

OBSERVATOIRE ARMÉE DE TERRE 2035

Existe-t-il une approche sociologique permettant de mieux recruter pour mieux fidéliser ?

Le 26 mai 2020

Isabelle DUFOUR

Avec la collaboration de :

Bénédicte CHERON

Thibault FOUILLET

Michel GOYA

Bruno LASSALE

Sommaire

1.	Introduction	5
2.	Le recrutement et la fidélisation, préoccupation partagée des organisations armées	6
2.1.	Les Etats-Unis	6
2.1.1.	Le cas particulier de l' <i>US Marine Corps</i>	6
2.1.2.	La réorganisation du recrutement dans l' <i>US Army</i>	7
2.1.3.	La transformation profonde de la gestion des personnels de l' <i>US Army</i>	8
2.2.	La Grande-Bretagne	9
2.3.	L'engagement dans un groupe jihadiste.....	10
3.	Le recrutement.....	12
3.1.	L'image du soldat en France.....	12
3.2.	L'importance de l'identification à l'institution	14
3.3.	Le cas des spécialistes techniques	15
4.	La fidélisation	17
4.1.	Les décalages entre les représentations et la réalité.....	17
4.2.	La création d'un esprit de corps.....	19
4.3.	L'amélioration des conditions de vie et de travail des militaires	20
4.3.1.	Les relations avec les familles, acteurs essentiels du soutien au combattant.....	20
4.3.2.	Les conditions de travail.....	22
4.3.3.	Les primes de lien au service.....	23
4.4.	Les perspectives d'évolutions au sein de l'institution et la reconversion.....	24
4.5.	L'utilisation des réserves	25
5.	Conclusion.....	29
6.	Annexe 1 : Cadrage du sujet.....	30

Les auteurs tiennent ici à remercier les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude. Leur disponibilité, leurs éclairages et précisions ont été un précieux apport pour cette note. Qu'elles en soient toutes ici très vivement remerciées.

Il va de soi que les opinions exprimées ici ne reflètent pas une position officielle du ministère des Armées et n'engagent que la responsabilité des auteurs.

Synthèse

En préambule de la réflexion, il importe de noter que ces préoccupations (recrutement/fidélisation) ne sont pas spécifiques à l'armée de Terre française. La plupart des armées occidentales – mais pas seulement – connaissent des difficultés de recrutement et de fidélisation, malgré les différences de méthodes de gestion des ressources humaines, et les différences d'emploi des forces armées. La situation est critique dans l'armée de Terre britannique. Devant les difficultés de recrutement, l'*US Army* réforme complètement sa gestion du personnel ainsi que ses méthodes de recrutement.

L'armée de Terre, malgré ses inquiétudes légitimes, se trouve dans une situation raisonnablement favorable comparée à ses homologues. Son image en tant qu'employeur a cependant été brouillée depuis une dizaine d'années, entre les difficultés dues au logiciel Louvois, les annonces de réductions de personnels, les communications sur la vétusté des matériels et le manque de moyens... Il importe donc de restaurer, sur le moyen terme, l'image d'une institution solide, aux valeurs affirmées et qui prend soin de ses hommes, même après leur départ. Cela implique de personnaliser la communication, de favoriser l'identification de chacun à des soldats soit par la rencontre directe, soit en racontant leur histoire. Un discours « à hauteur d'homme », favorisant le contact direct, mobilisant l'imaginaire autour de l'esprit guerrier, incite ainsi les jeunes recrues à s'identifier à une institution prestigieuse, à l'histoire riche.

Une réflexion sur l'élargissement du vivier de recrutement pourrait être engagée sur plusieurs points en cas de besoin : élargissement géographique à certains pays, élargissement du critère d'âge, ou encore modulation des critères sportifs et médicaux pour certaines spécialités sous tension seulement, lorsque cela est compatible avec les nécessités du service. La démarche de recrutement pourrait être affinée, soit en ciblant de façon très précise certains bassins ou certaines filières, soit en renforçant la possibilité pour les régiments de recruter eux-mêmes, avec une communication personnalisée.

La fidélisation est en revanche insatisfaisante. Plusieurs explications sont en concurrence, mais aucune ne se dégage vraiment. En l'absence d'études sociologiques poussées, on peine à saisir les raisons profondes des départs anticipés ou des non-renouvellements de contrats. Pour mieux comprendre les expériences des militaires du rang et des sous-officiers, en particulier, des études sociologiques de terrain sur un temps long seraient nécessaires. Il existe néanmoins de nombreuses études, menées par différents organismes (HCECM, EMAT, IDA, CAA...) mais il manque un échelon de synthèse pour agréger ces données et pouvoir faire des corrélations.

Pour l'armée de Terre, la création d'un esprit de corps dès le départ est une condition favorisant l'attachement à l'institution. Dans cette optique, le CFIM pourrait être repensé, afin de créer un récit d'initiation fort favorisant l'esprit de corps et dissuadant les moins motivés. Dans la même veine, la poursuite des efforts engagés sur les marqueurs identitaires de l'institution (« esprit guerrier », traditions) ne peut que renforcer le capital symbolique de l'armée française.

La possibilité d'évoluer tout au long de sa carrière et de se former doit permettre de maintenir l'intérêt des personnels pour leur métier. Il importe donc de poursuivre les efforts déjà entrepris sur la flexibilité des parcours, ainsi que de réfléchir, notamment pour les militaires du rang et les sous-officiers, à la possibilité de parcours valorisants pour chaque spécialité, par exemple en offrant la possibilité de faire une formation longue dans le civil ou encore en alternant les allers-retours entre les industries de défense et l'armée, par le biais de filières de formation communes.

Enfin, il est possible de mieux impliquer les réserves sur les questions de recrutement, tant à des fins de rayonnement que pour favoriser une meilleure connaissance des armées.

1. Introduction

Pour toute armée, le besoin de recrutement est une préoccupation constante. L'armée de Terre est particulièrement concernée par cette problématique, puisqu'elle doit recruter, chaque année, de l'ordre de 10 000 jeunes recrues. Ces dernières années, malgré les inquiétudes liées notamment aux changements sociétaux, l'armée française a réussi à relever les défis qui lui ont été posés : celui de la professionnalisation, tout d'abord, et celui de la remontée en puissance décidée en 2015, ensuite. Si l'armée de Terre a, jusqu'ici, toujours réussi à satisfaire globalement ses objectifs de recrutement, la fidélisation reste le volet le plus compliqué. L'armée de Terre la décrit ainsi : « *la fidélisation consiste à créer une dynamique vertueuse permettant de conserver le plus longtemps possible l'expérience acquise et les compétences détenues par chacun. Concrètement, il s'agit de lutter contre des départs volontaires (fruit d'une décision de l'intéressé non provoquée par une incitation de l'institution), problématiques pour le service (s'agissant d'éléments de qualité et/ou disposant de compétences critiques) et évitables (s'il existe un moyen direct ou indirect d'agir sur la cause de départ)¹ ».*

En outre, les armées doivent garder à l'esprit la possibilité d'avoir à remonter en puissance très rapidement en cas de menace grave. Or, la capacité d'absorption de l'armée de Terre est limitée. La remontée en puissance décidée en 2015 a nécessité d'absorber jusqu'à 50% de jeunes recrues en plus. La surcharge qui en résulte se fait forcément, sur le moment, au détriment de la capacité opérationnelle, puisque les cadres instructeurs doivent être prélevés parmi les unités projetables. La fonction encadrement est le frein principal à l'augmentation du volume net de personnels militaires. La fidélisation est donc l'assurance de garder les compétences et d'éviter de saturer l'institution avec les besoins de formation des jeunes recrues, sans compter le coût que cela implique.

Par conséquent, l'armée de Terre mène depuis des années des études lui permettant à la fois de comprendre l'environnement humain actuel et futur, et de s'y adapter. Cette note d'analyse s'inscrit dans cette perspective et a pour ambition d'apporter un point de vue complémentaire aux travaux déjà en cours ou réalisés. Elle a, pour cela, réfléchi aux pistes d'amélioration qui pourraient être explorées suivant la méthode DORESE, et choisi de présenter ces pistes au fil du document, pour plus de cohérence. Elle met l'accent sur deux aspects :

- La perspective du temps long ;
- L'inclusion de méthodes issues des sciences sociales et humaines dans la démarche RH des armées.

¹ Ministère des Armées/DRHAT. *Politique générale de fidélisation de l'armée de Terre*. Mai 2019, p. 5.

2. Le recrutement et la fidélisation, préoccupation partagée des organisations armées

En préambule de la réflexion, il importe de noter que ces préoccupations (recrutement/fidélisation) ne sont pas spécifiques à l'armée de Terre française. La plupart des armées occidentales – mais pas seulement – connaissent des difficultés de recrutement et de fidélisation, malgré les différences de méthodes de gestion des ressources humaines, et les différences d'emploi des forces armées.

2.1. LES ETATS-UNIS

2.1.1. Le cas particulier de l'*US Marine Corps*

Le principe de la formation militaire de masse et standardisée apparaît aux Etats-Unis au début du XXe siècle avec une forte extension pendant la Première Guerre mondiale. L'*US Marine Corps* (USMC) crée ses premiers « *boot camps* » en 1911 avant de les concentrer en deux grands pôles à Parris Island en Caroline du sud et à San Diego en Californie. L'USMC comme l'*US Army* est alors une force réduite en temps de paix qui doit faire face à des remontées en puissance très fortes et rapides en temps de guerre. L'USMC préfère donc centraliser la formation plutôt que de la confier à des corps de troupe éphémères. Cela a pour première conséquence de créer un lien avec le *Corps* en entier plutôt qu'à des unités particulières. Les deux camps « fabriquent des *Marines* » qui sont ensuite répartis dans différentes spécialités, y compris l'aviation.

Contrairement à l'*US Army* qui, jusqu'en 1973, accueille surtout des conscrits et forme donc des soldats provisoires, l'USMC est, sauf de 1943 à 1945, composé, exclusivement de volontaires qu'il cherche à conserver le plus longtemps possible en service et même au-delà du service. Depuis sa création en 1775, le *Corps* est menacé dans son existence, et se doit en permanence de prouver son excellence et son utilité. Une bonne formation initiale y contribue mais le plus important pour le *Corps* est de s'attacher les recrues. Le premier enjeu est de conserver les *Marines* suffisamment longtemps dans les unités pour avoir un capital de compétences tactiques et techniques supérieur à celui de l'*Army*. Le second est d'avoir des hommes suffisamment fiers d'eux pour servir par eux-mêmes de sergents recruteurs lorsqu'ils évoluent dans le milieu civil. Le troisième est d'avoir des anciens *Marines* susceptibles de continuer à la bonne image du Corps et de le défendre lorsqu'il est menacé.

Le *boot camp* est l'instrument premier de cette stratégie d'attachement. Avec une moyenne de huit semaines, la durée de la formation initiale y est presque toujours le double de celui de l'*US Army*. Un tiers du temps y est consacré à apprendre l'histoire du *Corps*. Les *Marines* qui sortent de Parris Island ou de San Diego connaissent tous les noms des héros et les hauts faits d'armes du *Corps*. Outre de fournir des modèles à suivre, l'objectif est de connecter les individus à une communauté prestigieuse selon le principe de parenté fictive définie par l'historien Jay Winter. Le *Corps* donne une part de son prestige à l'individu mais en échange, celui-ci se doit de se conformer à l'image martiale du *Corps*. Le deuxième axe d'effort est la dureté de la formation. Cette dureté est d'abord jugée indispensable pour affronter celle des combats, mais bien avant les travaux d'Elliot Aronson et Judson Mills (1959), les *Marines* ont également remarqué le lien apparemment

paradoxal entre cette dureté et l'adhésion au groupe. Aronson et Mills expliqueront cela par le phénomène de dissonance cognitive et la nécessité d'une cohérence entre une décision, accepter une initiation difficile, et son but. « Etre un *Marine* pour la vie » est d'autant plus apprécié et accepté que les efforts pour y parvenir auront été difficiles.

Le Corps des *Marines* ne fait donc aucun effort pour adapter sa culture à la société civile et au lieu de cacher la dureté de la formation pour ne pas effrayer, il s'en vante au contraire. Dans les rites de passage que décrit Arnold Van Gennep (1977), la phase de séparation du *boot camp* est la plus radicale possible. La phase de transition consiste à transformer un civil en *Marine*, avec un langage, une manière de marcher et de parler différentes. L'entraînement est lui-même le plus rude possible, avec une insistance sur la recherche de l'agressivité (boxe, combat à la baïonnette) et même volontiers brutal. Ce n'est pas spécifique au Corps des *Marines*, mais ce qui est nouveau est d'en faire un argument de recrutement. En 1949, le film *Sands of Iwo Jima*, très largement aidé par l'USMC, décrit le passage d'une unité de *Marines* dans un *boot camp* avant d'être engagée dans le Pacifique. Le film, par ailleurs très réaliste, établit une nouvelle norme du film de guerre et le sergent instructeur (*drill instructor*) devient un personnage récurrent. *Sands of Iwo Jima* est par ailleurs montré aux nouvelles recrues où il contribue encore une fois à la mythologie du Corps.

2.1.2. La réorganisation du recrutement dans l'*US Army*

En 2018, l'*US Army* n'atteint pas ses objectifs de recrutement, donnant aussitôt lieu à une série d'articles très pessimistes dans la presse américaine. L'une des raisons majeures avancées réside dans un problème de qualité du vivier de recrutement : 71 % des 17-24 ans ne seraient pas aptes au service², contre 41 % en 1979. Cependant, l'aptitude au service n'est pas évaluée selon les mêmes critères qu'en 1979. Cet exemple invite d'une manière générale à relativiser la portée des comparaisons en l'absence de visibilité sur les données brutes. L'*US Army* met également en avant le fait que l'économie était très dynamique cette année-là, ce qui rendait le secteur privé très attractif. Mais une autre explication de ce défaut de recrutement pourrait être attribuée à deux facteurs concomitants, internes à l'*US Army*³ :

- D'une part, le besoin de recrutement avait augmenté de 30 % entre 2016 et 2018 (l'objectif a donc changé, mais pas forcément le vivier de recrutement) ;
- D'autre part, les conditions de travail des recruteurs de l'*US Army* avaient évolué de façon à limiter leurs horaires de travail.

Il est intéressant de comparer ce défaut de recrutement avec le recrutement de la *Navy* à la même période. Elle fait alors face à la même augmentation du besoin initial, mais parvient néanmoins à satisfaire son objectif de recrutement. Pour ce faire, elle a cette année-là modifié en profondeur ses opérations de recrutement : transformation de sa stratégie marketing, passage des médias de masse aux médias en ligne (avec notamment des séries documentaires), expérimentation de nouvelles techniques de recrutement dans certains bassins avec :

- En amont, un ciblage des bassins sous-exploités en termes de recrutement ;
- Des actions dirigées vers les éducateurs (programme *Educator Orientation Visit*, EOVI) comprenant des visites de bâtiments, de bases et de centres, et incluant des rencontres avec les personnels ;

² SPOEHR, Thomas. HANDY, Bridget Handy. *The Looming National Security Crisis: Young Americans Unable to Serve in the Military*. The Heritage Foundation, 13 février 2018.

³ LAWRENCE, Matthew W. *The Sky is Not Falling: How Conventional Wisdom About the Recruiting Environment is Awry*. *War on The Rocks*, 11 décembre 2019, disponible à <https://warontherocks.com/2019/12/the-sky-is-not-falling-how-conventional-wisdom-about-the-recruiting-environment-is-awry/>

- Une présence dans les endroits fréquentés par les profils intéressant la *Navy* (événements et compétitions sportives), avec une présence dans les médias locaux deux semaines avant l'événement ;
- Des partenariats avec des événements de haut vol (une technique dénommée « *swarming* ») pour permettre une présence de la *Navy* dans des communautés ciblées, avec des présentations de matériels.

En 2019, l'*US Army* embauche 700 recruteurs et démarre à son tour un programme ciblant 22 bassins jugés sous-exploités. Ces bassins sont des villes qui votent plutôt démocrate, où le secteur économique est dynamique, et connaissant peu de chômage. L'*US Army* investit plus massivement les réseaux sociaux, avec un discours très offensif (« *warrior wanted* »). L'ensemble de son discours, naguère minorant les actions de combat et mettant en avant les opportunités de formation, est réorienté sur le patriotisme, le service public, l'aventure. Elle réorganise complètement son département Marketing, l'*Army Marketing and Research Group*, suite à un audit ayant conclu au gaspillage de millions de dollars en campagnes inefficaces. Renommé *Office of Chief Army Enterprise Marketing*, il est relocalisé à Chicago pour être plus proche des entreprises innovantes dans ce domaine. Il faut noter que ce département Marketing avait été créé en 2013 avec pour objectif d'offrir aux civils une image plus juste des militaires, débarrassée des préjugés habituels. Il faut noter que, contrairement à l'image des Etats-Unis souvent véhiculée en France, il existe une tradition anti-militariste très vivace aux Etats-Unis. Des « *counter-recruiting action teams* » multiplient les actions pour dissuader les jeunes de rejoindre l'armée. Certaines grandes écoles ignorent les demandes de visites des militaires (alors qu'elles y sont normalement obligées par la loi). L'*US Army* entreprend donc de multiplier les contacts directs pour casser les préjugés.

2.1.3. La transformation profonde de la gestion des personnels de l'*US Army*

Parallèlement, l'*US Army* revoit l'ensemble de la gestion de son personnel. La formation est renforcée à tous les niveaux, et encouragée à titre individuel. L'infanterie voit par exemple sa formation initiale passer de 14 à 22 semaines, avec une préparation physique basée sur les standards sportifs de haut niveau, et des modules complémentaires (*combat water survival training*, par exemple).

Plus globalement, c'est la question de la gestion des carrières et des talents qui est posée, et elle est bien comprise comme une façon de mieux recruter et de fidéliser. En 2019, le *National Defense Authorization Act* lance ainsi une série de réformes majeures dans ce domaine. En particulier, la politique de mobilité des personnels fait l'objet d'une révision complète. Le *Permanent Change of Station* (changement d'affectation tous les deux à trois ans), qui a pour but de former des soldats généralistes, coûte environ 1,7 milliards par an à l'*US Army* et suscite des mécontentements. L'objectif est donc de revoir le système des affectations, en le décentralisant. L'échelon central conserve la gestion des 10/15 % plus hauts gradés ainsi que des 10/15 % les moins gradés. La carrière du reste des personnels sera gérée sur le modèle d'une bourse à l'emploi, où chacun devra convaincre son futur chef de l'intérêt de sa candidature pour un poste. Des projets-pilotes de ce modèle ont été expérimentés en 2018 et il a été partiellement lancé en 2019 pour les officiers. Il s'agit de s'affranchir du modèle classique et rigide des structures de carrières imposées, pour privilégier un management par le talent (« *talent-management system* ») autorisant plus de flexibilité pour mieux gérer les compétences de chacun, plutôt que les parcours⁴.

⁴ Le chef d'état-major de l'*US Army*, le general James McConville l'exprimait ainsi lors de sa prise de fonction : « [Today's soldiers] want to be recognized for their knowledge; they want to be recognized for their skills. The other thing they want us to recognize is their preferences, which is a change in the Army, where if we can put someone in a place where they want to go, doing what they want to do, then we're absolutely going to try to do that ». Cité dans

Certains postes pour lesquels les candidatures manquent pourront ainsi se voir adjoindre des primes, et à l'inverse, les primes pourront être réduites sur des postes pour lesquels les candidatures abondent. L'ensemble du système est piloté par un algorithme dont le but est de faire se rencontrer l'offre et la demande. L'un des avantages de ce modèle réside dans le fait de redonner à chacun une certaine liberté dans le pilotage de son parcours et d'éviter l'opacité des décisions de mutations, pas toujours comprises, et qui créent beaucoup de frustrations. Les unités ont donc elles aussi un rôle à jouer si elles veulent attirer les meilleurs profils dans leurs rangs.

- L'*US Army* entreprend une réforme majeure de sa gestion du personnel :
 - Elle a repensé sa politique de recrutement pour lui donner une tonalité plus moderne et avoir une meilleure audience dans certains bassins.
 - En centrant son approche sur les individus, l'*US Army* entend adopter un management très moderne, répondant mieux aux attentes des individus, tout en profitant à l'institution dans son ensemble.
- Le cas de l'*US Marine Corps* montre qu'il est possible de forger consciemment une image attractive, en jouant intelligemment sur de nombreux leviers et sur le long terme.

2.2. LA GRANDE-BRETAGNE

L'armée de Terre britannique, au format de recrutement comparable à l'armée de Terre française (environ 10 000 militaires par an) connaît de très sérieuses difficultés de recrutement depuis une dizaine d'années.

En 2012, la totalité des armées britanniques ont externalisé l'ensemble de leur recrutement à une société privée, Capita, pour 1,3 milliard de Livre sur cinq ans. Il s'agissait alors de moderniser le système de recrutement, en passant à une approche en ligne plutôt que de passer par les traditionnels bureaux de recrutement. Ce *Recruitment Partnership Project* a connu de nombreuses difficultés⁵ (délais de réponse aux candidats anormalement longs, dysfonctionnement du système informatique, etc.) et ne s'est pas révélé satisfaisant, manquant sa cible de 25 % environ chaque année. Même l'infanterie, une arme d'ordinaire plutôt prisée des candidats, est touchée dans les mêmes proportions. En 2019, 5000 postes n'étaient pas pourvus dans l'armée de Terre. Les contacts sont pourtant nombreux (jusqu'à 100 000 en 2017, suite à une grosse campagne publicitaire), mais beaucoup abandonnent la procédure devant les difficultés rencontrées pour s'inscrire. Chaque année, environ un tiers des candidatures ne sont pas recevables, pour des raisons liées à la condition physique, au niveau d'éducation ou à l'âge.

RANDEL, Brennan. *The Army Has a Revolutionary New Talent Management System. Now We Have to Make it Work*. Modern War Institute, 23 décembre 2019. Disponible à <https://mwi.usma.edu/army-revolutionary-new-talent-management-system-now-make-work/>, consulté le 4 mai 2020.

⁵ CORFIELD, Gareth. *New Capita system has left British Army recruits unable to register online*. *The Register*. 8 décembre 2018, disponible à https://www.theregister.co.uk/2017/12/08/capita_recruiting_partnership_project_borked/, consulté le 5 mai 2020.

En 2019, la nouvelle campagne de recrutement se veut décalée, sur le ton de l'humour, en jouant sur les stéréotypes associés aux jeunes (« *Selfie Addicts: Your Army Needs You and Your Confidence* », « *Phone Zombies: Your Army needs You and Your Focus* »). Elle manque complètement sa cible et doit même être retirée. Elle est remplacée par un visuel très sobre, mettant en avant les missions d'assistance aux armées locales, la protection des réfugiés et les opérations de maintien de la paix.

Parallèlement, l'armée de Terre britannique a dû faire face à un taux d'attrition très important. En 2017, c'est 13 566 militaires qui sont partis avant la fin de leur contrat. Plusieurs raisons ont été avancées : la réforme du logement (*Future Accommodation Model*), la question du soutien face aux accusations de crimes de guerre en Irak, de fortes restrictions budgétaires. Il est intéressant de noter au passage que cette réforme du logement allait à l'encontre du souhait d'un certain nombre de personnels, qui auraient préféré loger dans leur régiment plutôt que d'avoir à louer ou acheter un logement⁶.

- Les difficultés de recrutement rencontrées par l'armée de Terre britannique sont principalement dues à un système de recrutement défaillant, et moins à un problème de manque de candidatures.
- Les problèmes de fidélisation, non moins considérables, semblent dus à la perception d'une dégradation de la condition militaire et des budgets alloués aux armées, ainsi qu'à un manque de soutien vis-à-vis des anciens combattants.

2.3. L'ENGAGEMENT DANS UN GROUPE JIHADISTE

Un certain nombre de groupes jihadistes ont surpris par leur capacité à assurer un recrutement en masse, malgré des conditions de vie et de combat extrêmement difficiles. Particulièrement attractif, l'Etat Islamique a réussi à recruter des dizaines de milliers de combattants par an à partir de 2015, provenant de la plupart des pays du monde. Il a notamment bénéficié d'un effet d'annonce avec la proclamation du califat en juin 2014, ainsi que d'une propagande en ligne très abondante. Mais il faut aussi noter que les groupes jihadistes, dans leur ensemble, consacrent énormément de ressources (en temps, notamment) au recrutement. Le recrutement d'un jeune Occidental peut nécessiter des heures de discussions sur les réseaux sociaux, afin de créer un climat de confiance et d'écoute, pour le persuader de changer de vie. La sélection est quasi-inexistante puisqu'il s'agit de rallier un maximum de volontaires, à qui l'on trouvera ensuite une tâche à hauteur de leurs capacités. Dans les pays mêmes de leur implantation, les groupes jihadistes parviennent le plus souvent à rallier pour des raisons économiques ou d'opposition à un pouvoir brutal ou jugé injuste.

Mais plus que les autres organisations armées encore, les groupes jihadistes souffrent de problèmes de fidélisation. Parmi les engagés occidentaux au sein de l'Etat islamique, nombreux sont ceux qui ont tenté de fuir. Le choc de la réalité des combats est souvent brutal, d'autant que le discours de départ ne reflète pas la réalité rencontrée. L'Etat Islamique a connu un pic entre 2014 et 2016, où il parvenait à recruter jusqu'à 2000 combattants étrangers par mois. En 2016, les

⁶ GIANNANGELI, Marco. Britain's SHAME: Thousands of soldiers quit the army as morale hits historic low. *Daily Express*, 20 mars 2017, disponible à <https://www.express.co.uk/news/uk/780954/british-army-soldiers-quit-low-morale-deployment-defence>, consulté le 5 mai 2020.

estimations faisaient état de 200 combattants par mois, avec une augmentation des désertions. Le recrutement était également compliqué par les mesures prises par la coalition pour empêcher les sympathisants de rejoindre le Levant.

Beaucoup d'idées fausses entourent le recrutement dans les groupes jihadistes :

- Leur capacité à recruter des Occidentaux est toute relative, et décroît rapidement quand les conditions deviennent défavorables.
- Le recrutement leur demande beaucoup d'investissement en temps de la part de leurs soutiens.
- La fidélisation des combattants est extrêmement compliquée.

3. Le recrutement

La réflexion sur le recrutement doit prendre en compte plusieurs situations : la question du militaire du rang est bien différente de celle du recrutement dans des spécialités techniques sous tension, en concurrence avec le privé. Le recrutement et la fidélisation des officiers ne semblent pas poser massivement de problème.

3.1. L'IMAGE DU SOLDAT EN FRANCE

Il paraît important de distinguer l'image de l'institution de l'image du soldat. Si l'image du soldat reste excellente, il n'en va pas toujours de même pour l'institution en tant que recruteur, qui a souffert ces dernières années :

- Des politiques de réductions en personnel qui font oublier que l'armée de Terre est un des premiers recruteurs de France. En 2015, on passe très brutalement d'une déflation massive à une forte augmentation des personnels. Les signaux donnés sont très contradictoires : « *les annonces sur les réductions d'effectifs dissuadent les jeunes de se présenter, croyant, à tort, qu'une armée qui supprime des postes ne recrute plus*⁷ ». La Marine nationale fait le même constat de son côté.
- Des effets d'annonce récurrents sur la réduction générale des budgets de la Défense et du questionnement constant sur ceux-ci, donnant l'image peu attractive d'une institution sans cesse menacée de coupes budgétaires ;
- De l'affaire du logiciel de paie Louvois, qui s'est étirée sur des années ;
- Des pénuries de matériels et de leur vétusté, jusque récemment. Il faut noter que l'arrivée des véhicules Scorpion, de l'HK 416F ou encore du renouvellement de l'équipement individuel du combattant font l'objet actuellement d'une communication enthousiaste de la part des armées et de la presse spécialisée.
- Et enfin, de l'image dégradée en général du service de l'Etat, qui est parfois décrit (y compris même par des personnels politiques) comme inefficace, ou, au minimum, moins efficace que le secteur privé.

Il s'agit d'être attentif, sur la durée, à l'image que se créent les armées :

- La mise en avant des déficits de matériels contribue à la dégradation de l'image d'une armée moderne et performante. L'exercice est délicat, car il ne faut pas non plus cacher les lacunes, et en particulier à destination des élus. Ce sont donc deux injonctions de communication très difficiles à concilier.
- De même, la mise en avant de difficultés à recruter renvoie l'image d'une armée peu attractive. L'impact des annonces successives de réduction des effectifs reste à évaluer, mais a pu contribuer à donner l'image d'une armée qui cherche à se débarrasser de ses personnels.
- Le discours mobilisateur du général de Villiers a rencontré un écho très favorable et motivant pour la jeune génération. Les armées sont en effet très bien placées pour tenir ce

⁷ Un « proche du dossier » cité par Jean-Dominique MERCHET. « Pour la première fois, l'armée de terre n'a pas recruté son quota d'engagés », *Blog Secret-Défense*, 12 mars 2014, disponible à <https://www.lopinion.fr/blog/secret-defense/premiere-fois-l-armee-terre-n-a-pas-recrute-quota-d-engages-10123>, consulté le 12 mai 2020.

discours, à rebours des critiques fréquentes (mais récurrentes dans l'Histoire...) entendues bien souvent à l'encontre de la jeunesse.

La décision de s'engager est le résultat d'une large série d'impressions et de représentations, qui vont donner envie de s'identifier. Ainsi, le cinéma est souvent cité comme exemple d'un imaginaire pouvant susciter des vocations. Mais l'impact du cinéma sur l'engagement est difficile à mesurer et il n'est pas certain que les engagements qu'il suscite soient toujours de qualité. Il demeure un outil délicat, qui n'a pas vocation à être au service des armées a priori. Il faut également noter que le cinéma français n'a pas une tradition du film d'action, ce qui rend encore plus difficile son instrumentalisation au profit des armées. Par conséquent, les incitations à soutenir le cinéma comme vecteur paraissent certes louables dans un but de rayonnement, mais ne peuvent pas tenir lieu de politique RH.

L'armée est tout à fait en mesure de raconter elle-même l'histoire de ses soldats. Certaines initiatives vont dans ce sens : la rubrique « actualité des opérations » du site du ministère des Armées propose de brefs portraits de personnels de tous rangs. Début 2020, le Commandement des Opérations Spéciales (COS) a diffusé des documentaires mêlant témoignages, images d'archives et reconstitutions de différentes opérations « à hauteur d'homme ».

Sur l'image du soldat pèse aussi l'articulation entre la parole politique et la communication militaire. Cette articulation ne contribue pas toujours à dessiner une image cohérente : survalorisation politique de missions périphériques, utilisation du kaki à des fins de communication politique, mélange des genres entre forces de sécurité intérieures et forces armées, etc. Cette utilisation politique ne participe pas à construire une image cohérente de la place des militaires pour ceux qui souhaiteraient s'engager et pèse sur le moral de ceux qui le sont déjà, donc sur la fidélisation.

- L'image que renvoie l'institution doit être suffisamment forte pour que les recrues aient envie y adhérer en retirant une valorisation personnelle. La symbolique et les valeurs véhiculées par l'institution font ensuite partie de l'identité des militaires.
- Privilégier un recrutement « à hauteur d'homme », qui favorise le contact direct :
 - Cibler les intermédiaires au contact de la jeunesse (enseignants, éducateurs sportifs) pour les sensibiliser au monde militaire ;
 - Favoriser le contact direct entre les militaires ou anciens militaires et la jeunesse ;
 - Raconter l'histoire de ses soldats de façon personnalisée ;
 - Encourager les unités à être présentes sur les réseaux sociaux, comme cela est déjà de plus en plus le cas, pour raconter leur histoire et celle de leurs hommes.

3.2. L'IMPORTANCE DE L'IDENTIFICATION A L'INSTITUTION

Les exemples présentés dans le premier chapitre montrent l'importance de consacrer du temps à chaque engagé potentiel, en amont de son engagement. Rencontrer les gens en face-à-face, sur des événements, permet de discuter plus librement, ainsi que de parler avec l'entourage (amis, parents), qui est un élément important dans la décision d'engagement⁸. Le rôle des proches est rappelé par le HCECM, qui souligne aussi que « [l]'influence d'un proche est d'autant plus nécessaire que 52 % des Français ne conseilleraient pas à leurs enfants de s'engager dans l'armée⁹ ». Le rôle du recruteur est essentiel, et sa parole pèse très fortement sur la jeune recrue. Cette démarche de recrutement ne doit pas seulement être le fait des recruteurs : chaque militaire est un recruteur potentiel et doit être encouragé dans ce rôle¹⁰.

Une présentation la plus réaliste possible de la vie militaire est bien sûr souhaitable pour éviter les déceptions. La campagne de recrutement de l'armée de Terre débutée en 2016 met ainsi en avant « une campagne authentique centrée sur la réalité du terrain¹¹ », souhaitant passer d'une « communication de recrutement purement publicitaire » à une « communication plus relationnelle ». Il ne s'agit pas, en effet, de vendre un produit (approche ponctuelle), mais bien de susciter l'envie d'adhérer à une aventure humaine (approche sur le moyen terme).

De ce fait, le ciblage de profils-type peut être considéré comme une approche simplifiée et caricaturale de la réalité sociale. C'est bien l'institution qui façonne le soldat, au fil des formations. Elle permet ainsi de réunir des profils très différents autour d'un capital symbolique qui devient une part de l'identité du soldat. Cette diversité des profils fait ensuite la richesse de l'institution, car elle est le gage d'une capacité d'adaptation en temps de guerre. Si des profils-type de recrues fidèles étaient élaborés, ils pourraient tout au plus servir à accentuer les démarches de recrutement auprès de certains publics, mais sans délaissier le bassin large qui permet d'attirer une masse variée de candidats. Il semble en effet assez net que les traits caractéristiques de ceux qui semblent systématiquement ne pas tenir jusqu'au bout de la période probatoire relèvent bien davantage de comportements et liens sociaux qui ne se manifestent que dans le temps (difficulté à demeurer éloignés de la famille proche par exemple) et ne sont pas forcément prévisibles au moment du recrutement. En revanche, certains dont les profils apparaissaient *a priori* peu probants se révèlent, une fois transformés par l'institution, être des soldats fidèles. Ce constat est d'autant plus valable pour la fidélisation au-delà de l'achèvement du premier contrat.

⁸ L'importance des contacts avec l'entourage est mentionnée à plusieurs reprises par les recruteurs de la Navy. Cf par exemple : <https://www.military.com/daily-news/2019/02/24/targeted-messaging-military-recruiters-getting-creative-reach-gen-z.html>, consulté le 12 mai 2020.

⁹ Haut comité d'évaluation de la condition militaire. *La fonction militaire dans la société française*. 11^{ème} rapport, septembre 2017, p. 47.

¹⁰ Comme le fait déjà la Marine Nationale : DUMESNIL, Virginie. « Tous recruteurs – la Marine recrute, faites-le savoir », *Cols Bleus*, disponible à <https://www.colsbleus.fr/articles/3681>, consulté le 22 mai 2020.

¹¹ Armée de Terre. *Dossier de presse de la campagne de communication de recrutement de l'armée de Terre 2016-2018*, 2016, disponible à https://www.sengager.fr/sites/default/files/editos/files/dp_adt_-_digital_-_nouvelle_campagne_de_recrutement_-_090316.pdf, consulté le 2 mai 2020.

- Une réflexion sur l'élargissement du vivier de recrutement pourrait être engagée sur les points suivants :
 - L'élargissement géographique à certains pays (Belgique, Grande-Bretagne, Espagne, Allemagne...), à l'espace Schengen ou encore à l'ensemble des ressortissants de l'Union européenne¹² en cas de besoin de recrutement massif.
 - L'élargissement du critère d'âge (la Légion recrute jusqu'à 39 ans), au moins pour certaines spécialités ;
 - La modulation des critères sportifs et médicaux pour certaines spécialités sous tension seulement, lorsque cela est compatible avec les nécessités du service.
- Sur la démarche de recrutement elle-même :
 - Disposer d'une cartographie qui détaille la localisation géographique des populations cibles, et la comparer avec les origines géographiques des personnels recrutés les années précédentes, pour en déduire les bassins déficitaires en termes de recrutement.
 - Aller démarcher de façon systématique dans des milieux peu exploités jusque-là, en ciblant les publics : compétitions sportives pour l'infanterie, lycées agricoles pour le génie, aéro-clubs pour l'ALAT, salons de *wargaming*, etc.
 - Renforcer la possibilité pour les régiments de recruter eux-mêmes, et donc, qu'ils puissent disposer de temps pour mener des actions de proximité. Les cellules d'appuis au recrutement ont des dimensions très différentes suivant les régiments et pourraient être renforcées (au besoin par des réservistes, comme c'est déjà souvent le cas). Ces cellules verraient leurs attributions étendues, par exemple du point de vue de la communication sur le recrutement.

3.3. LE CAS DES SPECIALISTES TECHNIQUES

Le recrutement a globalement toujours atteint ses objectifs dans l'armée de Terre, à l'exception de certaines spécialités techniques. Ce défaut de candidats n'est pas spécifique à l'armée de Terre : les industriels connaissent la même pénurie de main d'œuvre dans les spécialités concernées. Entendus à différentes reprises par la représentation nationale, les présidents du GICAT, du GICAN,

¹² L'Allemagne, qui connaît de grosses difficultés de recrutement, a envisagé cette possibilité dès 2016 dans son *White Paper on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr*.

du GIFAS ou encore de Volvo / Renault Trucks Defense¹³ ont dressé le même constat d'un manque de personnel qualifié. Ils s'en expliquaient par le manque d'attractivité des filières industrielles et de l'apprentissage, vus comme une solution à l'échec scolaire et non comme les filières d'excellence qu'elles peuvent être.

Pour les militaires du rang comme pour les sous-officiers, des parcours restent à inventer dans certaines spécialités. L'ALAT, régulièrement déficitaire sur certaines spécialités, a ainsi mis en place un modèle innovant en 2018. Il consiste à former sous statut VDAT des mécaniciens aéronautiques au Centre d'enseignement technique de l'armée de Terre (CETAT), en trois ans. La forte acculturation militaire des jeunes ainsi formés devrait permettre une meilleure fidélisation. Le retour d'expérience sur ces parcours sera riche d'enseignements pour d'autres filières techniques. Des parcours similaires dans d'autres spécialités pourraient ainsi être élaborés soit en partenariat avec l'enseignement public, soit en concertation avec les industriels (via le GICAT, par exemple, qui rencontre les mêmes problématiques).

- Pour des spécialités techniques sous tension, étudier les possibilités de formation en amont de l'engagement :
 - Soit en lycée militaire, avec des modules complémentaires adaptés ;
 - Soit via des formations dédiées pilotées par l'armée de Terre ;
 - Soit en se rapprochant des filières professionnelles déjà existantes et du secteur privé ;
 - Soit en créant des formations en partenariat avec des industriels, qui connaissent le même besoin. Par la suite, les parcours professionnels de ces spécialistes pourraient eux aussi faire l'objet d'une réflexion commune, chacun en retirant le bénéfice d'une meilleure connaissance mutuelle armées/industriels.
 - Mais dans tous les cas, en ne négligeant pas la spécificité militaire, les traditions et les valeurs véhiculées par l'armée de Terre.
- Etudier la possibilité de décliner la communication par spécialité, dans le cas de spécialités rares et sous tension (météorologie, par exemple), en faisant intervenir des spécialistes des armées dans les filières professionnelles.

¹³ « Nous avons le souci d'attirer des professionnels aux compétences rares, de les recruter, de former des personnels qualifiés et de les conserver. Nous disposons d'une école des métiers interne et pour des compétences très particulières, il nous arrive de recourir à des centres de formation externes. Je ne vous cache pas qu'il y a parfois un turnover élevé dans certaines qualifications très recherchées, car la concurrence est forte ». Assemblée Nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées. *Compte rendu de l'audition de M. Levacher*, n°23, 27 janvier 2016, p. 7.

4. La fidélisation

Concernant la fidélisation, deux grands axes de recherche doivent être questionnés : les motivations qui poussent à l'engagement (pour mieux comprendre les décalages avec la réalité) et les raisons qui poussent à partir. Sur le premier point, les travaux menés par Emilie Retsin au sein de la Direction des ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT) dans le cadre de son doctorat fournissent des pistes sérieuses, complétées par l'article (à paraître) publié avec Bénédicte Chéron : *« renouvelants et fidélisés se retrouvent dans une énonciation commune d'attentes très fortes renvoyant à la fois à un idéal personnel de vie et à une volonté d'engagement collectif. C'est un changement par rapport à ce qu'enseignaient les enquêtes menées au moment de la professionnalisation. En 1998 en effet, "les jeunes invoquaient en premier la possibilité d'avoir un emploi stable (42% des réponses) et en second le fait de ne pas être au chômage (39%). Plus de dix ans plus tard, l'ordre des motivations est tout autre, et les jeunes mettent en avant des raisons en étroite correspondance avec l'idée même d'engagement : la première citée est l'envie de faire quelque chose pour son pays (37%), et la seconde le goût pour le travail en équipe (30%)". (...) Les résultats énoncés par les enquêtes réalisées dans le champ de la psychologie sociale confirment que ce qui pouvait apparaître comme un choix par défaut dans une perspective d'insertion sur le marché du travail est devenu un choix présenté comme la volonté positive de servir un idéal dans un cadre porteur de valeurs.¹⁴ »*

4.1. LES DECALAGES ENTRE LES REPRESENTATIONS ET LA REALITE

Il serait intéressant de questionner le modèle sociétal proposé par l'armée. Il n'est en effet pas certain, contrairement à certaines affirmations, qu'il soit en décalage de plus en plus grand avec la société moderne. Or, les valeurs mises en avant par les armées rencontrent un écho certain dans la société civile : fraternité, dépassement de soi, engagement au profit des autres. Le document de l'armée de Terre sur la fidélisation met en avant la nécessité *« d'insister sur les points de convergence avec les aspirations de la jeunesse¹⁵ »*.

L'un des problèmes rencontrés, source de déception, est le décalage entre le haut niveau d'ambition morale de l'armée, soutenu par un discours fort sur les valeurs, et la réalité, nécessairement imparfaite. Ce décalage est bien sûr moindre dans des professions n'ayant pas une ambition méritocratique aussi grande. Ainsi, le « mythe méritocratique » dévoilé par Christel Coton explique que de jeunes engagés puissent être déçus de constater que malgré leurs efforts et leur bonne volonté, leur parcours reste marqué par leur origine sociale. De fait, *« le poids des socialisations antérieures apparaît particulièrement prégnant dans la constitution de ce qui est souvent considéré au sein des armées comme la stricte expression d'un don pour le commandement, justement caractéristique de l'élite parmi les officiers¹⁶ »*. L'institution scolaire, fondée elle aussi sur la méritocratie, connaît le même dilemme – et le même désenchantement.

¹⁴ CHERON, Bénédicte. RETSIN, Emilie. S'engager dans l'armée de Terre. Nouveaux regards sur la spécificité militaire. *Les Champs de Mars*, n°33, 2020, pp. 71-90 (à paraître).

¹⁵ Etat-Major de l'armée de Terre. *Politique générale de fidélisation de l'armée de Terre*. DRHAT, Mai 2019, p. 10.

¹⁶ THURA, Mathias. « Christel Coton, Officiers. Des classes en lutte sous l'uniforme. Marseille, Agone, coll. « L'Ordre des choses », 2017 », *Travail et emploi*, vol. 153, no. 1, 2018, p. 125. Disponible à <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2018-1-page-123.htm>, consulté le 10 mai 2020.

Ce constat est très sensible pour les armées, parce qu'il révèle que l'armée n'est pas une exception et ne parvient pas à faire totalement abstraction des classes sociales : « [e]n cultivant l'illusion d'une égalité de position [les grades], l'institution entretient aussi le mythe d'une égalité de perspective¹⁷ », même si, en ce qui concerne les officiers, l'armée de terre française reste une institution parmi les plus méritocratiques, comparée par exemple à la fonction publique d'Etat ou même à d'autres armées occidentales. L'armée de Terre reste d'ailleurs globalement attentive à préserver une certaine possibilité d'ascension sociale, via différentes réformes (création du corps des officiers des armes en 1975 en particulier).

Ce décalage se retrouve aussi au niveau des valeurs individuelles mises en avant par l'armée – fraternité, esprit de corps et solidarité en particulier. Aussi, un certain nombre expriment leur déception d'y trouver, comme ailleurs, individualisme et carriérisme, regrettant le « manque d'humain » qu'ils étaient pourtant venus chercher. Dans quelle mesure ces décalages conduisent-ils à la désaffection des engagés ? Il est extrêmement difficile de répondre à cette question, en l'absence d'études sociologiques de fond sur les engagés.

Un dernier décalage, enfin, peut résider dans la confrontation aux réalités de la vie militaire. La déception vient alors moins de la dureté de l'entraînement et des combats que du poids des routines et des servitudes. Les contraintes pas toujours justifiées imposées aux jeunes recrues semblent ainsi moins acceptées par la jeune génération.

On le voit, ces constats sont sensibles – tant pour l'institution que pour l'individu – et cela explique sans doute en partie la difficulté à évaluer la part du déclaratif dans les raisons avancées par les individus souhaitant quitter l'institution. Connaître les vraies raisons des mécontentements et des départs nécessite des enquêtes sociologiques poussées, ne reposant pas seulement sur le déclaratif. Les méthodes des sciences sociales (observation participante, entretiens individuels répétés, études statistiques) permettent ainsi de dépasser ce que les gens veulent ce qu'on sache d'eux. L'historien Paul Veyne le formulait ainsi : « les "valeurs" ne se trouvent pas dans ce que les gens disent, mais dans ce qu'ils font, et les intitulés officiels sont le plus souvent trompeurs ; les mentalités ne sont pas mentales¹⁸ » ; ce n'est pas en demandant aux gens ce qu'ils pensent qu'on va le savoir, mais en les observant. Formulé autrement, « les uns et les autres reconstruisent par leur discours le cheminement de leur motivation initiale en fonction de leur parcours au sein de l'armée de terre et de ce qu'ils ont appris et expérimenté de la vie militaire¹⁹ ».

Les questionnaires DEDALE, rempli par chaque militaire quittant l'institution depuis 2011, donnent une image complexe des raisons (déclarées) qui ont poussé au départ. Aucune ne se détache vraiment.

¹⁷ COTON, Christel. *Officiers. Des classes en lutte sous l'uniforme*. Agone, coll. « L'ordre des choses », 2017, p. 19.

¹⁸ VEYNE, Paul. *Comment on écrit l'histoire. Essai d'épistémologie*. Paris, Seuil, 1979 (1^{ère} édition 1971), p. 144.

¹⁹ CHERON, Bénédicte. RETSIN, Emilie. *S'engager dans l'armée de Terre. Nouveaux regards sur la spécificité militaire. Les Champs de Mars*, n°33, 2020, pp. 71-90 (à paraître).

Pour mieux comprendre les décalages ressentis, et tenter de les atténuer, il serait utile de mieux comprendre les expériences des militaires du rang et des sous-officiers, sous-étudiés en sociologie militaire. Et pour cela :

- De mener des études sociologiques de terrain sur un temps long, en particulier sur les hommes du rang, en utilisant les méthodes des sciences sociales, par des personnes extérieures à l'institution, pour mieux comprendre les raisons qui poussent à quitter l'institution.
- De rassembler l'ensemble des études sociologiques, nombreuses, menées par l'institution HCECM, EMAT, IDA, CAA...) pour agréger les données et pouvoir faire des corrélations.

4.2. LA CREATION D'UN ESPRIT DE CORPS

La formation initiale doit particulièrement contribuer à forger un esprit de corps et marquer une rupture forte avec le monde civil. Un CFIM renforcé pourrait être envisagé, afin de provoquer une rupture fondamentale, présentée comme une épreuve initiatique. Cette piste va à l'encontre de la politique actuelle visant plutôt à atténuer le choc de militarité. La présentation, en CIRFA, d'un récit mobilisateur autour d'une épreuve très difficile pourrait paradoxalement contribuer à renforcer les motivations et à créer une identité narrative robuste. L'identité collective très forte ainsi créée dès le départ permet ensuite aux individus de mieux supporter les contraintes de la vie militaire. Cette identité doit passer par une bonne connaissance de l'histoire de l'armée française.

Il existe ainsi une rupture nette après les six premiers mois, durant lesquels les jeunes engagés peuvent toujours contacter leur recruteur. Ensuite, l'arrivée en régiment est une rupture, qui pourrait être atténuée en tentant au maximum de préserver les groupes, garant de la cohésion et de la fraternité. D'une manière plus générale, les sections sont ainsi très fréquemment déstructurées, ce qui nuit à la cohésion. Enfin, pour les unités, la focalisation sur le taux d'attrition peut aussi avoir des effets pervers (qu'il conviendrait d'évaluer), car elle peut nuire à la cohésion (en tentant de garder des éléments qui ne s'intègrent pas) et à la motivation du groupe.

La création d'un esprit de corps fort dès le départ est une condition favorisant l'attachement à l'institution :

- Réfléchir à une refonte du CFIM et le présenter comme un vrai défi, une épreuve initiatique et sélective. Parmi les pistes envisageables :
 - Le retour à un CFIM de deux mois sans sorties favoriserait la cohésion ;
 - Un durcissement du CFIM (pas forcément en ce qui concerne la condition physique) pourrait permettre d'une part la création d'un récit d'initiation, et d'autre part, la cohésion des groupes primaires ;
 - Différencier les CFIM par spécialité (tout en conservant le socle de base), ce qui permettrait de moins casser la cohésion des groupes forgés au départ.
 - Encourager les éléments motivés, mais qui auraient échoué, à le retenter par la suite ou éventuellement prévoir des filières de rattrapage.
- Poursuivre les efforts engagés sur les marqueurs identitaires de l'institution (« esprit guerrier », traditions) et l'importance du commandement.

4.3. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL DES MILITAIRES

4.3.1. Les relations avec les familles, acteurs essentiels du soutien au combattant

Prenant acte d'un besoin d'accompagnement social des familles de militaires, la Loi de Programmation Militaire alloue 530 millions d'euros à un Plan d'accompagnement des familles qui comprend six axes (comprenant en tout 46 actions) :

- mieux prendre en compte les absences opérationnelles ;
- faciliter l'intégration des familles dans la communauté militaire et de défense ;
- mieux vivre la mobilité ;
- améliorer les conditions de logement familial et favoriser l'accession à la propriété ;
- faciliter l'accès des familles à l'accompagnement social du ministère ;

- améliorer les conditions d'hébergement et de vie des célibataires et des célibataires géographiques²⁰.

Ces mesures sont évidemment bienvenues, et leur impact devra être évalué finement, mais elles doivent néanmoins être tempérées par deux remarques :

- Elles doivent être mises en place en tenant compte des besoins de chaque bassin, qui peuvent grandement différer. Ainsi, *« ce sont les chefs de corps et les états-majors qui sont les responsables du moral de leurs hommes ; c'est à eux d'établir les priorités dans les dépenses pour améliorer le quotidien des soldats qu'ils commandent et côtoient. Cela ne doit pas relever d'une décision unilatérale émanant de Paris²¹ »*. Les grands projets, par exemple, nécessiteraient une analyse des besoins d'action sociale plus fine, en tenant compte des évolutions sociétales probables.
- Le Plan Famille ne recouvre qu'une partie de la condition militaire, qui a des volets possédant des enjeux financiers bien plus importants : *« le Haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) m'a mis, à juste titre, en garde contre la tentation de considérer ce plan Famille comme l'alpha et l'oméga de l'amélioration de la condition militaire. La qualité du soutien santé, la juste compensation des sujétions dans le cadre de la nouvelle politique de rémunération et la réforme des retraites sont des chantiers autrement plus déterminants²² »*.
- Enfin, la communication politique abondante autour du Plan Famille a pu entraîner un décalage avec les effets effectivement perçus par les personnels. Le sentiment d'un manque de considération, souvent évoqué sur d'autres problématiques, trouve ici à s'exprimer une nouvelle fois. Il importe de garder une bonne articulation entre la communication (l'effet d'annonce) et les effets concrets.

Plus largement, l'évolution de la structure familiale rend nécessaire un plus grand accompagnement des Armées pour assurer la « base arrière » du combattant. En effet, naguère, un noyau familial stable et large (grands-parents, épouses) pouvait suppléer aux absences du militaire, au point qu'il était possible de parler d'un *« fonctionnement très complémentaire avec l'institution militaire²³ »*. Aujourd'hui, seule une minorité de familles de militaires correspondent à ce schéma. On est donc passé d'une complémentarité entre familles et armée à une mise en concurrence. Ces familles, connaissant peu le monde militaire, ne sont plus préservées des doutes traversant le reste de la société, et donc plus vulnérables aux informations négatives, qu'elles soient vraies ou fausses. Les retombées sur les combattants sont évidentes : *« les familles et les militaires sont exposés aux controverses et aux critiques concernant les conflits armés dans lesquels ils sont pris. Ils sont gagnés par le doute concernant l'utilité de leur mission et l'intérêt d'exposer leur vie. C'est une autre forme de mise en tension pour le militaire et sa famille²⁴ »*. Il importe donc plus que jamais de porter une attention toute particulière à l'entourage familial. Cette attention n'est pas seulement une question de moyens financiers mais aussi – voire surtout – de moyens humains. Cela suppose de connaître les situations familiales de chacun. Cela suppose donc, *in fine*, que l'encadrement puisse disposer de suffisamment de temps pour pouvoir s'en préoccuper. Sur le long terme, il s'agit de construire (ou de préserver) l'image d'une institution solide, qui prend soin des gens et de leur famille même après leur engagement dans l'armée.

²⁰ Assemblée Nationale. *Rapport sur le projet de loi de finances pour 2020*, n°2272, 10 octobre 2019, disponible à http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_fin/l15b2301-tiii-a14_rapport-fond , consulté le 7 mai 2020.

²¹ Assemblée Nationale. *Compte-rendu de la Commission de la Défense nationale et des forces armées*, n°16, 23 octobre 2019, disponible à http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/comptes-rendus/cion_def/l15cion_def1920016_compte-rendu , consulté le 7 mai 2020.

²² Assemblée Nationale, *Op. Cit.*

²³ VAUTIER, Virginie. Quels enjeux pour ceux qui restent ? Regards sur les familles des militaires. *Inflexions*, n°18, 2011/3, p. 5.

²⁴ *Op. Cit.* p. 15.

4.3.2. Les conditions de travail

Avec les suppressions de postes, mais aussi du fait de l'impératif d'efficience, le rythme de vie régimentaire est devenu particulièrement usant pour les personnels. Ce rythme ne permet plus aux unités de mener des activités de cohésion sans enjeu ni évaluation. L'inflation des tâches administratives, la complexification des procédures (renforcée par l'instauration des bases de défense) ou encore le poids des évaluations individuelles sont souvent cités comme des exemples de surcharges venant empiéter sur la préparation militaire proprement dite. Comme le signalait le général Burkhard, CEMAT, devant la représentation nationale : « *notre mode de fonctionnement est devenu trop complexe. L'accumulation de normes et de directives multiples nous empêche de fonctionner de manière souple et réactive. Nous devons retrouver une forme d'agilité au service de l'opérationnel*²⁵ ».

Les personnels ont le sentiment d'une dégradation des conditions de travail à de nombreux niveaux :

- L'éloignement du soutien administratif avec la création des bases de défense a entraîné complexification et déshumanisation : « *les militaires rencontrés par le Haut Comité ont tous fait part de la déshumanisation et du flou qui caractérisent désormais les relations entre les militaires soutenus et le personnel administratif. Pour beaucoup, "le militaire est désormais un numéro de matricule ou un identifiant dans un SIRH"*²⁶ ».
- La dégradation des infrastructures sont des éléments qui pèsent lourdement au quotidien. En 2017, le sénateur Dominique de Legge estimait que « *les investissements sacrifiés concernent le plus souvent des équipements de la vie quotidienne : hébergement, restauration, équipements sportifs, camps d'entraînement, etc.*²⁷ ». Le chef de corps du 2^{ème} RIMa, interrogé dans le cadre de ce rapport, estimait ainsi que cette dégradation avait un impact sur le taux d'attrition, très fort dans les six premiers mois. D'autres personnes interrogées sont venues corroborer ce constat d'un impact sur la fidélisation : « *Certes, comme l'ont reconnu certaines personnes entendues, d'autres problématiques sont également mises en avant par les militaires telles que la difficulté à mener une vie familiale du fait de l'accélération du rythme des opérations tant à l'étranger que sur le territoire national, la problématique de l'emploi des conjoints, les perspectives de carrière, etc. Néanmoins, toutes ont estimé que la dégradation des infrastructures avait un impact négatif sur le moral des militaires alors que des opérations mineures, telles que l'installation d'un réseau internet sans fil dans l'ensemble des lieux d'hébergement, (...) seraient de nature à améliorer significativement le quotidien des soldats*²⁸ ».

Ce constat n'est pas radicalement nouveau pour l'institution, et ses représentants l'ont à de nombreuses reprises évoqué devant la représentation nationale. D'une manière générale, et comme l'indiquait le général Bosser, CEMAT, à l'occasion de ses vœux, l'armée de Terre a « *bien compris les messages d'affaiblissement du moral qui sont liés à l'habillement, à l'équipement, à l'alimentation, à l'infrastructure, bien évidemment, à la solde et parfois à des matériels, comme les véhicules à roues qui, dans des régiments de haute technologie, manquent cruellement, ce qui peut sembler être parfois un paradoxe*²⁹ ».

²⁵ Assemblée Nationale. *Compte rendu de l'audition du général Burkhard*. Commission de la défense nationale et des forces armées, n°47, 6 mai 2020, p. 6. Disponible à <https://www.asafrance.fr/images/officiel-cemat-an-audition-6mai2020.pdf>, consulté le 22 mai 2020.

²⁶ Haut comité d'évaluation de la condition militaire. *L'administration des militaires*. 8^{ème} rapport, mai 2014, p. 64.

²⁷ DE LEGGE, Dominique. *Rapport d'information sur le parc immobilier du ministère des Armées*. Rapport d'information n°661, Commission des des Finances, Sénat, 19 juillet 2017, p. 78.

²⁸ Op. Cit, p. 78.

²⁹ Cité dans LAGNEAU, Laurent. Selon le chef d'état-major de l'armée de Terre, « nous manquons cruellement d'effectifs dans certaines unités ». *Zone Militaire*, 12 janvier 2015, disponible à

- Affiner les études sociologiques menées sur le poids des conditions de travail dans la décision de quitter l'armée de Terre :
 - En fonction des spécialités ;
 - En fonction des régiments ;
 - En ne se fiant pas seulement au déclaratif, mais aussi en menant des études de terrain sur un temps suffisamment long.

4.3.3. Les primes de lien au service

La solde est une des sources de mécontentement évoquée. Les militaires disent souffrir de la comparaison avec la fonction publique, avec les forces de l'ordre, avec le secteur privé. Il ne s'agit pas seulement une question de salaire ou d'avantages, mais également de reconnaissance, avec un fort sentiment d'injustice. Mais là encore, il est assez compliqué de savoir, au-delà des déclarations, le poids réel du volet financier dans le choix de quitter l'institution.

La création de la prime de lien au service (PLS) est destinée à « *en faire un instrument de fidélisation à destination soit de personnels détenant des compétences spécifiques et rares, pour lesquels nous n'avons pas de solution de remplacement immédiate, soit de personnels qui veulent partir mais dont nous souhaitons prolonger l'engagement. Il s'agit d'un dispositif assez souple, au sens où son montant pourra varier en fonction des situations, plus aisément que dans le cas habituel des primes destinées aux agents publics. J'annonce, par ailleurs, d'ores et déjà qu'il n'y aura pas de postes à prime ou de postes sans prime, puisqu'il s'agit de répondre à un problème spécifique, qui peut être résolu par le recrutement d'un personnel ayant vocation à rester durablement en poste, ce qui dispensera de l'usage des primes. Pour ce qui concerne les spécialités éligibles, ce sera aux gestionnaires de les définir mais, dans l'attente d'une évaluation, ce dispositif assez flexible me paraît à même de répondre aux besoins*³⁰ ».

Le lien entre le contexte économique et l'engagement/fidélisation/réengagement mériterait aussi d'être exploré. Par exemple, il permettrait de confirmer ou d'infirmer l'idée qu'un « environnement de plus en plus concurrentiel avec le secteur privé³¹ » viendrait mécaniquement affecter l'attractivité de l'offre de l'armée de Terre, alors que l'on note qu'en France, le taux de chômage a peu d'incidence sur le volume de candidatures³², contrairement aux Etats-Unis et à la Grande-Bretagne.

<http://www.opex360.com/2015/01/12/selon-le-chef-detat-major-de-larmee-de-terre-nous-manquons-cruellement-defectifs-dans-certaines-unites/>, consulté le 15 mai 2020.

³⁰ Assemblée Nationale. *Compte-rendu de la Commission de la défense nationale et des forces armées n°2. Audition de Mme Parly sur le projet de Loi de finances pour 2020*. 1^{er} octobre 2019, disponible à <http://www.assemblee-nationale.fr/15/cr-cdef/19-20/c1920002.asp>, consulté le 4 mai 2020.

³¹ Compte-rendu de la Commission des Affaires étrangères et des forces armées. Sénat, 15 mai 2019, disponible à <https://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20190513/etr.html>, consulté le 4 mai 2020.

³² Eurocrise. *Homogénéité versus différenciation : quel modèle d'organisation pour l'armée de Terre à l'horizon 2035 ?* 19 avril 2017, p. 9.

- Mener une étude pour connaître les nouvelles conditions de travail et de revenus des anciens militaires ayant quitté volontairement l'institution avant la fin de leur contrat ou ne l'ayant pas renouvelé alors qu'ils en avaient la possibilité. La comparaison avec les conditions de travail et de revenus de ces personnels lorsqu'ils étaient dans l'armée de Terre sera alors riche d'enseignements.

4.4. LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTIONS AU SEIN DE L'INSTITUTION ET LA RECONVERSION

Les discours tenus lors de la période de déflation des effectifs ont pesé lourd sur la perception par les militaires du rang de leurs perspectives d'avenir dans l'armée de Terre. Les objectifs de fidélisation des militaires du rang ont ainsi variés, passant de 6,5 ans au moment de la professionnalisation à 8 ans en 2017³³. Par conséquent, embauchés sur des contrats courts, avec peu de perspectives de renouvellement, les militaires du rang ne s'étaient pas projetés dans une carrière militaire longue.

La question des sous-officiers est cruciale pour l'armée de Terre. Les entretiens menés dans le cadre de cette note révèlent la perception d'une dégradation des statuts des sous-officiers depuis une dizaine d'années.

Malgré ces bémols, la gestion des parcours professionnels, de l'avis de beaucoup, s'est largement améliorée, notamment par une meilleure prise en compte des choix individuels (mutations, parcours professionnels).

La reconversion qui existe aujourd'hui permet à de nombreux militaires d'apprendre un métier en fin de contrat. Cette procédure intéresse surtout ceux dont l'emploi n'est pas directement transposable dans la vie civile. Toutefois, dans la période de sous-effectifs que nous vivons (et de multiplication des missions), un certain nombre de militaires préfèrent rester dans leur unité jusqu'au dernier moment pour bénéficier de meilleures soldes en missions ou à l'exercice. Les crédits alloués à la reconversion sont régulièrement sous-consommés. Il serait intéressant d'avoir un regard critique pour évaluer le nombre de personnes qui échappent ainsi au dispositif de reconversion et estimer ceux qui de ce fait se retrouvent au chômage.

³³ Haut comité d'évaluation de la condition militaire. *La fonction militaire dans la société française*. 11^{ème} rapport, septembre 2017, p. 65.

La réflexion sur les parcours professionnels est déjà très solide. Il importe :

- De poursuivre les efforts déjà entrepris sur la flexibilité des parcours individuels (et notamment de suivre les réformes en cours dans l'*US Army*) ;
- De réfléchir, notamment pour les militaires du rang et les sous-officiers, à la possibilité de parcours valorisants pour chaque spécialité, par exemple en offrant la possibilité de faire une formation longue dans le civil ou encore en alternant les allers-retours entre les industries de défense et l'armée, ce qui pourrait être bénéfique en termes de qualité du soutien MCO.
- De réfléchir aux aménagements possibles, pour les militaires ayant déjà servi un certain nombre d'années, dans le temps de travail (temps partiel), la possibilité de congés sabbatiques et de congés de formation, ou tout autre dispositif (télétravail, formation à distance) permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.
- De réfléchir à la possibilité de « réenchanter » les carrières (par exemple au moment du renouvellement du contrat), en changeant d'affectation, lorsque le militaire ne se plaît pas dans son unité. Il est essentiel de tenir compte des souhaits des gens jusqu'au plus bas niveau, et, pour cela, de soutenir la mesure de subsidiarité accrue des responsabilités de mobilité, au profit des commandants de formation et des chefs de corps.

4.5. L'UTILISATION DES RESERVES

Sous leurs formes actuelles, les réserves de l'armée de Terre influent faiblement sur le recrutement des effectifs de l'adT d'active et apparaissent décorréélées des problématiques de fidélisation. Cette constatation n'a rien de surprenant puisque les missions des réserves ne sont pas spécifiquement orientées vers de tels objectifs. En revanche, compte tenu des difficultés actuellement rencontrées par l'active pour fidéliser ses engagés et des caractéristiques des réserves de l'armée de Terre, il paraît intéressant de s'interroger sur les opportunités qui pourraient naître d'une implication des réserves dans le processus de recrutement de l'active et sur les missions spécifiques qui pourraient leur être confiées dans une logique d'efficience.

• Une présence militaire partout au contact des populations

Alors que les militaires d'active sont essentiellement visibles dans leurs garnisons et dans les grandes villes, la réserve opérationnelle de l'armée de Terre répartie sur l'ensemble du territoire constitue en de nombreux endroits la seule présence tangible de l'armée de Terre³⁴.

³⁴ La réserve opérationnelle (22000 hommes et femmes dont 2400 servent quotidiennement en renforcement de l'armée d'active) est composée d'une réserve opérationnelle d'engagement de premier niveau (RO1) regroupant les

De ce fait, les réservistes sont bien placés pour être des relais de l'armée de Terre au sein des populations, en particulier de la jeunesse. Ils peuvent apporter dans toutes les communes une vision actualisée du métier souvent éloignée des images datées et parfois caricaturales véhiculées par les générations précédentes. En témoignant de leur expérience, ils peuvent ainsi participer activement à une information de qualité de nature à éclairer les citoyens.

Les réserves de deuxième niveau pourraient être mieux exploitées, dans l'optique du recrutement. Elles pourraient être utilisées à des fins de représentation de l'institution, pour des emplois courts, ponctuels. Cela implique avant tout de tenir à jour les listing de la réserve de 2^{ème} niveau, indispensable en cas de crise grave, ou même de remontée en puissance. Les anciens militaires ayant quitté l'institution restent souvent très attachés à celle-ci. Leur mobilisation dans le cadre d'événements ponctuels permettrait ainsi :

- De permettre un contact direct entre la jeunesse et d'anciens militaires ;
- De valoriser les anciens militaires, à qui l'institution montre ainsi son soutien et sa reconnaissance en faisant appel à eux.

• **Un engagement fragilisé par une connaissance superficielle du métier**

Les raisons qui amènent les jeunes soldats à quitter l'uniforme après le premier contrat sont largement évoquées dans les rapports récents établis en particulier pour l'Assemblée Nationale ou le Sénat. On note en particulier une certaine désillusion liée au décalage entre les perspectives dessinées lors de l'engagement et les réalités vécues durant le premier contrat. Ce décalage qui peut engendrer un sentiment de tromperie est peut-être la conséquence d'une connaissance incomplète ou trop superficielle du métier militaire.

Une connaissance approfondie des multiples facettes et métiers de la profession de soldat et une meilleure compréhension des aspects les moins matériels (en particulier les grandeurs cachées et les servitudes de la profession) permettrait un engagement plus réfléchi et mieux assumé ensuite.

Il ne s'agit pas de mettre en cause les organismes de recrutement qui remplissent efficacement leur mission, puisque le nombre d'engagements est satisfaisant, mais de réfléchir sur les connaissances complémentaires à apporter aux candidats potentiels à l'engagement pour affermir durablement leur choix.

• **Une nouvelle mission pour les réserves**

Les réserves pourraient jouer un rôle significatif dans un processus d'initiation au métier militaire avec l'objectif de forger en toutes connaissances de cause des vocations militaires. Cette action pourrait être organisée en distinguant trois périodes, avant l'âge de l'engagement, durant la période d'engagement, et après 29 ans.

♦ **Une action des réserves sur la jeunesse avant l'âge de l'engagement**

Cette action peut être menée au profit des jeunes avant l'âge de 17 ans 1/2 dans le cadre de l'enseignement prodigué dans les classes de défense et de sécurité globale³⁵ (CDSG) déjà existantes. Ces classes permettent une réflexion lucide sur la défense et la sécurité. Des

citoyens français volontaires issus de la société civile avec ou sans expérience militaire et d'une réserve opérationnelle de disponibilité de second niveau (R02) constituée de tous les ex-militaires d'active soumis à une obligation de disponibilité durant les cinq ans suivant leur départ des forces armées. Depuis le 13 octobre 2016, tous les réservistes de la R02 font partie de la Garde nationale.

³⁵ Les CDSG constituent un dispositif de partenariat entre le ministère des Armées et le ministère de l'Education Nationale en faveur de l'insertion sociale et de la réussite scolaire encadré par la convention cadre du 8 août 2011. Ce dispositif se traduit par une convention entre un établissement scolaire et une formation militaire. L'objectif est de contribuer au développement de l'esprit de au renforcement du lien armée-nation et du patriotisme dans le cadre de l'éducation civique.

réservistes participent déjà aujourd'hui à ces classes en complément de l'intervention de militaires d'active mais le public touché est restreint et le nombre d'heures de cours très limité.

Il s'agirait donc de développer un processus existant en le généralisant à tout le territoire et en augmentant le nombre de cours. Ce renforcement et cet élargissement, sous réserve d'accords interministériels Défense et Education nationale, pourraient être réalisables grâce à une participation importante de réservistes pour ne pas immobiliser les personnels de l'active. Dans cette perspective, une information substantielle mais factuelle pour éviter toute dérive à caractère idéologique pourrait être délivrée par exemple à partir de la classe de 3^{ème}.

♦ Une action des réserves après 18 ans et avant 29 ans

Des jeunes appartenant à cette classe d'âge rejoignent la garde nationale, il serait intéressant de savoir quelle proportion de ces jeunes s'engagent ensuite dans l'armée d'active et parmi ceux-ci combien souscrivent éventuellement un second contrat dans l'active.

Il s'agit aussi d'imaginer de quelle manière les réserves doivent être développées pour fournir lorsque c'est nécessaire et éventuellement dans une logique de *reach back* des spécialistes dans les métiers militaires qui exigent des connaissances de pointe mises en œuvre par le domaine civil en limitant le caractère rébarbatif pour certains de l'engagement tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Sans oublier la possibilité pour cette classe d'âge de réservistes d'être projetables ou de participer aux missions de l'active en cas de besoins quantitatifs ou de spécialistes.

A ce titre, les réservistes peuvent encadrer les PMS et même participer à des formations pro-terre (certification tir, encadrement des périodes initiales de formation, etc.) : un rôle plus intégré dans la vie du régiment peut être envisagé notamment pour toutes les fonctions classiques (gardes, formations, encadrement des activités pro-terre, etc.). Ceci permettrait de soulager l'active dans ces tâches et lui laisser plus de temps pour leur spécialisation. Le poids des routines, pour les militaires d'active, a déjà été évoqué plus haut comme un facteur pesant sur la fidélisation.

♦ Une action des réserves auprès des populations au-delà de 29 ans

Le lien le plus étroit possible doit être tissé avec la population après l'âge limite de l'engagement de manière à préserver l'avenir. Il semble en effet important de maintenir les pères et mères de famille au courant des évolutions de l'armée de Terre pour qu'ils puissent apporter une vision claire et surtout juste de l'armée de Terre à leurs enfants même si ils n'ont pas porté l'uniforme durant la première partie de leur vie.

Pour faciliter cette symbiose entre les réservistes sur leur lieu de résidence et les citoyens, il serait intéressant de donner une meilleure visibilité aux réservistes dans leur commune en reconnaissant à certains un rôle de représentant local dans une logique de bénévolat (sans pour autant inventer une usine à gaz...). La visibilité recherchée pourrait être au niveau de la commune équivalente à celle de la gendarmerie ou des sapeurs-pompiers, sans pour autant mettre en œuvre des moyens et des locaux aussi importants mais en s'appuyant sur les structures municipales existantes et éventuellement sur les réseaux d'anciens combattants mais avec circonspection, au cas par cas pour garantir la présentation d'une image actualisée de l'armée de Terre. Cette mesure pourrait prendre tout son sens dans les déserts militaires. Le développement de cette idée pourrait conduire à terme à la mise en place de maisons locales de la garde nationale qui pourraient redonner à l'armée de Terre une visibilité au contact des citoyens sur le territoire.

- **Des contrats d'engagement actives-réserves marqués par un continuum plus étroit.**

Les spécialistes qui sont nécessaires en nombre de plus en plus importants dans les armées pourraient peut-être avantageusement être liés au service par des contrats plus souples alternant à la demande des temps de service et d'attentes dans une logique d'alerte facilitée par des interventions à distance. Dans ce cadre, beaucoup de choses facilitées par le télétravail sont à inventer.

Mieux impliquer les réserves sur les questions de recrutement :

- En favorisant la visibilité des réservistes, et la rencontre entre réservistes et civils ;
- En impliquant la réserve dans les actions auprès de la jeunesse (CDSG) ;
- En utilisant mieux la RO2 à des fins de rayonnement ;
- En réfléchissant à des contrats souples alternant active/réserve pour certains spécialistes.

5. Conclusion

Le sujet de la note est vital pour les armées en général et l'armée de Terre en particulier puisque des ressources humaines insuffisantes ou inadaptées aujourd'hui rendraient problématique le fonctionnement normal de l'institution à court terme. Par ailleurs, le temps de formation sur les systèmes d'armes s'avérant de plus en plus long, il n'est pas raisonnable de compter sur la seule levée en masse pour compléter dans l'urgence les effectifs de manière efficace. Les effets de « stop and go » produits par les réductions d'effectifs, puis la remontée en puissance, ont ainsi brouillé l'image de l'employeur qu'est l'armée de Terre. A ce niveau, le message relève aussi du politique.

L'importance de l'attachement à l'institution et de la possibilité d'un parcours intéressant et valorisant tout au long de la carrière est essentielle, tant pour le recrutement que pour la fidélisation. Le risque serait de se concentrer sur des profils jugés excellents au départ, en mettant de côté le fait que l'institution forme ses personnels, au sens fort du terme. L'armée de Terre doit autant que possible s'attacher à anticiper les compétences dont elle aura besoin à moyen terme, afin de mieux anticiper ses besoins de formation et, au besoin, de créer ses propres filières. Elle doit dans le même temps s'efforcer de donner un sens très fort à l'engagement militaire, avec un rôle majeur à jouer pour l'encadrement à tous les niveaux.

6. Annexe 1 : Cadrage du sujet

Périmètre de la note

La note traitera du recrutement et de la fidélisation dans l'armée de terre d'active et prendra pour hypothèse de départ un recrutement à volumes constants sur les cinq prochaines années.

Attendus

La note s'efforcera de répondre à la question sous-jacente posée par l'intitulé : dans quelle mesure un meilleur recrutement permettrait une meilleure fidélisation et quels sont les outils à notre disposition pour parvenir à envisager ces améliorations ?

La question de l'amélioration du recrutement renvoie à deux interrogations :

- Doit-on et peut-on améliorer le ciblage du recrutement pour attirer des profils différents et plus facilement fidélisables ? Alors que le nombre de candidatures sérieuses au recrutement n'augmente pas significativement ces dernières années, les réponses à cette question sont extrêmement contraintes par un vivier polyvalent qui n'est pas extensible (cf. note OBSAT n°3, 1ère année) ?
- Doit-on et peut-on améliorer le discours tenu à toutes les étapes du recrutement pour que les recrues soient en amont préparées à être mieux fidélisés ?

La question du recrutement dans une perspective de fidélisation ne peut par ailleurs pas être isolée de ce que les militaires vivent après leur recrutement aux différentes étapes de leur carrière. Cette question renvoie à son tour à deux interrogations :

- Quelles sont les réalités vécues sous l'uniforme qui pèsent sur la fidélisation (conditions de travail, déceptions, routines, etc.) ?
- Quel contexte socio-politique extérieur aux armées peut peser sur la fidélisation (évolutions sociales larges, vie de famille, processus d'individualisation des valeurs, manière dont les militaires se sentent compris dans ce qui fait la complexité de leur vie professionnelle) ?

Il s'agira donc d'étudier les trois dimensions du problème : le recrutement, la fidélisation, et le lien entre ces deux aspects dans un contexte social donné.

Démarche

Beaucoup de choses ayant été dites et écrites sur ce sujet, et beaucoup d'initiatives tentées, cette note partira d'un constat de l'existant, pour tenter de distinguer les mesures à conserver des pistes à écarter.

Ce constat se fera aussi sur les exemples étrangers, confrontés aux mêmes questionnements que la France en matière de recrutement / fidélisation. Les solutions adoptées par ces pays seront examinées, pour en tirer les bonnes pratiques, ou au contraire les solutions à écarter.

Les pistes de réflexion porteront notamment sur :

- L'évaluation des politiques menées et les leçons tirées des actions entreprises ;
- Le vivier de recrutement ;

- La visibilité des militaires dans l'espace public et son impact sur le recrutement et la fidélisation ;
- les représentations individuelles et collectives que véhicule le métier de militaire et le décalage possible avec la réalité vécue.

Une incursion dans le monde civil du recrutement et des RH dans des entreprises privées ou dans des administrations pourra être envisagée si elle apparaît nécessaire.