'ARD** 2) **Communication AGRH octobre 2017** 3) **Réalisation publication** 2018-2019 (en cours de 2e Lecture) **Principe de mise en place d'un laboratoire de médiation identitaire (LMI)** Principe de deux offres commerciales - d'accompagnement des militaires - d'accompagnement des conjoints
Rendez-vous téléphonique de travail Retour sur propositions commerciales d'accompagnement	04/10/2018	Colonel Chauffert-Yvart, *Chef du bureau de l'accès à l'emploi en entreprise ; Plan familles – Adjoint ARD*	Confirmation : **Principe de mise en place d'un laboratoire de médiation identitaire (LMI)** Principe d'un nouveau rendez-vous en mai-juin 2019 pour poursuivre l'étude des modalités de mise en place du LMI. @ 20/02/19 => **Le projet doit être ajusté, car « *le plan de charge de l'antenne complique la mise en œuvre d'une expérimentation* ».**
Rendez-vous téléphonique de travail Retour sur propositions commerciales d'accompagnement	11/03/2019	Madame X responsable déléguée du chef de bureau (EM/ARD) chargée de coordonner le LMI avec l'antenne de Nîmes	
Echanges de courriels	Février 2019	Colonel Chauffert-Yvart, *Chef du bureau de l'accès à l'emploi en entreprise ; Plan familles – Adjoint ARD*	Principe du LMI toujours retenu sur Nîmes, mais **difficultés organisationnelles de mises en place in situ.** Il est décidé que l'ARD attende de réunir les conditions favorables.
Courriel de relance LMI ; Information de réalisation d'un MOOC	16/05/2019	**Été 2019 :** **Gal Roche et Col Chauffert-Y quittent l'ARD au cours de l'été.** Poursuite des travaux avec leurs successeurs après leurs relèves	
Échanges de courriels	20/11/2019	**Prise de contact avec le Gal Septier, nommé à la tête de l'ARD.** Il propose de se rapprocher de son bureau étude au **1er trimestre 2020**	