

Genre et ethnicité : deux types de diversité militaire passés à la loupe

Philippe Manigart, Delphine Resteigne, Ecole Royale Militaire, Bruxelles

Sous l'influence de divers facteurs structurels, les organisations militaires occidentales, tout comme les autres organisations complexes, sont devenues plus diverses, tant sur le plan interne qu'externe. Sur le plan externe, les missions actuelles des organisations militaires sont en effet extrêmement variées, se déroulent un peu partout dans le monde, dans des endroits culturellement, ethniquement, linguistiquement très divers, et sont menées, la plupart du temps, dans un cadre multinational. Sur le plan interne, à cause de la transition démographique à l'œuvre dans nos sociétés occidentales, et particulièrement au sein de l'Union européenne (vieillesse de la population, vagues précédentes d'immigration, fécondité plus élevée parmi la population d'origine étrangère,¹ en particulier musulmane), les forces armées occidentales ont progressivement ouvert leurs portes à des nouveaux segments de population, tels que les femmes et les minorités ethnico-culturelles. En d'autres termes, elles ne sont plus uniquement composées de jeunes hommes blancs, catholiques ou protestants.

Cette plus grande complexité nécessite une flexibilité nouvelle, aussi bien au niveau interne qu'externe. Sur le plan interne, il s'agit de pouvoir interagir avec des collègues d'origine diverses, tant en termes de rôles professionnels que d'identités culturelles (de genre, religieuses, ethniques, voire nationales). Sur le plan externe, une des implications de cette plus grande complexité est qu'à côté des dimensions d'ordre stratégique, technologique ou économique, la prise en compte

Philippe Manigart est professeur ordinaire et chef du Département des Sciences du Comportement de l'Ecole Royale Militaire de Bruxelles. Il est également chargé de cours à temps partiel en sociologie à la Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion de l'Université de Mons. Son travail se concentre surtout dans le domaine de la sociologie des organisations (et plus particulièrement des organisations militaires) et des analyses de sondages d'opinion. Il a publié de nombreux ouvrages et articles sur les organisations militaires ainsi que sur l'opinion publique européenne et les problèmes de sécurité.

Delphine Resteigne enseigne à la Chaire de Sociologie de l'Ecole Royale Militaire (Bruxelles) et à l'Université de Mons. Son travail se concentre surtout sur les aspects socio-culturels liés aux déploiements opérationnels. Elle étudie également la transformation des organisations militaires et a entrepris différentes recherches portant sur les dimensions de diversité en milieux militaires. Elle est l'auteur de deux livres 'Le militaire en opérations multinationales', Bruylant, 2012 et 'Sortir du rang', L'Académie en poche, 2013° et de plus d'une vingtaine d'articles.

¹ Vieillesse encore renforcé par la politique actuelle de l'Union européenne de (tentative de) fermeture de ses frontières extérieures, en particulier à l'égard des réfugiés (politiques et économiques), comme en témoigne les nombreuses tragédies récentes en Méditerranée.

de l'environnement humain est devenue indispensable. Une fois déployés, les militaires sont, plus que par le passé, mis en contact avec les populations locales, ainsi qu'avec un spectre plus large d'intervenants comme les militaires étrangers, le personnel d'ONG ou d'organisations internationales. La collaboration avec ces acteurs aux particularités culturelles et professionnelles parfois fort différentes est devenue capitale. Dès lors, l'acquisition de compétences interculturelles facilite grandement les contacts interpersonnels et augmente ainsi l'opérationnalité des troupes. Comme on l'a vu avec les conflits menés en Irak, en Afghanistan et plus récemment en Syrie, la seule utilisation de la force ne mène pas à une gestion de crises efficace et tenable à long terme.

On peut ajouter que, comme Schneider et Barsoux (1997 : 228) l'ont observé dans les grandes entreprises multinationales, ces deux niveaux – interne et externe – sont intimement liés : des organisations culturellement diverses, parce qu'elles sont plus tolérantes à l'égard de l'ambiguïté et respectueuses des différences, sont aussi mieux préparées à faire face à un environnement étranger et confus.² Ces organisations dites « réellement multiculturelles » peuvent être définies comme des organisations dans lesquelles la diversité est appréciée et utilisée plutôt que juste tolérée. Autrement dit, utiliser cette diversité peut créer un avantage compétitif par rapport aux autres organisations. On citera comme exemple l'avantage compétitif au niveau des langues qu'ont les officiers belges par rapport à beaucoup de leurs collègues au sein de l'OTAN ou de l'UE. Ainsi, dans une enquête multinationale réalisée au sein du personnel de l'Eurocorps à Strasbourg en 1997, les Belges étaient moins nombreux à dire que l'utilisation de plusieurs langues était pour eux un problème (Manigart et Van Bladel, 1997). Un autre argument intéressant en faveur de l'utilisation de la diversité culturelle est qu'elle crée une flexibilité systémique. Étant donné la complexité de l'environnement économique actuel, il y a un besoin pour les organisations de transposer cette variété à l'intérieur, d'avoir ce qu'on appelle une « variété requise » ("*requisite variety*") (Schneider et Barsoux, 1997 : 228). Outre cette complexité, le rythme des changements environnementaux requiert la capacité de vivre avec, et même de profiter de l'ambiguïté et du chaos de façon à atteindre le maximum de flexibilité et d'adaptabilité. Des organisations multiculturelles encouragent à la fois la variété des perspectives et la pratique de la gestion de l'ambiguïté. Moins de choses sont prises pour argent comptant et il n'y a pas de postulat selon lequel il n'y aurait qu'une seule bonne manière de faire les choses.

² Par exemple, Miller et Moskos (1995) ont montré qu'en Somalie, au début des années 90, lors de l'opération ONUSOM, un des éléments qui pouvait expliquer le fait que les militaires américains n'avaient pas provoqué d'incidents avec la population locale (comme ce fut le cas avec les Belges, les Italiens et les Canadiens) était la plus grande diversité culturelle de leur contingent. En l'occurrence, les soldats féminins et noirs au sein d'unités mixtes étaient plus susceptibles d'empêcher des actes déviants que des unités uniquement composées d'hommes ou de soldats de même origine ethnique.

Il n'empêche que, malgré son évidente plus-value pour l'organisation, cette plus grande ouverture n'est pas toujours bien acceptée par le personnel et que cette diversité est plutôt tolérée que réellement appréciée. Pour des "organisations en uniformes" traditionnelles, pour reprendre l'expression de Soeters (2000), ce mouvement de différenciation croissante demeure un défi et une réelle acceptation de cette plus grande diversité nécessitera sans aucun doute un changement de culture organisationnelle. Pour la conduite des opérations, par exemple, de nombreux militaires continuent à souligner l'importance de la cohésion sociale et du sentiment de proximité entre « semblables ». Ce type de cohésion était en effet important lorsque les armées étaient homogènes et opéraient dans des configurations moins complexes, comme l'ont souligné Shils et Janowitz dans leurs analyses lors de la seconde Guerre mondiale (Shils et Janowitz, 1948). Cette similarité entre pairs est cependant beaucoup moins requise pour opérer dans des armées spécialisées, différenciées et intervenant dans des environnements complexes. C'est davantage une cohésion professionnelle, basée sur la complémentarité inter-individuelle et l'expertise de chacun qui est à présent davantage efficace. Ajoutons que, pour des organisations qui restent fortement hiérarchisées, c'est aussi aux chefs qu'il revient, à travers leurs attitudes et leurs comportements, de favoriser un climat d'inclusion.

Le but de cet article est d'analyser deux dimensions particulières de la diversité interne dans les organisations militaires occidentales actuelles, à savoir la diversité de genre et ethnique. Comme on le verra, même si ces deux types de diversité apportent une plus-value considérable pour la conduite des opérations, elles restent encore sous-représentées à l'heure actuelle. Pour illustrer cet état de fait, on utilisera le cas de la Défense belge.

Deux dimensions de diversité à la loupe

En ce qui concerne la Défense belge, on peut distinguer au minimum 5 dimensions "institutionnalisées"³ de diversité. La plus ancienne est la diversité linguistique (néerlandophones et francophones, sans oublier les germanophones) qui existe depuis l'origine (comme les armées suisse ou canadienne, entre autres). La diversité religieuse/philosophique (catholiques et non croyants d'abord, protestants, israélites et musulmans ensuite) a été la deuxième à être institutionnalisée (au début du 20^{ème} siècle). Sont apparues ensuite et bien plus tard la diversité de genre (en 1975), ethnique, d'orientation sexuelle et, enfin, en 2004, la diversité de nationalité (Belges et autres citoyens européens). A ces 5 dimensions institutionnalisées, on peut en ajouter deux autres : statut (personnel militaire et civil) et l'âge. Cette dernière dimension est beaucoup

³ Par « dimensions institutionnalisées », on entend ici des dimensions qui sont reconnues officiellement par la Défense, via des lois, des arrêtés royaux, ou des règlements organisant ces dimensions.

plus marquée dans la Défense belge que dans les autres armées occidentales, dû au fait que la Défense belge est essentiellement composée de personnel de carrière, dont la plupart restent jusqu'à leur pension. Comme mentionné précédemment, dans cet article, il ne sera question que de la diversité de genre et ethnique.

La diversité de genre

Assez logiquement, les organisations militaires occidentales n'ont pas échappé au processus de féminisation croissante observé dans la plupart des milieux professionnels au cours de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, quoique à un degré nettement moins fort. La diversité de genre est donc devenue une dimension importante de la diversité. Néanmoins, il subsiste toujours de nombreuses barrières pour les femmes cherchant une égalité de traitement dans la plupart des organisations et plus particulièrement encore dans les organisations militaires qui disposent d'une culture organisationnelle fortement masculine. Alors que le rôle des femmes dans la prévention et le règlement des conflits sont primordiaux, leur présence sur les théâtres opérationnels excède rarement plus de 5% du personnel déployé⁴.

Parmi les pays de l'OTAN, la Belgique fut loin d'être parmi les premiers à recruter du personnel féminin. Celui-ci ne commença en effet qu'en 1975, l'année internationale de la femme, pour les volontaires, et en 1977 pour les officiers. En 1978, les premières femmes entraient à l'École Royale Militaire. Il est intéressant de noter que, si le recrutement débuta en 1975, ce n'est pas uniquement parce que c'était l'année internationale de la femme, mais plutôt parce qu'en 1974, le gouvernement belge avait décidé de professionnaliser partiellement l'armée et qu'il y avait un manque de candidats masculins. Ceci conduisit à la décision d'ouvrir les portes de l'armée à un nouveau segment de population, les femmes.

Jusqu'en 1981, les fonctions de combat restèrent fermées aux femmes militaires. La loi du 13 juillet 1976 relative aux effectifs en officiers et aux statuts du personnel des forces armées disposait en effet, dans son article 48, que "le Roi peut interdire aux militaires féminins l'exercice de fonctions dangereuses ou insalubres."⁵ En février 1981, le ministre de la Défense nationale de l'époque, F. Swaelen, décida, contre l'avis de l'état-major général, d'ouvrir toutes les fonctions au sein des forces armées aux femmes. Cette décision était une conséquence logique du titre V de la loi de réorientation économique du 4 août 1978. Celui-ci, appliquant les directives de la C.E.E. en la matière, réglait explicitement l'égalité en ce qui concerne les conditions de travail, l'accès à

⁴ 4,98% en 2012. Source : Belgium National Report 2012, <http://www.nato.int>

⁵ Dans le projet initial, soumis au Parlement par le ministre de la Défense nationale, il était fait explicitement mention de "fonctions combattantes". À l'initiative du Parlement, le texte fut changé en "fonctions dangereuses ou insalubres", ce qui est beaucoup plus vague.

l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle de l'homme et de la femme. Il stipulait qu'était dorénavant exclue toute discrimination entre sexes, sauf en ce qui concerne les emplois pour lesquels le sexe constitue une condition déterminante en raison de leur nature ou des conditions de leur exercice. Dans la mesure où il s'était avéré impossible de s'accorder sur des critères objectifs en vue de réserver certains emplois au sein des forces armées soit à des hommes uniquement, soit aux seules femmes, il s'ensuivait qu'au terme de la loi, les femmes devaient dorénavant avoir accès à toutes les catégories de travail au sein de chacune des forces, pour tous les emplois. Depuis lors donc, les conditions d'accès à une fonction doivent être fixées sans distinction de sexe, les avis de recrutement ne peuvent plus faire mention du sexe du candidat, tout emploi offert doit l'être aux candidats des deux sexes et les conditions de travail et de formation doivent être les mêmes pour les hommes et les femmes. On peut donc dire qu'à partir de 1981, l'intégration totale des femmes à la Défense fut réalisée, tout au moins dans les textes légaux.

Dans la politique de diversité actuelle menée par la Défense⁶, l'accent est surtout placé sur le *gender mainstreaming*. Cette « approche intégrée de la dimension de genre » vise à atteindre une égalité de genre en impliquant aussi bien les hommes que les femmes dans toutes les actions entreprises au niveau des politiques publiques. L'adoption à l'unanimité, il y a maintenant 15 ans (le 31 octobre 2000), par le Conseil de Sécurité des Nations Unies de la résolution 1325 (UNSCR 1325), relative aux femmes, à la paix et à la sécurité marqua un tournant important dans la reconnaissance politique du rôle joué par les femmes dans la résolution de conflits et l'établissement de la paix. Beaucoup regrettent cependant les faibles retombées opérationnelles de telles décisions politiques (Winslow, 2010 :31). Au niveau belge, la loi du 12 janvier 2007, aussi appelée '*loi gender mainstreaming*' vise à l'intégration de la dimension de genre dans la planification des politiques fédérales. Deux plans d'action nationaux (PAN) « Femmes, Paix et Sécurité » ont également été établis pour les périodes 2009-2012 et 2013-2016⁷. Ces plans visent à traduire les mesures stratégiques en lignes d'actions concrètes et mesurables au niveau de la promotion et de la protection des droits des femmes mais également à augmenter leur participation à la prise de décisions. A travers des mesures plus concrètes, le deuxième PAN propose davantage d'indicateurs et d'instruments de suivi opérationnels ; l'objectif étant pour les pouvoirs publics de

⁶ Pour plus de détails sur ce point, voir Delphine Resteigne, « Satisfaites mais (trop) peu nombreuses... une féminisation à la traîne à la Défense belge », dans *Actes du colloques 'Femmes en milieux militaires'*, St Cyr. (à paraître)

⁷ « Femmes, Paix et Sécurité. Plan d'action national belge 2013-2016 ». Source : http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/PAN_1325_2013-2016_tcm313-228348.pdf.

mettre en place des politiques objectives et transparentes qui favorisent l'égalité entre hommes et femmes.

Sur un plan comparatif, si la Belgique fut l'un des derniers pays de l'OTAN à recruter des femmes dans ses forces armées, en termes d'intégration juridique, elle occupe maintenant une des positions les plus avancées, avec le Canada, les Pays-Bas, la Slovénie et la Norvège. Ceci dit, il existe encore un décalage entre les textes et la réalité sur le terrain. Au niveau de la représentation numérique également, la Belgique est loin de se placer dans le peloton de tête, même si, comme le montre le tableau 1, par rapport à 1976, le pourcentage de femmes a augmenté. Il est en effet passé de 1,2 % en 1976 à 7,5 % en 2015. Ce n'est toutefois que grosso modo la moitié de celui des armées américaines, canadiennes, françaises et slovènes. Par rapport à beaucoup d'autres sphères professionnelles également, y compris dans d'autres organisations dites 'en uniformes' (comme la police), le taux de féminisation à la Défense reste faible.⁸

Tableau 1 : Répartition du personnel féminin par catégorie de grades, 1976-2015 (%)

Année	Offrs		SOffrs		Sdts	
	N	%	N	%	N	%
1976	0	0,0%	0	0,0%	1067	2,1%
1986	143	2,2%	606	2,6%	2724	9,1%
1991	139	2,1%	790	3,6%	2141	9,2%
1998	209	3,9%	1055	5,6%	1849	9,9%
2002	248	5,1%	1069	6,3%	2000	10,3%
2011	459	10,0%	888	6,5%	1135	8,2%
2015	414	11,2%	844	6,6%	929	7,2%

Source: Défense
(DGHR)

Comme on peut le constater, si au niveau des officiers et des sous-officiers, le pourcentage de femmes a eu tendance à augmenter depuis 1976, par contre au niveau de la troupe, il a diminué par rapport à 2002 : on est en effet passé d'un maximum de 10,3% cette année-là à 7,2% en 2015. Cette diminution très sensible s'explique notamment par le fait que, ces dernières années, les places ouvertes concernaient essentiellement des fonctions opérationnelles (combat), moins

⁸ Par exemple, en 2012, le pourcentage de femmes à la Police tournait autour de 20 % ; le souhait de la commissaire générale de la police fédérale, Catherine De Bolle, confié à Bel RTL (14 mai 2012), étant qu'à l'avenir, il y ait 30% de femmes dans les départements opérationnels de la police fédérale. (source : <http://www.rtl.be/info/belgique/societe/877749/bientot-plus-de-femmes-et-d-allochtones-dans-la-police>, accédé le 6 septembre 2012).

attractives pour les candidates féminines.⁹ Cette diminution s'explique aussi par un déséquilibre dans la pyramide des âges avec une surreprésentation de femmes dans la tranche d'âge 45-56 ans. C'est ce qui explique également leur présence dans les différentes composantes: c'est à la Composante Terre qu'elle était la plus faible (5,6 %) et à la composante médicale la plus élevée (25,5 %). A la Marine et à la Composante Air, le taux de féminisation était respectivement de 7,9 % et 10,4 %. L'augmentation sensible du pourcentage d'officiers féminins (de 0 % en 1976 à 11 % en 2015) reflète, lui, une tendance lourde dans les sociétés occidentales, à savoir la féminisation croissante de l'enseignement supérieur. Il faut en effet savoir que la grande majorité des officiers belges sortent de l'Ecole Royale Militaire, un établissement d'enseignement universitaire. En 2014, 16 % des nouveaux élèves de l'Ecole étaient des femmes (Lecoq, 2014 : 5). Lorsque l'on regarde maintenant le processus de féminisation au niveau du sommet de l'organisation à travers le nombre de femmes qui sont devenues officiers supérieurs au cours de ces dernières années (tableau 2), on observe une légère sous-représentation de ces dernières. Une évolution positive est cependant perceptible en 2013 ; toutefois, sur les 10 femmes qui ont été nommées officier supérieur, 9 l'étaient pour le grade de Major et 1 seule pour le grade de Lieutenant-Colonel.

Tableau 2 : Candidates retenues lors des comités de nomination, 2009-2013

Année	Candidats			Retenus		
	Hommes	Femmes	%	Hommes	Femmes	%
2009	643	24	3.6%	143	4	2.72%
2010	662	35	5.02%	144	6	4.00%
2011	619	39	5.93%	139	6	4.14%
2012	619	42	6.35%	111	5	4.31%
2013	603	48	7.37%	114	10	8.06%

Source: La DGHR et le Personnel en chiffres (2009-2013)

Différentes enquêtes (tableau 3) ont été menées en 2000 (Wauters) et en 2012 (Moors) auprès des femmes travaillant à la Défense afin de recueillir leur avis concernant leur intégration et leur travail quotidien. Des résultats obtenus auprès de ces femmes officiers, que ce soit en 2000 ou en 2012, il ressort que près de 7 femmes sur 10 estiment que l'intégration des femmes à la Défense belge est « *en cours de réalisation* ». Néanmoins, une légère amélioration était perceptible puisqu'elles sont à présent près d'un cinquième (17%) à considérer l'intégration des femmes à la Défense comme « *complètement réalisée* ». Une enquête similaire a été répliquée en 2015 auprès des officiers

⁹ D'une enquête auprès de visiteurs des salons de l'étudiant, réalisée par le Département des Sciences du Comportement de l'Ecole Royale Militaire, il ressortait que, parmi les jeunes filles ayant déjà pensé à travailler à la Défense, 61 % disaient être éventuellement intéressées par une fonction opérationnelle/combattante, contre 71 % des jeunes gens ; à l'inverse, elles étaient davantage intéressées que les garçons par des fonctions administratives (23 % contre 5 % respectivement). Voir Manigart et Lecoq (2012).

masculins (Van Rompaey, 2015 :50) et, comme on peut le voir sur le tableau 3, ces derniers étaient beaucoup plus nombreux (36,5%) à considérer l'intégration des femmes comme étant complètement réalisée.

Tableau 3 : Intégration des femmes à la Défense
(Selon vous, l'intégration des femmes à la Défense est ...)

	Hommes		Femmes		Femmes	
	2015	%	2012	%	2000	%
Complètement réalisée	502	36,5%	40	17%	19	8%
En cours de réalisation	736	53,6%	171	71%	163	72%
Partiellement réalisée	136	9,9%	29	12%	45	20%

Source: SLt Van Rompaey (2015)

A travers ces différents exemples, on peut voir que les changements législatifs visant à intégrer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes initiés peinent à encourager une réelle diversité de genre à la Défense belge.

La diversité ethnique

Au niveau du marché de l'emploi des sociétés européennes, la diversité ethnique est la deuxième évolution la plus souvent citée après la féminisation. La Belgique, comme les autres pays européens, est devenue une société plus "multicolore", ethniquement diverse, surtout au niveau des jeunes. Les effets d'une plus grande diversité ethnique sur le fonctionnement organisationnel sont difficiles à établir (Herring, 2009) et mesurer statistiquement cette plus grande diversité se révèle extrêmement difficile en Belgique. En effet, contrairement à d'autres pays (comme la Grande-Bretagne, les Pays-Bas ou les États-Unis, par exemple), en Belgique, l'origine ethnique ne peut être mentionnée sur aucun document officiel (recensement, registre de la population, etc.).¹⁰ En vertu de l'article 24 de loi belge sur les statistiques datant du 1^{er} août 1985, aucune statistique officielle n'existe donc sur l'origine ethnique de la population belge que ce soit au niveau de la Belgique ou de la Défense en particulier. Il existe cependant des études qui ont cherché, par le biais de sondages, à mesurer ce phénomène à l'aide de différents indicateurs. Selon un rapport de 2013 du Centre fédéral Migration (2013 : 29), « *Au 1er janvier 2013, sur les 11.099.554 habitants en Belgique, la population étrangère à la naissance représentait 2.113.625 personnes (19%) selon une estimation de*

¹⁰ Il en va de même en France où la Constitution interdit la mention de la race sur les papiers d'identité et dans les recensements (Boëne, 1999 : 87). De même, cette dimension se révèle être également un sujet très sensible dans les sondages d'opinion.

l'UCL, alors que la population de nationalité étrangère ne représentait que 1.195.122 personnes (soit environ 11% de la population totale résidant en Belgique à cette date). Toujours selon cette estimation, parmi la population étrangère à la naissance, 918.503 personnes (soit 8% de l'ensemble de la population résidant en Belgique) sont devenues belges. »¹¹

Notons toutefois que, toujours selon ce même rapport, parmi les personnes étrangères à la naissance résidant en Belgique, un peu plus de la moitié (52 %) sont des citoyens de l'UE. Comme Reding *et al.* (2009 :37) le soulignent dans leur rapport, la diversité ethnique est « un sujet sensible » en Belgique; les communautés linguistiques ayant adopté des positions différentes dans ce registre. Cet état de fait a également des conséquences sur le traitement de la diversité à la Défense belge où l'on fait principalement référence à la nationalité avec l'absence de statistiques officielles relatives aux minorités ethniques. Dans la mesure où les Belges "de souche" sont de moins en moins attirés par une carrière militaire parce que celle-ci n'est guère prestigieuse et est, de surcroît, redevenue plus dangereuse qu'au temps de la Guerre Froide, on en conclut que la Défense ne peut que devenir plus diverse ethniquement qu'elle ne l'est actuellement. Comme dans la plupart des autres pays occidentaux, l'armée constitue en effet une source de mobilité sociale ascendante pour les personnes peu instruites, ainsi que pour les minorités ethniques. Il convient d'ajouter qu'en devenant plus diverse ethniquement, la Défense pourrait voir la qualité de ses recrues augmenter. Attirer de nouvelles recrues disposant de connaissances linguistiques et culturelles particulières présente un avantage considérable pour des opérations militaires menées dans des contextes culturellement complexes. Le champ de recrutement deviendrait en outre plus large, ce qui permettrait d'être plus sélectif à l'entrée. A l'heure actuelle toutefois, la Défense belge se révèle relativement peu attractive pour ce segment de population en adoptant une politique d'intégration plutôt « assimilationniste » visant à favoriser l'adaptation des individus d'origine étrangère à la culture des armées, à l'inverse de ce qui se pratique dans des pays comme le Royaume-Uni ou les Etats-Unis (Reding *et al.*, 2009 : 38). Même si cette tendance assimilationniste reste modérée, elle semble toutefois avoir des répercussions bien réelles en termes de représentativité. En effet, d'après une enquête réalisée en 2009 par le Département des Sciences du Comportement de l'Ecole Royale Militaire auprès d'un échantillon représentatif de 1183 militaires belges, la population allochtone semble sous-représentée.¹² D'après cette enquête,

¹¹ Selon le rapport (2013 : 28), cette variable (« nationalité étrangère à la naissance ») est sans doute la meilleure variable dont on dispose pour aborder la population d'origine étrangère. Limite importante : elle omet une partie de la seconde et troisième génération d'immigrés, qui sont de nationalité belge à la naissance.

¹² Cette enquête avait été réalisée à la demande du Ministre de la Défense. Elle faisait suite à une enquête similaire menée au sein de l'armée néerlandaise. Le but de ces enquêtes était de réaliser une étude comparative et évolutive de la vision de la diversité au sein des départements de la Défense des deux pays. Pour plus de détails sur cette enquête et son échantillon, voir Richardson *et al.* (2010).

il n'y aurait qu'environ 6 % de militaires ayant un père et/ou une mère d'origine étrangère (tableau 4). Si l'on soustrait de ce pourcentage les Belges dont les parents viennent de l'Union Européenne, les Belges d'origine non européenne ne représenteraient que 1 % des répondants. Au niveau des grands-parents, le pourcentage était de 2 %. Tout comme dans la population belge, la majorité des parents et grands-parents des répondants venaient d'un pays de l'Union Européenne. Par ordre d'importance décroissant, il s'agissait de l'Italie, de la France et des Pays-Bas. Le quatrième pays le plus souvent cité – relativement parlant – était l'Allemagne.

Tableau 4: Nationalité des parents et grands-parents des répondants (%)

	Belge	Autre UE	Autre non UE	Total autre
Père	94	5	1	6
Mère	94	5	1	6
Grand-père paternel	89	9	2	11
Grand-mère paternelle	90	8	2	10
Grand-père maternel	90	8	2	10
Grand-père maternelle	89	9	2	11

Note: données manquantes exclues

Perceptions de la diversité par le personnel de la Défense belge

Comme nous l'avons mentionné en introduction, si les organisations militaires peuvent tirer avantage d'un personnel plus divers, il n'en demeure pas moins qu'elles ont à faire face à des réticences au sein de ce même personnel, particulièrement pendant la phase initiale de transition vers des organisations plus hétérogènes. C'est ainsi que, très souvent, les diverses formes de diversité (et tout particulièrement de genre et ethnique) y ont été vues comme préjudiciables à l'efficacité opérationnelle ; pour beaucoup en effet, l'homogénéité du groupe reste un prérequis nécessaire pour bâtir la confiance et la cohésion sociale. Mais, comme déjà souligné, la tendance structurelle vers une plus grande hétérogénéité est non seulement devenue une condition nécessaire pour la survie de ces organisations, mais aussi un atout pour la conduite des opérations militaires actuelles (Bosman, Richardson et Soeters, 2007). Dans la mesure où les organisations militaires opèrent maintenant dans des environnements multiculturels (Resteigne, 2009), la diversité interne permet de développer une plus grande variété de façon de penser, de développer la créativité (Vego, 2013) et ainsi, d'améliorer le processus de prise de décision et la qualité des interactions avec les populations locales.

A l'image de l'intégration des nouveaux arrivants dans un pays d'accueil, l'intégration des nouvelles recrues dans une organisation militaire est un processus à double sens: d'une part, l'organisation a besoin de créer ou d'adapter ses politiques de sorte que les obstacles possibles puissent être supprimés et, d'autre part, les minorités ethniques doivent intégrer les valeurs de l'organisation et ses lignes directrices (Scoppio, 2009: 19). Toutefois, il est important de noter que, contrairement au processus d'assimilation, cette approche multiculturaliste met plutôt l'accent sur la façon dont les membres de groupes jusque-là minoritaires sont encouragés à maintenir certains de leurs traits culturels distinctifs, dans la mesure où ceux-ci peuvent offrir des avantages pour l'organisation... une stratégie qui, comme on l'a vu, ne semble pas encore exister réellement à la Défense belge. En outre, les organisations militaires peuvent également être un canal important d'intégration sociale pour des groupes défavorisés, tels que les minorités ethniques (Moskos & Butler, 1996). Dans cette optique, il est intéressant de voir dans quelle mesure le personnel des organisations militaires perçoit ces groupes jusque-là peu représentés en leur sein. Le tableau 5 présente les réponses à une question sur l'acceptation de la diversité posée dans le cadre d'une enquête sur l'identité de la Défense belge réalisée par la chaire de sociologie de l'Ecole royale militaire à la demande du chef de la Défense auprès d'échantillons représentatifs de l'ensemble du personnel de la Défense. Cette enquête a été réalisée à deux reprises, en 2009 et en mars 2015 ;¹³ ceci permet de mesurer l'évolution dans le temps des opinions sur le sujet.

Tableau 5: Perceptions de la diversité
(% "Plutôt d'accord")

	2015	2009
Les femmes n'ont pas leur place à la Défense	7%	11%
La Défense est un monde d'hommes	33%	37%
Dans une unité de combat, les femmes peuvent être aussi efficaces que les hommes	53%	55%
A la Défense, les femmes ont moins de possibilités de carrière que les hommes	15%	17%
Les homosexuels n'ont pas leur place à la Défense	11%	23%
Les étrangers n'ont pas leur place à la Défense	32%	48%
Les personnes ne faisant pas partie de l'Union européenne mais résidant en Belgique	14%	
devraient pouvoir entrer à la Défense	20%	

Source: enquêtes identité 2009 et 2015

¹³ Pour plus de détails sur la méthodologie de ces deux enquêtes, voir Manigart et Lecoq (2015).

Comme on peut le voir, on observe une évolution statistiquement significative des opinions concernant la diversité de genre, d'orientation sexuelle et ethnique, allant dans le sens d'une plus grande acceptation de cette diversité. C'est tout particulièrement le cas en ce qui concerne les deux dernières dimensions : s'ils étaient en effet presque un sur deux (48 %) en 2009 à estimer que les étrangers n'avaient pas leur place à la Défense, en 2015, seuls moins d'un sur trois (32 %) étaient encore de cet avis, soit une différence de 16 points. En ce qui concerne les homosexuels, la proportion de répondants pensant qu'ils n'ont pas leur place à la Défense diminue de moitié (de 23 % à 11 %). Seuls 7 % du personnel sont encore à penser que les femmes n'ont pas leur place à la Défense (contre 11 % en 2009) et un tiers (33 % contre 37 % en 2009) que c'est un monde d'hommes. Un peu plus de la moitié pense que les femmes peuvent être aussi efficaces que les hommes dans des unités de combat. Autrement dit, ces chiffres sont plutôt encourageants. En effet, pour une organisation militaire, il est important que la majorité de ses membres ait une attitude positive à l'égard de la diversité dans la mesure où les groupes minoritaires se sentent mieux acceptés et où cela la rend plus attractive pour ces groupes (Van der Meulen & Soeters, 2007). En Belgique, depuis 2003, les citoyens de l'Union européenne peuvent s'engager à la Défense (actuellement, ils sont une centaine dans ce cas, essentiellement au niveau sous-officiers et troupe). Pour des impératifs notamment linguistiques, l'ouverture aux étrangers hors UE ne rencontre, par contre, que très peu de partisans, et contrairement ce qu'on observe pour les autres items, ici le pourcentage a eu plutôt tendance à diminuer, passant de 20 % en 2009 à 14 % seulement en 2015.

En mai 2009, à la demande du Ministre de la Défense, la chaire de sociologie de l'École Royale Militaire réalisa une autre enquête, cette fois sur la diversité ethnique.¹⁴ Parmi les questions, il y en avait une qui était reprise d'une autre enquête, menée à l'initiative du Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme par IPSOS Belgium auprès d'un échantillon représentatif de la population belge de 18 ans et plus.¹⁵ Le but était de pouvoir comparer les opinions du personnel de la Défense avec celles de la population belge sur ce sujet. Le tableau 6 présente les résultats à cette question à items multiples.

¹⁴ Voir Pour plus de détails, voir Rudy Richardson, Delphine Resteigne et Mathias Bonneau, "Perspectives on Diversity in the Military: a comparison between Belgium and The Netherlands", in *International Journal of Social Science Studies*, 2014, vol. 2, 3.

¹⁵ Pour plus de détails, voir IPSOS, *Sondage: Dans quelle mesure les Belges sont-ils tolérants par rapport aux minorités ethniques ?*, Bruxelles, rapport technique, mars 2009.

Tableau 6: comparaison des opinions du personnel de la Défense et des Belges de 18 ans et + sur la diversité ethnoculturelle (% "plutôt et tout à fait d'accord")

Affirmation	Défense	Belges
La présence de différentes cultures est une richesse pour notre pays	45%	55%
Il est préférable pour un pays qu'une variété de religions coexiste	29%	49%
Le fait que chaque personne résidant légalement en Belgique puisse obtenir facilement la nationalité belge est une bonne chose	19%	29%
Les personnes appartenant à une minorité ethnique qui sont venues vivre ici, doivent être autorisées à former leurs enfants dans leurs propres écoles s'ils le souhaitent	12%	18%
Il est préférable pour un pays que presque tout le monde soit capable de parler au moins une langue commune	80%	83%
Il est préférable pour un pays que presque tout le monde partage les mêmes coutumes et traditions	46%	55%
Si un pays veut réduire les tensions sociales, il devrait interdire l'immigration	34%	55%

A première vue, il ressort de ce tableau qu'en 2009, les collaborateurs de la Défense semblaient un peu moins tolérants et ouverts à la multiculturalité que la population belge. Ils étaient en effet, à l'époque, nettement moins nombreux à être « plutôt ou tout à fait d'accord » que la présence de différentes cultures est un enrichissement pour la société belge (45% contre 55% respectivement), que le fait que chaque personne résidant légalement en Belgique puisse obtenir facilement la nationalité belge est une bonne chose (19% contre 29%) et qu'il est préférable pour un pays qu'une variété de religions coexiste (29% contre 49%). Dans le même temps, cependant, ils étaient également moins nombreux à dire que l'on devrait interdire l'immigration afin de réduire les tensions sociales (34% contre 55%) et qu'il est préférable pour un pays que presque tout le monde partage les mêmes coutumes et traditions (46% contre 55%). Pour les deux autres items, les différences n'étaient pas statistiquement significatives. Ces différences entre population belge et personnel de la Défense s'expliquaient néanmoins largement par la structure sociodémographique différente des deux groupes, tout particulièrement au niveau du niveau d'instruction moyen. Quand on contrôlait pour cette variable, les différences se réduisaient considérablement. Dans les deux échantillons, plus le niveau d'instruction était faible, moins les répondants tendaient à être ouverts à la multiculturalité et tolérants. Ce constat ressort également d'une autre question de la même enquête qui montrait qu'après l'impact de la nationalité, l'attitude multiculturelle était fortement influencée par le niveau d'éducation des répondants. Ces deux variables expliquaient, en effet, 10% de la variance de l'échelle utilisée (*MCA: Multicultural-attitude Scale*).

La diversité comme atout pour la conduite d'opérations inclusives

Les effets d'une plus grande diversité organisationnelle sont complexes : d'une part, cette plus grande diversité augmente les opportunités pour être créatif et penser 'out-of-the-box' mais, d'autre part, elle peut engendrer, à court terme surtout, un degré d'insatisfaction auprès de certains individus appartenant aux groupes fortement représentés (Herring, 2009 : 211). Même si une plus grande diversité augmente potentiellement la probabilité de conflits au sein de l'organisation, elle offre néanmoins des avantages en termes de performance, notamment pour la conduite des opérations et en termes de recrutement. Depuis la fin des années nonante et la participation des forces armées à différents théâtres d'opérations, la nature du métier militaire a fortement évolué. En mettant en avant des approches dites compréhensives, les organisations militaires visent tout autant à sécuriser les populations locales qu'à éliminer les insurgés. Vu la nature des tâches à effectuer et l'importance du volet communicationnel et de la collecte de renseignements, un personnel davantage diversifié présente des atouts certains, surtout dans les interactions avec les populations locales (Valenius, 2007). Toutefois, quarante ans après l'entrée des premières femmes au sein de la Défense belge et malgré les différentes mesures entreprises pour augmenter leur participation dans le registre de la paix et de la sécurité, celles-ci restent à ce jour encore fortement sous-représentées que ce soit en milieux opérationnels (avec un effectif peinant à atteindre les 5% ou non. La diminution même de l'effectif total, même si elle ne représente pas un indicateur suffisant, témoigne néanmoins des difficultés réelles rencontrées par l'organisation militaire à rendre son organisation véritablement plus diverse. Un constat similaire peut être dressé au niveau de l'origine ethnique de ses membres. Une évolution positive ne semblera se dessiner sur le long terme que si des mesures concrètes sont renforcées et ce, à trois niveaux : au niveau macro, à travers l'établissement d'une culture organisationnelle inclusive soutenue et valorisée par le commandement ; au niveau méso, par l'établissement de liens renforcés entre les différents groupes d'appartenance de plus en plus différenciés dans des armées spécialisées et, au niveau micro, par des plans de carrière qui prennent en considération les attentes des individus et les intègrent dans une gestion des ressources véritablement humaine et, ce faisant, efficace.

Bibliographie

- BOSMAN, F., RICHARDSON, R., et SOETERS, J. (2007). Multicultural tensions in the military? Evidence from the Netherlands armed forces. *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (3), 339-362.
- CENTRE FEDERAL MIGRATION (2013). *Rapport annuel Migration 2013*. Bruxelles : Centre fédéral Migration.
- HERRING, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208-224.
- LECOQ, V. (2014). "Enquête réalisée auprès des nouveaux élèves de l'Ecole Royale Militaire (2014-2015)", Bruxelles : Ecole Royale Militaire, rapport technique.
- MANIGART, P. (2007). Cultural diversity in the Belgian armed forces. In J. Soeters and J. Van der Meulen Eds, *Cultural Diversity in the Armed Forces: An International Comparison*. London: Routledge, 185-199.
- MANIGART, P. et LECOQ, V. « Enquête Identité 2015 », rapport technique, Bruxelles : Ecole Royale Militaire.
- MOORS, S. (2012). "L'intégration des femmes au sein de la Défense belge ", mémoire de fin d'études, Bruxelles : Ecole Royale Militaire.
- MOSKOS, C.C., et BUTLER, J.S. (1996). *All That We Can Be: Black Leadership and Racial Integration The Army Way*. New York: Basic Books.
- SACCD, Plan d'action national belge 2013-2016. URL : http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/PAN_1325_2013-2016_tcm313-228348.pdf
- REDING A., Bassford M., Celia C., Weed K., Hassan E., (2009). *La gestion de la diversité ethnique dans les armées : le cas du Royaume-Unis, des Etats-Unis, de la Belgique et des Pays-Bas*, Paris : IRSEM.
- RESTEIGNE, D. (2015). « Satisfaites mais (trop) peu nombreuses... une féminisation à la traîne à la Défense belge ». In C. Weber (ed). *Les femmes militaires*, Presses Universitaires de Rennes.
- RESTEIGNE, D. (2009). *Le militaire en opérations multinationales : regards croisés en Afghanistan, en Bosnie et au Liban*, Bruylant, Bruxelles, 2012.
- RICHARDSON, R., RESTEIGNE, D. et BONNEU, M. (2014). "Perspectives on Diversity in the Military: a comparison between Belgium and The Netherlands". *International Journal of Social Science Studies*, vol. 2, 3.
- SHILS, E.A. et JANOWITZ, M. (1948). « Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II ». *Public Opinion Quarterly*, 12, 2, 280-315.
- SOETERS, J. (2002). "Cultuur in geüniformeerde organisaties" in R. Richardson et al (ed), *Mens en Organisatie: De krijgsmacht in verandering*. Amsterdam: Mens & Schilt: 32-58.
- SOETERS, J. et VAN DER MEULEN, J. (Eds) (2007). *Cultural Diversity in the Armed Forces: An International Comparison*. London: Routledge.
- VALENIUS, J. (2007). *Gender mainstreaming in ESDP missions*, Chaillot Paper, Institute for Security Studies, Paris.
- VAN DER MEULEN, J. and SOETERS, J. (2007). Introduction. In: J. Soeters & J. Van der Meulen (Eds.), *Cultural diversity in the Armed Forces: An international comparison*. London: Routledge, 1-14.
- VAN ROMPAEY, B. (2015). "Genderdiversiteit in Defensie : wat denken de mannen ervan ? ", mémoire de fin d'étude, Bruxelles : Ecole Royale Militaire, mai 2015.
- VEGO, M. (2013). « On military creativity », NDU Press, 70, 3rd quarter 2013, 83-90.
- WAUTERS, N. (2000). « Les femmes dans les forces armées belges: 25 ans de présence... », Enquête réalisée par la division personnel de l'Etat-major général, JSP-OE, Bruxelles.
- WERNER, V. (1974). *La position de l'Armée belge dans le cadre de la société belge*. Brussels: Institute of Sociology of the Free University of Brussels, unpublished paper.
- WINSLOW, D. (2010). « Gender mainstreaming », *Gender and military sociology*, Swedish National Defence College, Department of leadership and management, Stockholm, Sweden, 20-32.