

LES RESSOURCES HUMAINES, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ARMÉES

Michel PESQUEUR

Juin 2020

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et experts à l'échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

ISBN : 979-10-373-0199-4

© Tous droits réservés, Ifri, 2020

Comment citer cette publication :

Michel Pesqueur, « Les ressources humaines, un enjeu stratégique pour les armées », *Focus stratégique*, n° 98, Ifri, juin 2020.

Ifri

27 rue de la Procession 75740 Paris Cedex 15 – FRANCE

Tél. : +33 (0)1 40 61 60 00 – Fax : +33 (0)1 40 61 60 60

E-mail : accueil@ifri.org

Site internet : ifri.org

Focus stratégique

Les questions de sécurité exigent une approche intégrée, qui prenne en compte à la fois les aspects régionaux et globaux, les dynamiques technologiques et militaires mais aussi médiatiques et humaines, ou encore la dimension nouvelle acquise par le terrorisme ou la stabilisation post-conflit. Dans cette perspective, le Centre des études de sécurité se propose, par la collection **Focus stratégique**, d'éclairer par des perspectives renouvelées toutes les problématiques actuelles de la sécurité.

Associant les chercheurs du centre des études de sécurité de l'Ifri et des experts extérieurs, **Focus stratégique** fait alterner travaux généralistes et analyses plus spécialisées, réalisées en particulier par l'équipe du Laboratoire de Recherche sur la Défense (LRD).

Auteur

Le colonel **Michel Pesqueur** est chercheur au sein du Laboratoire de Recherche sur la Défense (LRD). Officier d'active de l'armée de Terre, précédemment chef de bureau en administration centrale, il a notamment été projeté en Côte-d'Ivoire, en Afghanistan, en Grèce et en République centrafricaine. Détaché par le ministère des Armées auprès de l'Ifri, il apporte une expérience opérationnelle aux différentes études relatives aux engagements militaires contemporains ainsi qu'à l'adaptation de l'outil de défense français. Diplômé de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, il est breveté de l'École de Guerre et docteur en histoire. Ses travaux portent sur l'emploi des blindés français.

Comité de rédaction

Rédacteur en chef : Élie Tenenbaum

Rédactrice en chef adjointe : Laure de Rochegonde

Assistant d'édition : Antoine Labarre

Résumé

L'ambition de la loi de programmation militaire 2019-2025, « à hauteur d'homme », démontre combien le facteur humain est crucial pour les armées. En raison de la spécificité de leurs missions et de leurs engagements, la gestion des ressources humaines (RH) des armées est soumise à des contraintes particulières, dont l'impératif de jeunesse, la forte mobilité et l'importante disponibilité sont les plus évidents. S'il a su relever le défi de la transition d'une armée de conscription à une armée de métier, puis faire face à des politiques de forte déflation, le modèle RH des armées doit désormais répondre à un objectif d'augmentation rapide et significative des effectifs. Dans le même temps, l'acculturation aux nouvelles technologies nécessite une montée en gamme qualitative des profils recrutés. Le gestionnaire doit travailler toujours plus à maîtriser les flux et sa masse salariale, en jouant sur la fidélisation des effectifs et en attirant de nouvelles générations aux capacités et aux aspirations différentes de celles de leurs aînés.

Abstract

The French Military Planning Act for the years 2019-2025, is “dedicated” to men and women in the services, showing how crucial the human factor is for the armed forces. Nevertheless, due to the specific nature of their missions and commitments, human resources (HR) management in the armed forces is subject to particular constraints, the most obvious of which are the need for youth, high mobility and high availability. While it has been able to meet the challenges of transitioning from a conscription to a professional force, and then of abiding strong deflation policies, the HR model of the French armed forces now has to reverse the trend and endorse a rapid and significant increase in troops number. At the same time, technological changes require a qualitative upgrade in recruits' profiles. HR managers have to work even harder to control the flow of personnel, weighing on its personnel retention policy while attracting new generations with skills and aspirations different than their elders'.

Sommaire

INTRODUCTION	9
QUEL MODELE DE RESSOURCES HUMAINES POUR LES ARMEES ? ..	11
Les particularités du métier des armes	11
<i>Des armées jeunes, engagées et exigeantes</i>	<i>11</i>
<i>Des profils militaires diversifiés.....</i>	<i>14</i>
<i>A chaque armée ses enjeux</i>	<i>17</i>
Une politique RH en évolution constante	19
<i>Le défi relevé de la professionnalisation</i>	<i>20</i>
<i>La RGPP et la LPM 2014-2019, le rasoir multi-lames</i>	<i>21</i>
<i>Vers un changement de paradigme ?.....</i>	<i>23</i>
La fonction RH, enjeu de pouvoir dans les armées	24
<i>La fonction RH au niveau ministériel</i>	<i>24</i>
<i>Les DRH d'armées, une organisation particulière</i>	<i>25</i>
<i>La gestion de la masse salariale.....</i>	<i>26</i>
LES DEFIS D'UNE REMONTEE EN PUISSANCE	29
Un premier bilan encourageant.....	29
<i>Des objectifs ambitieux.....</i>	<i>29</i>
<i>Une situation encore fragile.....</i>	<i>31</i>
Conquérir la ressource : entre l'offre et la demande	32
<i>Un vivier de recrutement en évolution</i>	<i>32</i>
<i>L'évolution du besoin : entre technicité et rusticité.....</i>	<i>37</i>
Des difficultés et des défis à relever	38
<i>Recruter, un enjeu majeur</i>	<i>39</i>
<i>Une ressource rare à fidéliser</i>	<i>43</i>
<i>Bien terminer le cycle RH par une reconversion réussie.....</i>	<i>46</i>
<i>Augmenter le taux d'encadrement.....</i>	<i>47</i>

PREPARER LA RELEVÉ MILITAIRE DE DEMAIN	49
Agir sur les processus	49
<i>Améliorer la gestion.....</i>	<i>49</i>
<i>Adapter le recrutement à l'évolution de l'offre et de la demande.....</i>	<i>53</i>
<i>Bien fidéliser réduit les besoins en recrutement</i>	<i>58</i>
<i>La reconversion, un vecteur d'attractivité.....</i>	<i>60</i>
Agir sur l'environnement	61
<i>Mieux vivre de son métier</i>	<i>61</i>
<i>L'épanouissement au service de l'efficacité opérationnelle</i>	<i>62</i>
Vers une révolution technologique ?	64
<i>Une transformation profonde des enjeux RH</i>	<i>64</i>
<i>La technologie au service du gestionnaire</i>	<i>66</i>
CONCLUSION	69

Introduction

« Il n'est de richesses que d'hommes¹ », nous dit Jean Bodin. Cette maxime est un classique des travaux sur les ressources humaines (RH), tant elle témoigne de l'importance de ce facteur dans la marche des entreprises et de l'économie. Elle renvoie ainsi à la notion de capital humain, défini comme « l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs² ». D'après les économistes américains Paul Samuelson et William Nordhaus, cette conception peut être étendue à la nation et appréhendée comme un « stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente³ ».

Ce qui est vrai pour l'économie en général l'est aussi pour les armées, qui ne peuvent fonctionner sans les hommes et les femmes qui les composent. À cet égard, les RH forment le véritable socle des armées. Il suffit qu'un seul homme⁴ manque pour que plus rien ne fonctionne, comme l'a souligné l'amiral Prazuck, chef d'état-major de la Marine nationale, lors de son audition devant la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat le 23 octobre 2019 :

« Les ressources humaines, [...] représentent un enjeu existentiel pour la Marine. Certaines marines européennes souffrent d'un déficit en ressources humaines au point que parfois, leurs bâtiments ne peuvent pas appareiller, faute d'équipages suffisants. Faute d'équipage, un bâtiment, fût-il de dernière génération avec l'équipement le plus sophistiqué possible, ne sert à rien !⁵ »

Alors que la professionnalisation et la montée en gamme technologique des armées nécessitent des opérateurs hyperspécialisés souvent formés à grands frais, certaines niches rares (opérateurs cyber, linguistes, pilotes) peinent à fidéliser leur vivier de spécialistes. Les conditions et les débouchés offerts par le secteur privé concurrencent les parcours professionnels proposés par le ministère des Armées. Déjà palpables au niveau d'ambition

1. J. Bodin, *Les Six livres de la République*, Paris, Jacques du Puys, 1576.

2. J. Stiglitz et al., *Principes d'économie moderne*, Bruxelles, De Boeck, 2007, p 190.

3. P. A. Samuelson et W. D. Nordhaus, *Économie*, Paris, Economica, 2000.

4. Tout au long de l'étude le mot homme sera employé selon son acception générique.

5. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, avril 2018.

actuel – tel qu’il est fixé dans le *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale*, la *Revue stratégique* et les contrats opérationnels – ces tensions risqueraient de s’accroître encore, à l’heure où se profile un rehaussement des exigences vers la haute intensité en même temps que de nouvelles contraintes sur le cadre budgétaire.

L’adéquation des ressources humaines avec les besoins des armées est pourtant essentielle à l’exécution de leur mission. Par-delà la réalisation des plafonds d’emploi, la formation et la préservation des effectifs c’est toute la question de la place du militaire qui se pose au sein d’armées en pleine mutation, soumises à la fois aux évolutions sociétales d’une nouvelle génération aspirant à un mode de vie différent de celui de ses aînés, et de l’avènement d’un nouvel âge technologique et industriel marqué par la massification des données (*big data*) et l’automatisation grandissante de certaines tâches. Comment définir le besoin RH des armées à l’aune de ces transformations ? Comment s’assurer de recruter les profils adaptés, à même de devenir les combattants des années à venir ? Ces enjeux sont proprement stratégiques dans la mesure où ils lient directement les moyens militaires mis en œuvre – dans ce cas, les hommes et les femmes qui composent les armées – à la capacité à produire l’effet politique exigé par les décideurs.

Le terme de « ressource humaine » désigne l’ensemble des personnels vu sous l’angle de leurs compétences. Il s’agit de tous les hommes et femmes, militaires ou civils qui servent au sein des armées. Cette ressource, il faut la conquérir, la former, la gérer, et en assurer la reconversion afin qu’elle remplisse au mieux la mission confiée aux armées : « assurer la protection du territoire national, de la population et des intérêts français partout dans le monde ». Les armées sont constituées de l’armée de Terre, de la Marine nationale et de l’armée de l’Air. Parce qu’elles ne peuvent agir sans soutien, il convient d’y ajouter les personnels du Secrétariat général pour l’administration (SGA), au Service de santé des armées (SSA) et au Service du commissariat des armées (SCA). Elle exclut, en revanche, la gendarmerie nationale et la Direction générale de l’armement (DGA), qui ont leur propre organisation des RH et sont autonomes en matière de gestion.

Pour saisir les enjeux auxquels sont confrontées les armées en termes de ressources humaines, il faut d’abord envisager leur modèle de fonctionnement, ainsi que son évolution. S’il leur permet de remplir leurs objectifs, les armées sont toutefois confrontées à de nombreux défis pour recruter, former, fidéliser et reconvertir leur personnel. Ces défis sont relevés par la mise en œuvre de politiques volontaristes destinées à adapter les processus et les méthodes de gestion. Il s’agit en effet d’améliorer l’attractivité des armées et satisfaire au mieux les attentes de leur personnel.

Quel modèle de ressources humaines pour les armées ?

Les militaires sont des citoyens au statut particulier. La conduite de leur mission peut impliquer de donner la mort au nom de la nation et de mettre leur propre vie en péril, parfois jusqu'au sacrifice suprême. De ce fait, leur condition est régie par un statut dérogatoire au reste de la fonction publique. C'est notamment la particularité de ce statut qui impose un modèle RH spécifique. Ce dernier n'en a pas moins connu de profondes mutations en un peu plus de vingt ans, bouleversé par la fin de la conscription et la transition rapide vers une armée de métier ainsi que par les ajustements budgétaires successifs, imposant une réduction des formats et la quête effrénée d'une gestion toujours plus efficiente des effectifs.

Les particularités du métier des armes

Des armées jeunes, engagées et exigeantes

Être soldat, aviateur ou marin requiert un niveau d'engagement personnel important, qu'il soit physique ou mental, en opération ou à l'entraînement. Ainsi, le poids de l'équipement d'un fantassin engagé en opérations dans la bande sahélo-saharienne est de 25 kilogrammes, une patrouille de l'opération *Sentinelle* sur le territoire national effectue 20 kilomètres par jour avec près de 20 kilogrammes d'équipements, un pilote de *Mirage 2000* ou de *Rafale* peut, potentiellement encaisser une accélération de 9 G dans certaines phases de vol, notamment en combat aérien, tandis qu'un équipage embarqué sur un bâtiment de la Marine fonctionne par quart et passe en moyenne 92 jours en mer⁶.

Ces exigences nécessitent des armées composées de militaires jeunes et aptes à supporter les contraintes physiques, ainsi qu'une disponibilité morale complète. Pour le Chef d'État-Major de l'Armée de Terre (CEMAT) la jeunesse est ainsi ancrée dans « l'ADN de l'armée de Terre [...], car le combat Terrestre est éprouvant⁷ ». Son homologue de la Marine insiste lui

6. *La fonction militaire dans la société*, 11^e rapport du Haut comité d'évaluation de la condition militaire, Paris, 2017, p. 39.

7. Audition du Général Thierry Burkhard, chef d'état-major de l'armée de Terre, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2019.

aussi sur la nécessité de disposer de marins jeunes au regard d'un « mode de vie difficile avec un rythme de travail élevé⁸ ».

Cet impératif de jeunesse impose par définition un renouvellement permanent des forces vives opérationnelles et de leur environnement immédiat. Pour maintenir une moyenne d'âge peu élevée, un certain nombre de militaires doivent nécessairement se retirer de leurs fonctions alors qu'ils atteignent un âge pourtant considéré comme encore jeune dans le reste de la société. Ces flux entrants et sortants sont considérables : pour 2019, la Loi de Finance initiale (LFI) prévoyait par exemple de compenser 33 445 départs par le recrutement de 33 911 nouveaux militaires⁹.

Afin d'atteindre ces objectifs, le ministère des Armées impose à ses personnels des limites d'âge – majoritairement comprise entre 47 et 59 ans – ou de durée de service – entre 17 et 27 ans selon le type d'engagement – qui contraignent la longévité au sein des forces¹⁰. D'autre part, il requiert une politique de gestion des départs adaptée, volontariste, déclinée tout au long des carrières et dont les pensions de retraite sont un des piliers¹¹. Ce modèle de gestion est aussi permis par le recours à un taux élevé de contractuels, engagés sur des durées courtes, renouvelables ou non, en fonction des besoins. Les contractuels qui représentaient en 2019 environ 65 % des effectifs militaires (jusqu'à 75 % dans l'armée de Terre¹²), permettent en effet aux directions RH de jouer sur la durée des contrats et leur renouvellement, servant ainsi de variable d'ajustement pour maîtriser les flux de départs naturels¹³.

Le gestionnaire RH doit concilier une incitation maîtrisée des départs avec un temps incompressible dans les forces dû, notamment, à la rentabilisation de la formation reçue par le personnel. C'est la condition *sine qua non* de l'acquisition et du maintien des compétences essentielles à la réalisation des missions confiées aux militaires. Ces compétences sont valorisées entre autres par la promotion au mérite : par exemple, dans l'armée de Terre, 50 % des officiers sont issus du corps des sous-officiers, eux-mêmes issus à 50 % des militaires du rang. Malgré ces efforts,

8. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, octobre 2017.

9. J. Guerriau et G. Roger, Avis n° 149 (2018-2019), fait au nom de la commission des Affaires étrangères, de la défense et des forces armées du sénat, novembre 2018.

10. Article L4139-16 du code de la défense. Cet article prévoit que la limite de durée de service d'un officier sous contrat est fixée à 20 ans, celle d'un militaire commissionné à 17 ans, celle d'un militaire du rang à 27 ans et celle d'un volontaire à 5 ans.

11. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.*, p. 39.

12. *Revue annuelle de la condition militaire*, 13^e rapport du Haut comité d'évaluation de la condition militaire, décembre 2019, p. 13.

13. Un « départ naturel » est un départ qui se fait soit à la limite d'âge soit en fin de contrat. Il est, de ce fait, prévisible et maîtrisable.

les armées doivent toujours faire face à des départs non désirés à l'initiative du personnel, souvent du fait des contraintes liées au métier. Parmi celle-ci reviennent le plus fréquemment la mobilité géographique imposée aux militaires et à ses conséquences sur le foyer – difficultés d'emploi des conjoints notamment – de même que les absences trop fréquentes ou trop longues, qui pèsent lourdement sur la vie familiale¹⁴.

La vie militaire se distingue en effet par un certain nombre de spécificités au premier rang desquels une mobilité géographique importante. Cette dernière est postulée par l'article L4121-5 du code de la défense qui dispose que « les militaires peuvent être appelés à servir en tout temps et en tout lieu », un marqueur fort de la fonction militaire que l'on ne retrouve dans aucune des autres fonctions publiques. Elle est structurante pour les modèles de gestion RH, au même titre que l'impératif de jeunesse et la définition de parcours professionnels sélectifs. Cette mobilité fonctionnelle est liée, entre autres, à des temps de commandement suffisamment courts (deux ans dans l'armée de Terre, parfois moins dans la Marine ou l'armée de l'Air...) pour éviter une trop forte personnalisation du commandement, permettre le renouvellement des cadres de contact et disposer de viviers suffisants pour sélectionner les hauts potentiels. Cette nécessité de mobilité engendre un nombre assez élevé de militaires célibataires géographiques. Environ 13 % des militaires sont dans cette situation¹⁵.

À cette contrainte de mobilité s'ajoutent des absences prolongées qui peuvent s'avérer pesantes. Ainsi en 2017, 35 % des militaires de l'armée de terre ont réalisé plus de 100 jours d'activités opérationnelles ouvrant droit à l'indemnité d'absence cumulée. La Marine décrit cette situation comme l'institutionnalisation de « familles quasi monoparentales ». En moyenne, les militaires de l'armée de terre sont engagés 180 jours dans des activités ouvrant droit à l'indemnité d'absence cumulée, les marins autour de 174 jours et les aviateurs 42 jours, ces derniers conduisant de nombreuses opérations à partir des bases aériennes sur le territoire national. En outre, il faut ajouter les activités de garde, de permanence ou d'astreinte. Ces absences distendent le lien entre les militaires et le secteur civil, et nécessitent un accompagnement renforcé des familles et des proches.

14. *L'attractivité de la condition militaire*, 1^{er} rapport du Haut comité d'évaluation de la condition militaire, Paris, 2007, p. 35.

15. *Revue annuelle de la condition militaire*, 12^e rapport du Haut comité d'évaluation de la condition militaire, Paris, 2018, p. 66.

Tableau 1 : Évolution de la rémunération des personnels militaires entre 2017 et 2018

Rémunération moyenne en euros net	2017	2018	Évolution
Officiers	4 617	4 581	- 0,8 %
Sous-officiers	2 411	2 416	+ 0,2 %
Militaires du rang	1 857	1 830	- 1,5 %
Moyenne	2 426	2 414	- 0,5 %

Source : EcoDef n° 139, *Année statistique de la Défense, 2019*, OED, Ministère des armées.

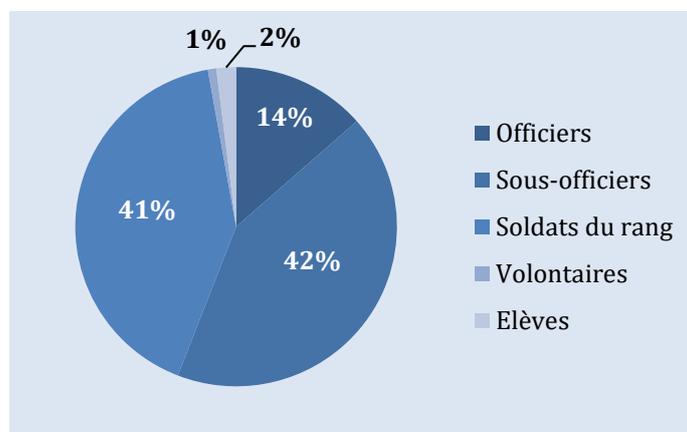
Globalement les contraintes du métier militaire ne sont que partiellement compensées par la rémunération. En 2018, les militaires ont perçu en moyenne 2 414 € nets par mois, soit une diminution de 0,5 % par rapport à 2017. La rémunération moyenne nette était de 4 581 € pour les officiers (- 0,8 % par rapport à 2017), 2 416 € pour les sous-officiers (+ 0,2 % par rapport à 2017) et 1 830 € pour les militaires du rang (- 1,5 % par rapport à 2017). Le niveau de salaire brut du militaire est légèrement supérieur à celui du fonctionnaire civil d'État (+ 2,6 %) mais un niveau de salaire net légèrement inférieur (- 1,8 %). Toutefois, une enquête réalisée par le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) et fondée sur les données 2005-2009, fait apparaître que le niveau de vie annuel moyen des ménages dont la personne de référence est un militaire est globalement inférieur à celui dont la personne de référence est un fonctionnaire civil d'État, situation qui s'explique par la plus faible employabilité du conjoint – notamment au regard des contraintes de mobilité et d'absence prolongée¹⁶.

Des profils militaires diversifiés

Chaque catégorie de personnel a des spécificités propres qui influent sur leur mode de gestion. Au 31 décembre 2018, le ministère des Armées comptait 186 242 militaires (métropole et départements d'outre-mer, hors Mayotte), dont 25 159 officiers, 78 952 sous-officiers, 76 873 militaires du rang, 1 579 volontaires et 3 679 élèves.

16. Y. Krattinger et D. de Legge, *Rapport d'information sur la rémunération des militaires*, Rapport n° 52, Paris, Sénat, Commission des Finances, septembre 2013, p. 37-43.

Graphique 1 : Composition du personnel militaire



Source : EcoDef n° 139, Année statistique de la Défense, 2019, OED, Ministère des armées.

C'est indéniablement chez les militaires du rang que l'impératif de jeunesse est le plus fort. En particulier dans l'armée de Terre, ils forment l'ossature des unités et sont constamment sollicités. Ils supportent la majorité des tâches les plus pénibles physiquement, ce qui se traduit par des durées de services limitées. En conséquence, les militaires du rang sont tous contractuels et recrutés tout au long de l'année. Bien que généralement issus de catégories sociales peu ou pas favorisées, et souvent peu diplômés, on note une évolution le profil des militaires du rang. En 2016, il y avait autant de diplômés du baccalauréat, de l'enseignement supérieur ou d'un BEP-CAP (53 %) que de non-diplômés chez les militaires du rang contre seulement 40 % en 2006).

Cette population est volatile et le taux de dénonciation y est relativement important notamment au cours de la période probatoire de six mois pendant laquelle l'autorité militaire ou l'intéressé peuvent mettre fin au contrat sans justification. Depuis 2005, le taux de dénonciation évolue entre 20 et 28 % dans l'armée de Terre (avec deux pics en 2009-2010 et 2015). Employant moins de militaires du rang (matelots et militaires techniciens) la Marine et l'armée de l'Air sont moins exposées avec des taux entre 10 et 20 %¹⁷.

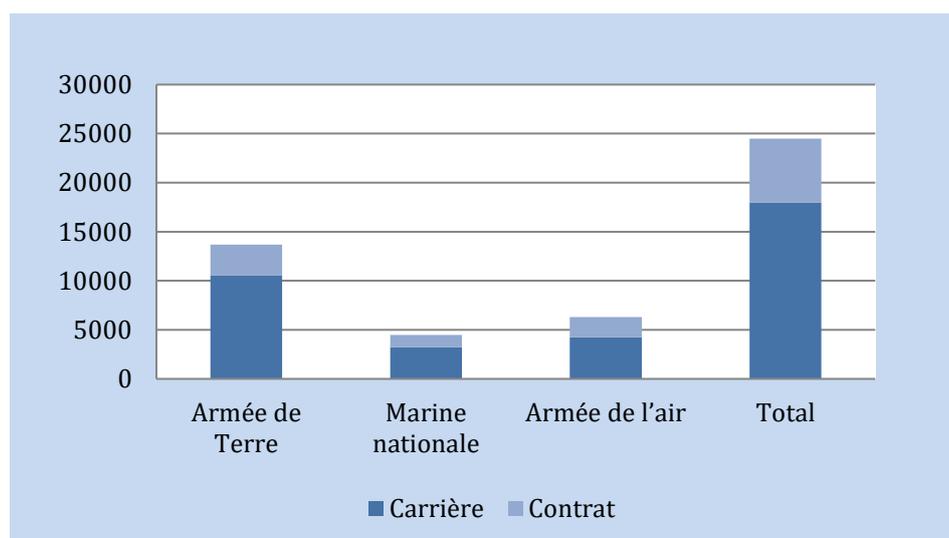
Les sous-officiers constituent une catégorie différente. Statutairement sous contrat en début de carrière (48 % sont contractuels), ils s'engagent généralement pour une carrière longue. Cependant, parce qu'ils sont bien formés et disposent de compétences techniques, ils sont souvent tentés par une reconversion dans le monde civil. Ce phénomène atteste de difficultés de fidélisation qui pèsent sur la réalisation des effectifs, puisque ces départs ne sont compensés que tardivement au cours de l'année, par des sur-

17. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e Rapport, *op. cit.*, p. 59.

recrutements¹⁸. Dans l'armée de l'Air et la Marine notamment, la majorité des sous-officiers occupe des postes à haute technicité dans des spécialités critiques pâtissant d'une forte concurrence des entreprises civiles. Des mesures de gestion particulières sont alors nécessaires pour maintenir les sous-officiers en activité suffisamment longtemps pour rentabiliser le coût de leur formation et limiter les besoins en recrutement.

Le corps des officiers enfin, est moins homogène que les précédents, pour des raisons liées au mode de recrutement. Il existe en effet trois voies différentes pour devenir officier : à l'accès direct par les grandes écoles militaires¹⁹ s'ajoutent la promotion interne des sous-officiers, par concours ou à l'ancienneté, ainsi que le recrutement d'officiers sous contrat pour des durées limitées. Pour l'armée de Terre par exemple, les officiers sont recrutés à 30 % par voie directe, à 50 % par promotion interne et à 20 % par voie contractuelle²⁰.

Graphique 2 : Répartition officiers de carrière et sous contrat



Source : Statistiques d'avril 2018, disponibles sur : www.ifrap.org.

Les officiers sont une ressource stratégique pour les armées en ce qu'ils constituent un vivier pour les postes de la haute fonction publique. Occuper certains postes de directeurs d'administration par exemple permet aux armées d'être présentes dans la haute fonction publique civile et d'acquérir une certaine influence²¹.

18. J. Guerriau et G. Roger, Avis n° 149 (2018-2019), *op. cit.*

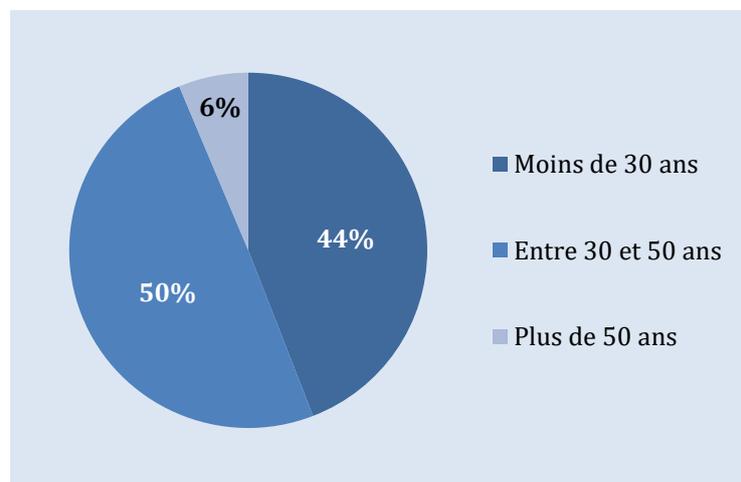
19. L'École spéciale militaire de Saint-Cyr, l'École navale, l'École de l'Air et l'École polytechnique.

20. L. Lagneau, « Armée de Terre : vers un recrutement d'officiers contractuels plus important dans les années à venir ? », *Zone militaire*, 21 juin 2019, article disponible sur : www.opex360.com.

21. Entretien du 13 novembre 2019 avec le commandant en second le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC), sous-directeur de la Politique générale, des études et de la prospective à la DRH-MD jusqu'en août 2019.

Par rapport à 2017, les effectifs des militaires du rang et des officiers diminuent légèrement (respectivement - 0,3 % et - 0,8 %), alors que les effectifs de sous-officiers se réduisent plus fortement (- 4,5 %). Les sous-officiers sont les plus nombreux (42,4 % de l'ensemble), suivis par les militaires du rang (41,3 %). Les moins de 30 ans représentent 44,1 % des effectifs. Les effectifs les plus jeunes sont les élèves avec un âge médian de 22 ans, les effectifs les moins jeunes sont les officiers avec un âge médian de 40 ans. La proportion moyenne des plus de 50 ans parmi les militaires est de 6,3 %. Cette population plus âgée est surreprésentée parmi les sous-officiers et les officiers (respectivement 18,1 % et 9,0 %). Les militaires de carrière représentent 34 % de la population militaire (35 % d'officiers et 65 % de sous-officiers). Tous les militaires du rang sont sous contrat. Ils représentent 58 % des 66 % de la population sous contrat (6 % d'officiers, 34 % de sous-officiers). Le taux de féminisation des militaires est de 15,5 %²². Les femmes sont plus diplômées que les hommes : 65 % d'entre elles sont au moins titulaires du baccalauréat contre 52 % des hommes.

Graphique 3 : Répartition du personnel militaire par tranche d'âge (2018)



Source : EcoDef n° 139, Année statistique de la Défense, 2019, OED, Ministère des armées.

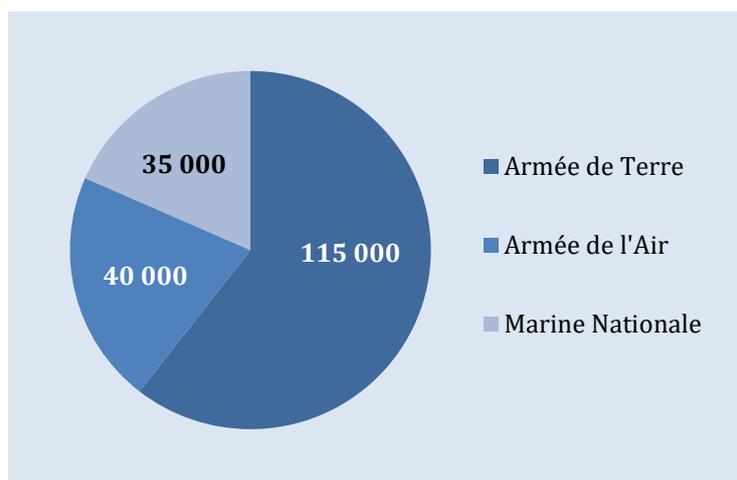
À chaque armée ses enjeux

Bien que les trois armées aient une mission commune, leur mode d'action et leur composition varient. L'armée de Terre est la plus nombreuse avec près de 115 000 soldats en 2019, soit plus de la moitié de l'ensemble des armées. L'armée de l'Air et de la Marine rassemblent quant à elles des effectifs

22. Bilan social 2018, Ministère des armées, service de la Politique générale et du pilotage des ressources humaines militaires et civiles sous-direction de la Politique générale, des études et de la prospective.

comparables, respectivement de 40 000 et 35 000 militaires. Sur le plan qualitatif, ces dernières sont considérées comme des armées plus techniques alors que l'armée de Terre est souvent présentée comme une armée de masse²³, même si elle suit une courbe de plus en plus technologique, comme en témoigne l'adoption progressive du programme Scorpion à partir de 2016.

Graphique 4 : Effectifs par armée (2019)



Source : *Les chiffres clés de la défense, édition 2019, Ministère des Armées.*

Il n'en reste pas moins que la Marine et l'armée de l'Air sont celles qui accueillent le plus de métiers à très haute technicité, tels que les contrôleurs aériens, électroniciens, maintenanciers aéronautiques ou encore les atomiciens et électromécaniciens de la marine²⁴. De ce fait, ces armées sont directement confrontées à la concurrence du secteur civil dans ces domaines où la demande en travailleurs qualifiés est très forte²⁵. Cette situation est encore plus prégnante dans l'armée de l'air, qui doit faire face à la concurrence de l'industrie aéronautique civile. Alors que les métiers qui font la spécificité de l'armée de l'air sont des spécialités d'expertises longues à acquérir (pilotes, navigateurs, spécialistes des Systèmes d'Information et de Communication²⁶), ils sont exposés à une importante concurrence du privé. Cette alternative apparaît comme d'autant plus alléchante au regard des contraintes du métier militaire déjà évoquées et de l'augmentation du rythme du travail due à la déflation des effectifs depuis 2008²⁷.

23. P. Boniface, *L'armée : enquête sur 300 000 soldats méconnus*, Paris, Édition¹, 1990, p. 100.

24. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 1^{er} rapport, *op. cit.*, p. 37.

25. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2018.

26. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2019.

27. Audition du Général André Lanata, chef d'état-major de l'Armée de l'Air, Paris, Sénat, Commission des Affaires étrangères, de la défense et des forces armées, avril 2018. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, Compte rendu n° 08 Paris, Sénat, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2019

Cette tendance est particulièrement sensible chez les commandos de l'air ou encore les fusiliers marins, dont respectivement 70 % et 50 % des militaires du rang ne vont pas au terme de leur premier contrat.

Même si l'armée de Terre emploie désormais elle aussi des spécialistes de haut niveau²⁸, notamment dans les SIC et la maintenance, sa force réside encore dans le nombre et la jeunesse de ses effectifs. La révision de la LPM 2014-2019, consécutive aux attentats de 2015, a permis une augmentation de 11 000 hommes supplémentaires de la Force Opérationnelle Terrestre (FOT) pour porter l'effectif à 77 000 (sur un nombre total de 115 000 « terriens »). Cet accroissement substantiel, qui a pris deux ans pour être atteint au prix d'un effort majeur de recrutement²⁹, n'est pas sans conséquence sur son modèle RH puisqu'il s'est traduit par une « baisse significative de l'âge moyen chez nos soldats, mais aussi chez nos cadres de contacts³⁰ ». Ce rajeunissement impose un effort de formation et une attention particulière à l'avancement, qui nécessite d'augmenter le taux d'encadrement avec des répercussions évidentes sur le modèle RH.

Une politique RH en évolution constante

En l'espace de trente ans, les armées françaises ont connu de profondes mutations sous l'effet de la fin de la guerre froide, et avec elle de la disparition d'une menace majeure sur le continent européen, entraînant à son tour une révision à la baisse de l'effort de défense – divisé par trois depuis 1960³¹ – et le choix d'une armée professionnelle. Peu d'administrations ont connu autant de transformations en si peu de temps. Le format des forces a été réduit, de nombreuses unités ont été supprimées ou restructurées, la gendarmerie a été rattachée au ministère de l'Intérieur, la carte des implantations a été revue à plusieurs reprises, et le soutien restructuré autour des bases de défenses. Pendant ce temps le contenu des métiers a connu de profondes évolutions sous l'effet de la numérisation croissante du champ de bataille, imposant de nouveaux besoins en matière de systèmes d'information et de communication (SIC) et de cyberdéfense³². À peine relevé le défi majeur de la professionnalisation (1997-2007), l'institution

28. Les mécaniciens aéronautiques sont par exemple formés à l'École de formation des sous-officiers de l'Armée de l'Air (EFSOAA) située à Saintes.

29. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'Armée de Terre, Projet de loi de programmation militaire 2019-2025, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, avril 2018.

30. Audition du Général Thierry Burkhard, chef d'état-major de l'armée de Terre, octobre 2019, *op. cit.*

31. D. de Legge, *Rapport sur la gestion des ressources humaines dans l'armée*, Rapport n° 652, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, juillet 2019, p. 5 et 9.

32. *Perspectives de la condition militaire 2015-2025*, 9^e rapport du Haut comité d'évaluation de la condition militaire, Paris, juin 2015, p. 6.

militaire a été confrontée aux chocs de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) de 2008 et des LPM défavorables de 2009-2014 et 2014-2019, avant d'amorcer une remontée en puissance après les attentats de 2015 et une nouvelle LPM pour les années 2019-2025.

Le défi relevé de la professionnalisation

Annoncée en février 1996 par le président Chirac et mise en œuvre à partir de 1997³³, la professionnalisation des armées a constitué un bouleversement majeur pour les acteurs de la défense. Dans l'ensemble, la LPM 1997-2002³⁴ prévoyait une réduction de 24 % des effectifs. Ce chiffre global masquait toutefois de fortes disparités entre les armées, liées à la présence plus ou moins importante d'appelés en leur sein. L'armée de Terre était la plus touchée, avec un objectif de déflation de 36 % (militaires et civils confondus). La Marine et l'armée de l'Air, déjà plus professionnalisées, devaient perdre respectivement 19 % et 24 % de leur personnel³⁵. Parallèlement, les départs des conscrits devaient être en partie compensés par le recrutement de soldats professionnels.

Les armées sont parvenues à relever ce défi en atteignant même l'objectif de fin de la conscription en juin 2001, soit un an et demi avant la date fixée initialement. De plus, les cibles de recrutement professionnel avaient été réalisées à 99 %. La déflation d'un quart des effectifs n'en a pas moins été cinglante : en un peu plus de quatre ans, les effectifs des armées (militaires et civils confondus) sont passés de 573 000 à 424 500.

L'une des conséquences de la professionnalisation a été la refonte du statut général des militaires et l'adaptation du modèle RH des armées³⁶. Rendu quasi obsolète par la professionnalisation, l'évolution du contexte stratégique et les transformations de la société, le statut général des militaires de 1972 est révisé en 2005 sous l'impulsion de la ministre d'alors, Michèle Alliot-Marie³⁷. Le nouveau statut modifie notamment les droits et devoirs des militaires, leur protection juridique et les règles de gestion de leur carrière. En matière de gestion, il instaure entre autres une obligation de préavis avant démission, afin de mieux prévoir les départs à défaut de les prévenir.

D'autres évolutions ont suivi. La première a concerné le contrôle des flux de personnel pour compenser la disparition des appelés, qui fournissaient une main-d'œuvre dans tous les domaines. Avec la fin du

33. Loi n° 99-1019 du 28 octobre 1997 portant sur la réforme du service national.

34. Loi n° 96-589 du 2 juillet 1996 relative à la programmation militaire pour les années 1997 à 2002.

35. J. Jean, *Les enjeux de la politique des ressources humaines des armées françaises*, CERI, 2007, p. 2.

36. Loi n° 72-662 du 13 juillet 1972 portant sur le statut Général des militaires.

37. Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant sur le statut Général des militaires.

service militaire, certaines spécialités sont devenues critiques car déficitaires telles que les professions liées au médical et au paramédical ou celles relevant des communications ou de l'informatique. Pour faire face à ces difficultés, les pistes de la civilianisation et de l'externalisation ont été étudiées, notamment dans le domaine du soutien et des tâches ne relevant pas strictement de l'activité opérationnelle comme l'administration ou l'entretien programmé des matériels³⁸.

En dépit de toutes les difficultés qu'elles ont dû affronter, les armées ont réussi le passage d'une armée de conscription à une armée de métier. Mais à peine avaient-elles relevé ce défi qu'elles ont été confrontées à un autre, plus difficile encore : les déflations induites par les LPM et la RGPP.

La RGPP et la LPM 2014-2019, le rasoir multi lames

Décidée en 2008 par Nicolas Sarkozy, la RGPP avait mis en évidence la nécessité de restructurer le soutien des armées et leur administration générale. À cela s'ajoutaient la redéfinition des contrats opérationnels et l'obligation d'achever la réorganisation géographique des armées en regroupant les forces pour tenir compte de la nouvelle forme des engagements. Ces arguments ont été avancés dans le *Livre blanc* 2008 pour justifier « une déflation d'effectifs importante³⁹ ». Et pour cause, la LPM 2009-2014 fixait un objectif de réduction de 53 310 Équivalent Temps Plein (ETP) pour 2014⁴⁰. L'armée de Terre devait perdre plus de 20 000 postes, l'armée de l'Air près de 16 000 (soit 25 % de ses effectifs) et la Marine 6 000⁴¹. Une fois de plus ces objectifs ont été atteints au terme du mandat présidentiel, avec un an d'avance sur les échéances fixées.

Cet effort n'a pourtant pas compté au profit des armées puisque le gouvernement issu de la présidence de François Hollande, s'appuyant sur un nouveau *Livre blanc* paru en 2013, a décidé d'une nouvelle déflation de l'ordre 34 000 postes⁴². La LPM 2014-2019 prévoyait notamment la mise en œuvre « de nouveaux leviers de gestion et de pilotage des réductions

38. *De la suspension de la conscription à la création d'une armée professionnelle*, Cour des comptes, Rapport public annuel 2003, p. 135.

39. *Défense et sécurité nationale. Le Livre blanc*, Paris, Odile Jacob/La Documentation française, juin 2008, p. 236.

40. Loi n° 2009-928 du 29 juillet 2009 relative à la programmation militaire pour les années 2009 à 2014 et portant diverses dispositions concernant la défense.

41. *Rapport d'information fait au nom de la commission des Affaires étrangères, de la défense et des forces armées*, groupe de travail sur le format et l'emploi des forces armées post 2014, Paris, Assemblée nationale, p. 20-31.

42. Loi n° 2013-1168 du 18 décembre 2013 relative à la programmation militaire pour les années 2014 à 2019 et portant diverses dispositions concernant la défense et la sécurité nationale article 5.

d'effectifs [comportant] un important dispositif rénové pour l'accompagnement social, humain et économique de ces évolutions, incluant un dispositif adapté de reconversion du personnel⁴³ ». Le processus s'est aussi accompagné d'une revalorisation des soldes, déjà amorcé par le plan d'amélioration de la condition militaire et le plan d'adaptation des grades aux responsabilités exercées⁴⁴. Ces mesures n'étaient cependant pas suffisantes pour compenser des pertes d'effectifs aux conséquences néfastes pour les armées, notamment en termes de gestion RH et de capacités opérationnelles.

Ces déflations successives se sont d'abord répercutées sur la capacité opérationnelle des armées, alors au bord de la rupture. Sur la période 2008-2015, l'armée de Terre a perdu 46 000 postes par suppressions ou transferts et est passée sous le seuil symbolique des 100 000 hommes. L'armée de l'Air, engagée dans une transformation profonde, a perdu 25 % de ses effectifs. Quant à la Marine, elle a vu ses équipages divisés par trois. Elle dispose certes d'un personnel surqualifié et surentraîné mais aussi sur employé et dont la résilience peut vite être fragilisée faute de redondance. Lors de son audition devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale, en octobre 2014, le général de Villiers, alors Chef d'État-Major des Armées estimait que le modèle avait atteint son étiage en termes d'effectifs :

« Mesdames et messieurs les députés, il n'y a pas de gras dans nos armées. On attaque le muscle, alors que la situation sécuritaire se dégrade ! [...] Le costume est taillé au plus juste. Les marges de manœuvre sont inexistantes.⁴⁵ »

Le général Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre s'inquiétait pour sa part de la « lente érosion⁴⁶ » du moral des troupes consécutives aux réformes et déflations successives. Quant à son homologue de l'armée de l'Air, le général Mercier, il prévenait qu'il serait impossible de « baisser les effectifs sans procéder à [...] la fermeture de bases aériennes ou de plateformes aéronautiques⁴⁷ ». Enfin le chef d'état-major de la Marine

43. *Défense et sécurité nationale. Le Livre blanc*, Paris, Odile Jacob/La Documentation française, 2013, p. 140.

44. *Rapport sur la rémunération des militaires*, Cour des comptes, octobre 2013, p 10.

45. Audition du Général Pierre de Villiers, chef d'état-major des armées, projet de loi de finances pour 2015, Compte rendu n° 5, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2014.

46. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre, projet de loi de finances pour 2015, Compte rendu n° 14, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2014.

47. Audition du Général Denis Mercier, chef d'état-major de l'armée de l'Air, projet de loi de finances pour 2015, Compte rendu n° 12, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2014.

dénonçait la réduction, certes temporaire, de ses capacités et des risques que la réduction d'effectifs faisait peser sur le contrat opérationnel de la Marine⁴⁸.

Les armées se trouvaient également confrontées à un dilemme démographique : comment réduire les effectifs tout en conservant une moyenne d'âge suffisamment basse pour préserver l'impératif de jeunesse ? Le principal levier en matière de déflation est la régulation des flux, notamment des militaires du rang par la baisse du recrutement et le non-renouvellement de contrat. Or une telle approche risquait inévitablement de se traduire par « le vieillissement des armées, un déséquilibre de la pyramide des grades, un embouteillage des carrières et vraisemblablement un gonflement des soutiens⁴⁹ ». Dans ce contexte le recrutement et la fidélisation sont donc apparus comme un outil clé pour sauver un modèle RH aux limites de ses capacités.

Vers un changement de paradigme ?

La série d'attentats qui a frappé le France en janvier et novembre 2015 a transformé en profondeur le climat sécuritaire et s'est traduite par une revalorisation de l'effort de défense. En raison du contexte international dégradé et d'un niveau d'engagement des forces supérieur au seuil fixé par le livre blanc de 2013, le président Hollande a décidé d'actualiser le cadre de la LPM⁵⁰ ce qui s'est traduit par une augmentation du budget de l'ordre de 3,8 milliards d'euros et une « réduction des déflations ». Les quelque 34 000 postes prévus pour suppression sur la période 2014-2019 sont ainsi ramenés à moins de 15 000 dont près de 7 000 sur 2015-2019.

Cette révision de la déflation comprenait par ailleurs le maintien de certaines réductions et la création de postes dans des domaines jugés prioritaires, tels que la posture de protection sur le territoire national (conduisant notamment à porter à 77 000 hommes les effectifs de FOT dès 2016) mais aussi le renseignement (avec au moins 1 000 recrutements) ou encore la cyberdéfense (plus de 1 000 recrutements aussi). *In fine*, les effectifs de la mission défense étaient fixés à 261 161 ETP en 2019. Cette manœuvre de déflation/création s'accompagnait de mesures destinées à

48. Audition de l'Amiral Bernard Rogel, chef d'état-major de la Marine, projet de loi de finances pour 2015, Compte rendu n° 9, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2014.

49. G. Roger et A. Dulait, « Défense : préparation et emploi des forces », Avis n° 150 sur le Projet de loi de finances pour 2013, Paris, Assemblée nationale, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, novembre 2012.

50. Projet de loi actualisant la programmation militaire pour les années 2015 à 2019 et portant diverses dispositions concernant la défense, loi n° 2015-917 du 28 juillet 2015 actualisant la programmation militaire pour les années 2015 à 2019 et portant diverses dispositions concernant la défense.

améliorer la condition militaire avec notamment la mise en œuvre de mesures d'accompagnement pour prendre en compte le poids des sollicitations auxquelles les militaires étaient confrontés. Comme le soulignait le général Bosser pour la seule année 2016 « plus de 17 000 soldats de l'armée de Terre ont passé plus de 150 jours loin de chez eux – sans compter les stages de formation⁵¹ ».

La fonction RH, enjeu de pouvoir dans les armées

La fonction RH au niveau ministériel

La spécificité du métier et de la condition militaire implique une organisation originale de la fonction RH. Celle-ci est répartie entre différents acteurs au niveau central, chaque armée disposant de sa propre direction des ressources humaines. Il existe toutefois une centralisation sous l'autorité de la ministre des Armées assistée en cela par son Secrétaire général pour l'administration (SGA), qui s'appuie sur la direction des ressources humaines du ministère (DRH-MA). Cette dernière dispose d'une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des politiques RH et des organismes chargés des RH du ministère. En tant que responsable de l'expression du besoin et garant de la condition militaire et du moral des armées le chef d'état-major des armées participe également à la définition de la politique RH en lien avec le cabinet de la ministre, le SGA et la DRH-MA.

À partir de 2008 la généralisation du système des bases de défense, structures interarmées en charge de soutien s'est traduite par un rôle accru de la DRH-MA⁵² laquelle s'est vue confier une autorité fonctionnelle sur les organismes centraux chargés des ressources humaines dans les états-majors et les directions⁵³. Sa mission générale est déclinée en quatre grands axes. Le premier consiste à concevoir, décider et évaluer la politique générale des RH du ministère. Elle doit ensuite mettre en œuvre le dialogue social et élaborer les réglementations et normes propres à la fonction. Sa troisième mission est d'ordre budgétaire et repose sur la maîtrise de la masse salariale et la « conquête des ressources ». Enfin, elle doit mettre en œuvre le système d'information propre aux RH (SI-RH) permettant d'assurer un suivi en temps réel de la situation des effectifs.

51. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre, Sénat, Paris, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, octobre 2017.

52. La majorité des actes de gestion est effectuée par le Groupement de Soutien de Base de Défense.

53. D. de Legge, Rapport n° 652, Sénat, juillet 2019, *op. cit.*, p 16.

Si cette organisation a sa cohérence, la multiplicité des missions et des acteurs occasionne quelques lourdeurs dans le processus RH. Le DRH-MA est responsable des résultats de la politique RH devant la ministre. Il lui fait un compte rendu régulier de l'atteinte des objectifs en matière d'effectifs. Cela implique un système lourd s'appuyant sur des outils tels que le SI-RH ou les référentiels d'effectifs et de métiers, axés sur la possession de données fiables et actualisées indépendamment des DRH d'armée⁵⁴. Ce processus dont les employeurs sont exclus ne manque pas de provoquer des hiatus entre les objectifs et la gestion.

Les DRH d'armées, une organisation particulière

Chaque armée possède sa propre direction RH particulière. Ainsi la DRH-AT est directement subordonnée au chef d'état-major de l'armée de Terre. Pour remplir sa mission, elle dispose de sous-directions en charge de la performance, du recrutement, ou encore de la formation. D'autres organismes lui sont rattachés tels que les Centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA) directement liés à l'armée de Terre ou encore les lycées militaires⁵⁵. Les missions du DRH-AT sont multiples. Il définit le recrutement et la formation du personnel militaire *via* l'organisation des examens et des concours d'admission dans les écoles et organismes de l'enseignement militaire supérieur des premier et deuxième degrés. Il planifie la gestion des parcours professionnels et de la masse salariale du personnel Terre dans le cadre du Budget opérationnel de programme (BOP) et assure la gouvernance des systèmes d'information RH de l'armée de Terre. Il est également responsable de la mise en œuvre de la formation initiale des officiers et des sous-officiers et anime la politique métiers en liaison avec les pilotes de domaine de spécialités représentés par les commandants d'école. Il exerce un rôle fonctionnel en assurant la cohérence du continuum de la formation dans son ensemble incluant la formation dispensée dans les écoles d'armes subordonnées au commandement de l'Entraînement et des Écoles du combat interarmes (E2CIA) et aux commandements spécialisés.

Alors que les deux autres armées ont une direction des ressources humaines, la Marine a une direction du personnel militaire (DPMM)⁵⁶. Contrairement à l'armée de Terre, les services de recrutement, centre

54. Entretien du 13 novembre 2019 avec le colonel commandant en second le CDEC, *op. cit.*

55. Arrêté du 27 juillet 2018 portant sur l'organisation de la direction des ressources humaines de l'armée de Terre.

56. Le terme direction du personnel était auparavant également utilisé par l'armée de Terre et l'armée de l'Air. Elles ont basculé en direction des ressources humaines en 2008.

d'expertise RH, service de psychologie et antennes pour l'emploi des réservistes sont des organismes extérieurs relevant de la DPMM⁵⁷. Sa mission s'articule autour des principaux processus RH : recrutement, formation, gestion, et reconversion. Elle répond devant le CEMM de l'atteinte des objectifs en matière de recrutement, de l'adéquation entre le besoin et la ressource en matière de formations et de gestion⁵⁸.

Le DRH-AA est le conseiller du major général de l'armée de l'Air en qualité d'adjoint « ressources humaines ». Il s'appuie sur des sous-directions et des bureaux en charge de la performance, du recrutement, ou encore des finances. Des organismes extérieurs lui sont rattachés notamment le centre expert des ressources humaines de l'armée de l'Air et le centre d'enseignement militaire supérieur air. Les organismes de formation de l'armée de l'air, relèvent directement de sa compétence⁵⁹. Les principales missions du DRH-AA relèvent de la définition et de la mise en œuvre de la politique de l'armée de l'Air en matière de recrutement, de formation de gestion du personnel. En outre, il définit les besoins et répartit la ressource budgétaire en matière de masse salariale⁶⁰.

La gestion de la masse salariale

Parallèlement à la réorganisation de la fonction RH, une nouvelle architecture budgétaire a été mise en place à partir de 2015 concernant le pilotage de la masse salariale⁶¹. Auparavant, la responsabilité des crédits de personnels incombait au CEMA en tant que responsable l'exécution du programme P 178 « emploi des forces ». La loi d'actualisation de la LPM 2015-2019 a changé ce dispositif en octroyant le pilotage de la masse salariale au programme 212 « soutien de la politique de défense » piloté par le SGA⁶². Ce dernier s'appuie sur le DRH-MA et le Directeur des Affaires Financières (DAF) pour le volet financier et pour le pilotage opérationnel de la masse salariale. Ces derniers dialoguent désormais directement avec les DRH d'armée qui sont responsables du Budget opérationnel de programme (BOP) mais qui ont perdu leur autonomie en matière de gestion des effectifs et de la masse salariale. Ce système n'est évidemment pas du goût des armées

57. Arrêté du 18 mai 2015 portant sur l'organisation de la direction du personnel militaire de la Marine.

58. Instruction n° 0-12473-2017/DEF/DPMM/DIR relative à l'organisation et au fonctionnement de la direction du personnel militaire de la Marine.

59. Arrêté du 22 décembre 2016 portant sur l'organisation de la direction des ressources humaines de l'armée de l'Air, version consolidée au 22 août 2019.

60. Instruction provisoire n° 338/DEF/DRH-AA relative à l'organisation de la direction des ressources humaines de l'armée de l'Air DU 14 octobre 2014.

61. Instruction n° 950/DEF/SGA relative au pilotage du titre 2 du 10 juillet 2014.

62. Loi n° 2015-917 du 28 juillet 2015 actualisant la programmation militaire pour les années 2015 à 2019 et portant sur les diverses dispositions concernant la défense, article 6.3.

qui déplorent une « approche [...] “civilianisante” de nature à remettre en cause la capacité de chaque chef d’état-major d’armée à assurer la « cohérence organique de son armée⁶³ ».

Les armées disposent donc d’un modèle RH adapté à leurs spécificités, dont l’impératif de jeunesse est le plus contraignant en matière de gestion. Ce modèle a connu de nombreuses évolutions auxquelles il a su s’adapter en adoptant une organisation propre aux armées. Toutefois, il doit désormais leur permettre de consolider leur remontée en puissance, en dépit de nombreux défis à relever.

63. D. de Legge, Rapport n° 652, Sénat, juillet 2019, *op. cit.*, p. 17-18.

Les défis d'une remontée en puissance

Accueillie avec enthousiasme et optimisme par la communauté militaire, la LPM 2019-2025 marque un début de remontée en puissance des armées, dans le domaine des RH comme dans d'autres capacités, après une longue période de déflation. Bien que les objectifs soient assez ambitieux en la matière au regard des moyens dévolus, les premiers résultats montrent que les armées sont en passe de les atteindre. Pour cela, elles prennent en compte les évolutions sociologiques de la population, en dépit de difficultés et de nombreux défis à relever.

Un premier bilan encourageant

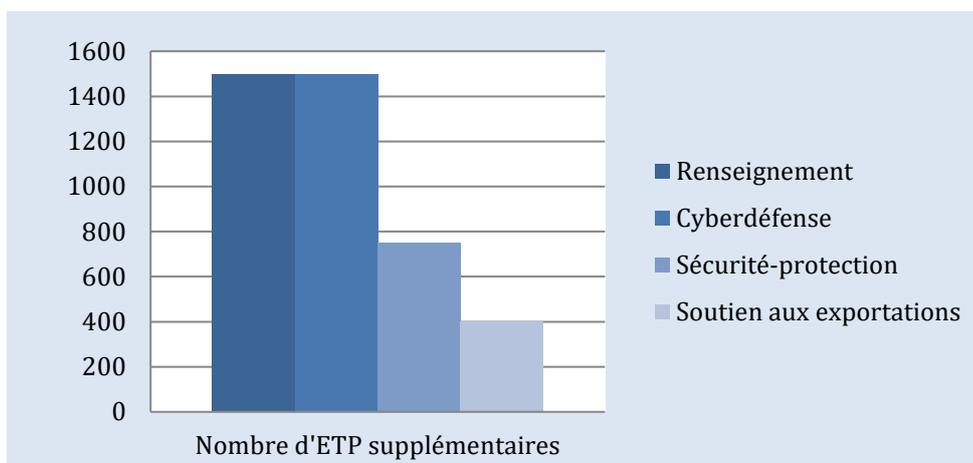
Des objectifs ambitieux

Les objectifs de la LPM 2019-2025 en matière de RH ne sont pas uniquement quantitatifs, ils visent aussi à améliorer les conditions d'exercice du métier militaire. Présentée par la ministre Florence Parly comme une « LPM à hauteur d'hommes » elle se traduit par une attention particulière portée aux conditions de vie et de travail du personnel militaire et civil, ainsi que de leurs familles. Elle identifie aussi la valorisation des carrières et la reconnaissance des contraintes et sujétions du métier militaire comme nécessaires au maintien de l'attractivité et à la poursuite de la fidélisation. Cette dernière est appréhendée comme un enjeu essentiel dans un contexte de concurrence accrue du secteur civil. Il s'agit donc d'améliorer la lisibilité des parcours professionnels et d'adopter une politique de rémunération adaptée. La préservation des compétences critiques (atomeciens, mécaniciens aéronautiques, praticiens de santé, etc.), mais aussi émergentes (cyber, automates, intelligence artificielle (IA), etc.) est notamment privilégiée.

Ces considérations en matière de condition militaire sont fondamentales pour atteindre les objectifs quantitatifs fixés qui prévoient une augmentation nette de 6 000 ETP sur la période – une remontée en puissance toutefois modeste après la suppression 50 000 emplois sur les dix années précédentes. Les secteurs bénéficiant de cette augmentation sont en premier lieu le renseignement (+ 1 500 emplois), la cyberdéfense (+ 1 500), la sécurité-protection (+ 750) et le soutien aux exportations

(+ 400)⁶⁴. Le dépyramidage, qui consiste à substituer, dans certains postes, des grades inférieurs aux grades terminaux (lieutenants-colonels à la place de colonels, sergents et adjudants à la place d'adjudant-chefs), est en outre atténué. Pour permettre le recrutement de personnel jeune et correspondant aux nouveaux besoins, le maintien d'un flux de départs suffisant est nécessaire et donc des leviers d'incitation (pécule, promotion fonctionnelle, indemnité de départ volontaire, etc.) sont activés.

Graphique 5 : secteurs bénéficiant de l'augmentation en ETP



Source : C. Cambon, *Rapport sur le projet de loi de programmation militaire 2019-2025 et portant diverses dispositions intéressant la défense*, Rapport n° 476 (2017-2018).

En dépit des ambitions de la loi, d'importantes réserves demeurent. La majorité des augmentations d'effectifs (4 000 sur les 6 000 prévus) est notamment concentrée sur la fin de la période, entre 2023 et 2025, soit au-delà de l'échéance présidentielle de 2022. De plus, le soutien reste le parent pauvre de ces créations. Il doit poursuivre ses restructurations, tout en n'étant pas considéré comme prioritaire par rapport à d'autres secteurs plus opérationnels (cyber, renseignement...). Enfin les conséquences de la crise sanitaire sur l'évolution de la LPM soulèvent de nombreuses interrogations.

Si les états-majors ne peuvent que se réjouir de la fin de la spirale déflationniste des années précédentes, ils n'en soulignent pas moins la juste suffisance de la LPM, notamment sur le plan des RH. Les 6 000 postes créés « ne permettront pas de gommer intégralement certaines fragilités, en raison de la nécessaire maîtrise des ressources affectées au titre II [masse

64. C. Cambon, *Rapport sur le projet de loi de programmation militaire 2019-2025 et portant diverses dispositions intéressant la défense*, Rapport n° 476 (2017-2018), Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, mai 2018.

salariale] et au fonctionnement ». Ils restent prudents quant à la mise en œuvre, ne voulant pas susciter des espoirs qui pourraient être déçus⁶⁵.

Une situation encore fragile

En matière de réalisation des effectifs, les résultats au niveau ministériel sont relativement bons pour les deux premières années d'exécution. Pour 2018, la loi de finance prévoyait une augmentation de 518 ETP, une cible modeste dont la réalisation ne pose pas de problème majeur⁶⁶. Cependant, on note une sous-consommation récurrente de la masse salariale, de l'ordre de 155 millions d'euros (M€), s'expliquant par une moindre consommation de l'enveloppe destinée à l'indemnisation chômage des militaires mais surtout par des départs plus importants que prévu que des sur-recrutements trop tardifs n'ont pu compenser⁶⁷. Cette tendance est confirmée en 2019 où l'augmentation de 300 ETP s'accompagne toujours d'une sous-consommation récurrente des crédits⁶⁸. Malgré tout, les efforts se soldent par des résultats conformes aux attendus⁶⁹. Cependant toutes les armées n'atteignent pas leurs objectifs dans les mêmes proportions.

Les résultats sont très satisfaisants pour l'armée de Terre. Ayant amorcé sa remontée en puissance dès 2015⁷⁰, cette dernière semble être aujourd'hui parvenue à « digérer⁷¹ » son nouveau format. En 2019, les objectifs de recrutement ont été atteints à 100 % pour les officiers et les sous-officiers, respectivement au nombre de 500 et 1 500. Pour les militaires du rang, 99,7 % des 13 000 prévus ont été recrutés⁷². En ce qui concerne la fidélisation, les mesures mises en œuvre depuis 2015 paraissent porter leurs fruits, au vu d'une forte progression du taux de renouvellement du premier contrat, notamment chez les militaires du rang (de 32,2 % en 2012 à 75 % en 2017⁷³).

65. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'Armée de Terre, avril 2018, *op. cit.* Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, avril 2018, *op. cit.* Audition du Général André Lanata, chef d'état-major de l'Armée de l'Air, avril 2018, *op. cit.*

66. D. de Legge, Rapport n° 652, Sénat, juillet 2019, *op. cit.*, p 26.

67. J. Guerriau et G. Roger, « Défense : Soutien de la politique de la défense », Avis n° 149, Projet de loi de finances pour 2019, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat, novembre 2018.

68. J. Guerriau, examen du rapport pour avis, Projet de loi de finances pour 2020 – Mission « Défense » - Programme 212 « Soutien de la politique de défense », Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, novembre 2019.

69. Audition du Général Lecointre, chef d'état-major des armées, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, octobre 2019.

70. T. Gassilloud, « Préparation et emploi des forces », Avis n° 2305, *op. cit.*

71. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, octobre 2018.

72. Entretien du 2 février 2020 avec le sous-directeur recrutement de la DRH-AT.

73. J. Guerriau et G. Roger, « Défense : Soutien de la politique de la défense », Avis n° 149, *op. cit.*

En ce qui concerne la Marine en revanche, elle a connu des difficultés de recrutement, notamment en 2018⁷⁴ et de fidélisation des spécialités critiques (atomiciens, mécaniciens aéronautiques). Le CEMM est conscient de ces difficultés qu'il explique, entre autres, par la nécessaire transformation des outils de gestion et de recrutement – jusqu'à présent conçus pour une politique de déflation des effectifs⁷⁵. En 2019 le recrutement s'est donc intensifié et la Marine est finalement parvenue à atteindre l'objectif des 3 500 recrutements prévus⁷⁶.

Enfin, l'armée de l'Air peine elle aussi à réaliser ses effectifs, après avoir perdu plus de 30 % de ses effectifs entre 2008 et 2017⁷⁷. Comme la Marine elle connaît des difficultés de recrutement et de fidélisation dans certaines spécialités techniques : mécaniciens aéronautiques, spécialistes des systèmes d'information, contrôleurs aériens.

La nouvelle LPM marque donc un changement de paradigme dans la politique RH, en inscrivant dans la durée une augmentation des effectifs. Elle représente toutefois un défi majeur pour les armées, dont l'environnement humain évolue très vite et auquel elles doivent s'adapter.

Conquérir la ressource : entre l'offre et la demande

La planification et la conduite de la manœuvre RH doivent tenir compte de l'environnement sociétal et économique. Pour répondre à une demande en constante évolution, bien connaître le public qui doit être recruté et fidélisé est une nécessité pour les responsables RH des armées. Mais avant tout, il leur faut avoir une connaissance profonde du personnel qu'ils gèrent.

Un vivier de recrutement en évolution

Pour recruter et fidéliser, les armées doivent tenir compte des attentes et des aspirations de leur cible. Pour la période de la LPM 2019-2025 et au-delà, le bassin de recrutement des armées est constitué par les jeunes français nés à partir des années 2000. Selon les données INSEE 2020, les 15-24 ans

74. J. Marilossian, « Préparation et emploi des forces Marine », Avis n° 2272, Paris, Assemblée nationale, Projet de loi de finances pour 2020, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2019.

75. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, Paris, Sénat Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, octobre 2019.

76. Entretien du 12 mars 2020 avec le chef du bureau recrutement de la DPMM.

77. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, octobre 2019, *op. cit.*

représentent près de 8 millions de citoyens et futurs citoyens, soit 11 % de la population. 44 % des 15-29 ans ont un emploi et 16 % sont au chômage⁷⁸.

Afin de mieux cerner les spécificités d'une certaine classe d'âge, démographes, sociologues et recruteurs ont recours à la notion de « génération sociale ». En dépit des différences entre les individus, l'expérience générationnelle, fixée aux alentours de deux décennies, permet en effet d'identifier des pratiques et des représentations largement répandues parmi une classe d'âge donnée. À la génération dite des « baby-boomers » (1945-1965), nés après la Seconde Guerre mondiale et ayant grandi dans la période des Trente Glorieuses, se seraient ainsi succédées la « génération X » (1965-1980) et la « génération Y » ou « millenials » (1981-2000). C'est aujourd'hui la « génération Z » qui doit faire l'objet de l'essentiel des efforts de recrutement par les armées dans les années à venir.

Cette dernière est marquée par un certain nombre de caractéristiques, au premier rang desquelles la relation « native » et quasi fusionnelle avec les technologies de l'information et de communication⁷⁹. On estime ainsi à 97 % la proportion de lycéens français à posséder un smartphone sur lesquels un tiers passe plus de trois heures par jour⁸⁰. C'est leur outil de communication et d'information privilégié. Facebook, Instagram et YouTube sont parmi les sources d'informations principales des jeunes. 83 % des jeunes âgés de 16 à 18 ans utilisent Instagram, près de 93 % des 18-24 ans disposent d'un compte sur au moins un réseau social⁸¹.

Parce qu'il s'imisce dans tous les aspects de la vie quotidienne, le numérique, et notamment l'accès internet, est devenu un facteur incontournable dont les militaires acceptent de plus en plus difficilement d'être privé pendant des périodes longues⁸². D'ailleurs, le déploiement du WIFI gratuit dans toutes les emprises est un des axes majeurs du plan d'accompagnement des familles et d'amélioration des conditions de vie des militaires, tant la connectivité a un impact important sur le moral, tant au quartier qu'en opération extérieure, sachant que les risques cyber sont pris en compte et réduits *a minima*.

78. INSEP Les Chiffres clés de la jeunesse 2019.

79. *Transformation numérique, fidélisation, carrière : quels défis pour le ministère des armées en matière de ressources humaines ?* Association nationale des auditeurs jeunes de l'IHEDN, Entretien avec Anne-Sophie Avé, Ancienne directrice des ressources humaines du ministère des armées (DRH/MA).

80. D. Casoinic, « Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise », *Économie et management*, n° 160, juin 2016.

81. *Les jeunes et les nouveaux vecteurs de communication face aux enjeux de sécurité*, Rapport n° 3, Jeunes IHEDN, Contribution aux réflexions du Livre blanc de la sécurité intérieure, 2019.

82. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 12^e rapport, *op. cit.*, p. 81-82.

Élevée dans une culture high-tech, hyperconnectée à la demande, la génération Z a aussi pris goût à une certaine immédiateté. Ainsi plusieurs études ont constaté la baisse de la durée d'attention moyenne au quotidien, de l'ordre de 8 secondes en 2013 contre 12 secondes en 2000. Cela peut les conduire à un manque de concentration sur les tâches notamment dues aux nombreuses distractions provoquées par le travail multi-écrans et la saturation d'informations⁸³. Inversement, leur culture numérique⁸⁴, permet aux jeunes de s'adapter plus rapidement aux innovations technologiques, dont ils peuvent avoir une appréhension précoce voire native.

Mais le rapport aux technologies de l'information n'est pas tout. D'autres indicateurs peuvent être pertinents pour cerner la sociologie des militaires de demain. Malgré les progrès technologiques, les armées exigent toujours de leurs soldats des capacités élevées. Les problèmes liés par exemple à la myopie (due à l'utilisation intensive des écrans) ou encore à la surcharge pondérale peuvent limiter le vivier de recrutement et compromettre l'entraînement ainsi que la capacité opérationnelle. La part des obèses parmi les hommes âgés de 18 à 24 ans est de 6,7 % et la prévalence de l'obésité devrait progresser de 3,4 points entre 2015 et 2030 pour atteindre 12,8 % de la population. C'est un problème majeur auquel ont été confrontés depuis longtemps les États-Unis : en 2010 le collectif d'anciens officiers généraux « Mission Readiness » a ainsi produit un rapport influent intitulé « Too Fat to Fight⁸⁵ » qui pointait le fait que 27 % des jeunes adultes ne pouvaient pas intégrer les forces armées du fait de leur obésité. Face à ce risque sanitaire qui réduit d'autant le vivier de recrutement des forces, le collectif appelait à un plan national de lutte contre la malnutrition à l'école. Des enjeux similaires ont été pointés au Royaume-Uni et devraient sans doute être anticipés pour la France dans les années à venir⁸⁶.

Sur le plan des valeurs, la génération Z est plus diversifiée que n'importe quelle autre génération et tend à être plus ouverte d'esprit. Elle semble par ailleurs être plus réaliste, plus instruite et loyale. Ses membres ont tendance à respecter l'autorité, mais sont davantage axés sur la communauté : ils se sentent redevables du « nous » plus que du « moi⁸⁷ ». Par ailleurs, le regard que les membres de la génération Z portent sur la défense et les armées est

83. H. Debbie et K. Yolanda, « Generation Z Students: Will They Change our Nursing Classrooms? », *Journal of Nursing Education and Practice* 2017, vol. 7, n° 4, 2017.

84. K. Gomez, T. Mawhinney et K. Betts, *Welcome to Generation Z*, Deloitte.

85. « Too Fat to Fight Retired Military Leaders Want Junk Food Out of America's Schools », *Mission Readiness Military Leaders for Kids*, 2010.

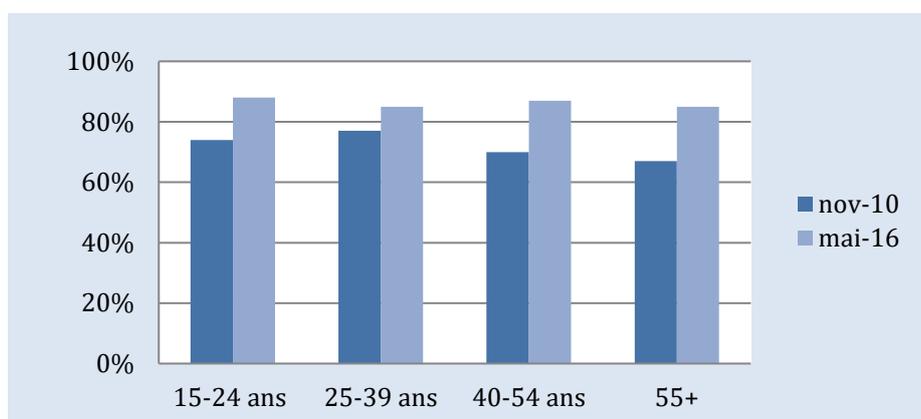
86. C. Rainfroy, « "Too Fat to Fight" : le Royaume-Uni s'inquiète de ses soldats », *Europe 1*, 22 juin 2014.

91. *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study*, New York, Workplace Intelligence, septembre 2014.

positif. La montée de la menace terroriste les préoccupe presque autant que l'accès à l'emploi.

Si l'on s'intéresse aux réponses des Français concernant leur niveau de confiance dans les armées selon leur catégorie d'âge, cette tranche 15-24 ans est celle qui présente le plus fort taux de confiance dans l'armée par rapport aux personnes plus âgées (figure ci-dessous). Ce taux a progressé de 14 points entre 2010 et 2016.

Graphique 6 : Confiance dans l'armée selon la tranche d'âge



Source : Commission européenne, Eurobaromètres standard 74 et 85 (2011 et 2016).

Ces résultats sont en ligne avec ceux d'un sondage réalisé dans une période plus proche de nous pour la Délégation à l'Information et à la Communication de la Défense (DICO) (février 2016), selon lequel 78 % des jeunes interrogés ont une « très bonne image » ou « assez bonne image » de la défense française, et 63 % déclarent « apprécier les armées et les militaires » de manière générale. Les qualités qu'ils reconnaissent aux armées sont le professionnalisme, la réactivité, l'efficacité et la disponibilité. Au total, 40 % des jeunes interrogés disent pouvoir envisager de travailler dans l'armée, dont 9 % de manière certaine. Pour ces personnes potentiellement amenées à servir la défense française, ce sont les opérations, le combat et le service de santé qui apparaissent comme étant les missions les plus attractives, devant les fonctions d'armement-matériel et d'administration⁸⁸.

En ce sens, les motivations à l'engagement de cette génération sont proches de celles des générations précédentes. Elles varient toutefois selon les catégories. Ainsi pour les candidats officiers la notion d'engagement et de patrie est forte. Pour les sous-officiers et militaires du rang, la quête de sens existe aussi mais n'est pas toujours aussi prioritaire. L'engagement

88. « La perception de la défense dans l'opinion publique européenne et chez les jeunes », *Annuaire statistique de la défense*, Édition 2017.

offre aussi la possibilité d'entrer rapidement dans le monde du travail sans avoir de qualification particulière (aspect formation proposée par l'armée de Terre) avec des opportunités d'évolution interne attractives. Enfin, une grande majorité est encore en quête d'action, d'activité physique et surtout de départs en opérations extérieures⁸⁹. Ces données sont corroborées par le HCECM, qui précise que toutes les approches visant à cerner les motivations à l'engagement convergent. Globalement, les jeunes Français qui envisagent de s'engager dans les forces armées, les jeunes recrues et les militaires ayant déjà commencé leur carrière évoquent les mêmes raisons pour rejoindre les forces : être au service de la France et être utile à la défense de son pays (40 %), exercer des missions variées (33 %) et profiter de nombreuses possibilités de carrière (32 %)⁹⁰.

Si les vellétés de rejoindre les rangs de l'armée se retrouvent peu ou prou à travers les générations, les aspirations des militaires n'en évoluent pas moins en miroir de la société dont ils sont issus. Les contraintes déjà citées de mobilité géographique, d'absence prolongée, les difficultés d'emploi des conjoints leur incidence sur le niveau de vie ont des conséquences trop souvent négatives sur la stabilité vie familiale⁹¹. Le travail du conjoint est devenu une préoccupation majeure. Alors que 87 % des conjoints de militaire sont des femmes, leur taux d'activité a progressé en passant de 72 % au début des années 2000 à 85 % en 2017. Cette proportion demeure toutefois inférieure de six points à celle de la population française entre 25 et 49 ans. Les conjoints de militaire sont davantage en Contrat à Durée déterminée (CDD) que le reste de la population (18 % contre 10,5 %). Ceci peut s'expliquer par la mobilité géographique des militaires, qui implique des changements d'emploi fréquents. Enfin leurs ambitions professionnelles sont souvent limitées par des besoins d'accompagnement des enfants du fait des absences prolongées, notamment lors des phases de projections et de préparation opérationnelle.

Cette préoccupation autour du travail du conjoint traduit également un désir de couper avec le milieu professionnel en dehors du service. Les générations X et Y souhaitent un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et tendent à un épanouissement personnel. Plus qu'au début des années 2000, les nouvelles générations expriment le désir de vivre deux vies en une : la vie professionnelle totalement assumée mais avec la possibilité d'avoir une vie privée qui échappe à la vie collective du milieu militaire. En 2017, 55 % des militaires estimaient que cette difficile

89. Entretien du 3 mars 2020 avec le chef du Centre Information et de Recrutement des Forces Armées (CIRFA) de Versailles

90. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.*, p. 43.

91. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 1^{er} rapport, *op. cit.*, p. 35.

conciliation était le facteur principal du manque d'attractivité de la fonction militaire⁹². Autre évolution que le gestionnaire doit prendre en compte : la féminisation relative dans les armées et l'ouverture de tous les emplois au personnel féminin ont entraîné la formation d'un nombre grandissant de couples dont les deux conjoints sont militaires (70 % des femmes militaires en couple le sont avec un autre militaire).

L'évolution du besoin : entre technicité et rusticité

Si la fonction RH doit s'adapter à l'offre sociologique qui constitue son vivier, sa priorité est surtout de répondre au besoin des armées d'aujourd'hui et de demain. Le capital humain, qui se trouve au cœur même des armées, doit s'adapter aux nouveaux besoins opérationnels, aux technologies de défense et à l'évolution de la nature même de la conflictualité.

La demande RH répond à des besoins quantitatifs et qualitatifs. Sur le plan quantitatif par exemple, les équipages des navires doivent être au complet. La rationalisation des tâches sur les nouveaux bâtiments (Frégate Multi-Missions) a pour corollaire un effectif taillé au plus juste. Un manque de quelques personnels pourrait empêcher le départ en mission. Dans certaines marines étrangères c'est déjà le cas, comme pour les sous-marins britanniques et allemands qui restent à quai faute d'équipage complet⁹³. Il en va de même dans les autres armées, un groupe de combat ou un équipage d'engin blindé incomplet ne peut remplir sa mission et n'est pas opérationnel.

La demande est aussi qualitative et de plus en plus technique : les atomiciens notamment sont indispensables à la marine pour ses sous-marins et son porte-avion. Les mécaniciens aéronautiques, qui sont indispensables aux capacités opérationnelles de l'armée de l'air et de l'aéronautique navale ainsi que pour la composante aérienne de la dissuasion, doivent acquérir des compétences toujours plus « pointues » et en perpétuelle évolution.

Depuis une dizaine d'années, la conflictualité connaît un phénomène de durcissement. Les champs de bataille de Syrie ou du Yémen en témoignent. De nouvelles puissances militaires émergentes, agissant parfois par l'intermédiaire d'acteurs non étatiques, viennent contester la supériorité militaire et technologique dont les pays occidentaux ont pu bénéficier depuis la fin de la guerre froide. De cet effet de rattrapage quoi qu'encore partiel, découle un retour du spectre de la « haute intensité » ou à tout le moins d'un

92. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, *La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation*, 12^e rapport, 2018, p. 75-77, 80.

93. Entretien du 12 mars 2020 avec le chef du bureau recrutement de la DPMM, *op. cit.*

environnement opérationnel de plus en plus contraignant. À cela s'ajoute l'apparition de nouvelles formes de conflits. Le cyberspace est l'objet d'une lutte invisible mais réelle. La militarisation de l'espace n'est plus une vue de l'esprit. D'ailleurs la France a créé un commandement militaire de l'espace rattaché à l'armée de l'Air. Cette évolution des risques nécessite de recruter des compétences nouvelles.

Les armées avaient déjà dû adapter leur recrutement avec la fin de la conscription. Elles doivent dorénavant rechercher des compétences qui n'étaient pas dans leurs cibles de recrutement auparavant. Elles ont certes besoin de combattants mais aussi de techniciens de plus en plus compétents dans des secteurs de pointe. Les informaticiens, qu'ils soient développeurs, architectes réseaux, maintenanciers ou administrateurs systèmes sont particulièrement recherchés pour mettre en œuvre les systèmes de commandement – voire les systèmes d'armes – mais aussi pour être employés dans le domaine des opérations cyber (lutte informatique offensive et défensive).

La nature du besoin peut également évoluer. À terme, ne faudra-t-il pas plus de pilote de drone que de pilote de chasse ? L'habilité au *joy stick* et la stabilité émotionnelle ne vont-elles pas remplacer la capacité à résister au G et les compétences en sciences de l'ingénieur ? On peut également penser que les armées vont investir les applications militaires de l'intelligence artificielle, ce qui requerra des scientifiques et des informaticiens de haut niveau. La mise en œuvre de systèmes d'armes de plus en plus sophistiqués réclame des spécialistes aux compétences techniques avérées. Même les troupes de mêlée demandent du personnel de plus en plus qualifié pour mettre en œuvre les matériels de nouvelle génération.

Mais le soldat de demain devra aussi faire preuve d'une plus grande capacité d'adaptation : il devra être capable de mettre en œuvre des systèmes de système mais aussi d'opérer en mode dégradé (utiliser le sextant à la place du GPS par exemple). Enfin, il faudra s'assurer des capacités physiques des recrues qui devront être adaptées au durcissement des conflits. Le futur combattant devra être résilient et l'apport de la technologie ne remplacera pas, *in fine*, l'occupation du terrain par le soldat. Les armées devront certainement arbitrer entre la masse et la sophistication, entre la technicité et la rusticité.

Des difficultés et des défis à relever

L'environnement humain changeant et la sociologie de la société militaire évoluant au rythme de la société civile, les armées sont continuellement astreintes à adapter leurs modèles et outils RH, et ce d'autant plus que les

défis qu'elles ont à relever sont nombreux, dans tous les domaines de la gestion RH. Elles doivent recruter en quantité et en qualité, fidéliser une ressource rare, bien reconverter ceux qui quittent l'institution et augmenter le taux d'encadrement.

Recruter, un enjeu majeur

Le nombre de départs annuels restant important, le ministère des armées est contraint d'assurer chaque année un nombre croissant de recrutements (de l'ordre de 26 000⁹⁴). Le succès des campagnes de recrutement est donc un des sujets majeurs de préoccupation pour la fonction RH des armées. Malgré ces difficultés, le taux de sélection (autour d'une recrue pour 2,2 candidats en moyenne pour l'ensemble des armées tous corps confondus) est relativement stable depuis une dizaine d'années, même s'il a connu un fléchissement depuis 2014, en particulier chez les sous-officiers et les militaires du rang. La fin des déflations et l'augmentation de la FOT à 77 000 expliquent ce phénomène. De plus, la hausse soudaine des volumes à recruter a momentanément asséché les viviers de recrutement.

Dans l'ensemble, les perspectives démographiques semblent favorables pour les quinze prochaines années⁹⁵. Cependant, les délais de recrutement des militaires du rang sont longs. En 2016, ils atteignaient 154 jours dans l'armée de terre et 165 jours dans la marine. L'armée de l'air, quant à elle, est parvenue à diminuer le délai moyen de 223 jours en 2014 à 67 jours en 2016, en centralisant le recrutement des MTA. La question des délais de recrutement est centrale, les nouvelles générations étant de plus en plus impatientes⁹⁶. Identifier les besoins nouveaux ne suffit toutefois pas. La difficulté est de recruter du personnel ayant le bon niveau de compétence. Pour cela, le défi est d'instituer un système permettant d'aller chercher les compétences là où elles se trouvent⁹⁷.

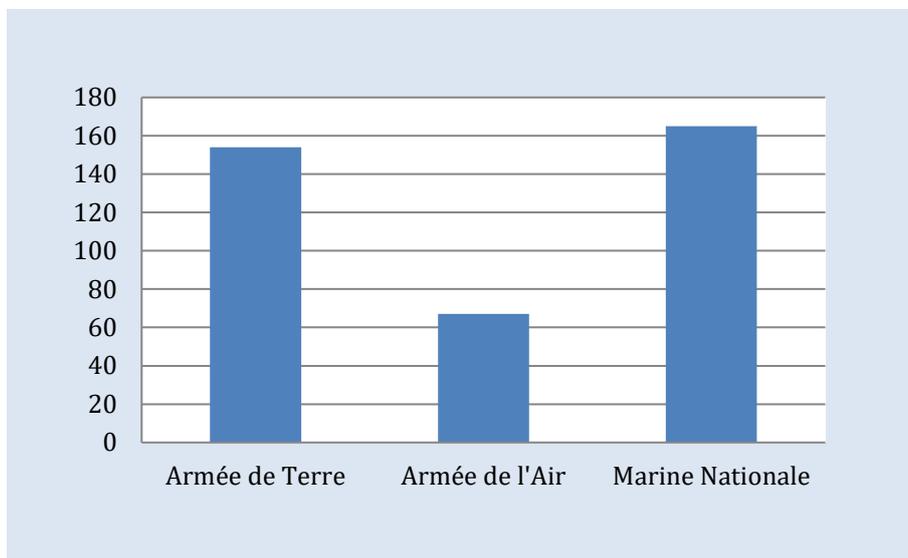
94. J. Guerriau, « Soutien de la politique de défense », PLF 2020, Examen du rapport pour avis, *op. cit.*

95. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.*, p. 48 et 59.

96. D. de Legge, Rapport n° 652, Sénat, juillet 2019, *op. cit.*, p 25.

97. Audition du Général François Lecointre, chef d'état-major des armées, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, compte rendu n° 15, octobre 2018.

Graphique 7 : Délais de recrutement moyen d'un militaire du rang par armée en nombre de jours (2016)



Source : D. de Legge, Rapport n° 652, Sénat, juillet 2019, op. cit.

Pour réaliser leurs objectifs, les armées s'appuient sur le réseau commun des CIRFA. Créés en 2007, ils informent, conseillent et orientent les candidats à l'engagement. Ils interviennent dans les lycées et collèges, dans les forums étudiants et sont en relation étroite avec les organismes d'orientation type pôle emploi. Sur la centaine de CIRFA en France métropolitaine et ultramarine, environ la moitié est interarmées et l'autre spécifique à une armée (55 pour l'armée de Terre, 2 pour la Marine). Cependant, les trois armées ont des structures et des procédures de recrutement propre.

L'armée de Terre s'appuie sur cinq Groupements Recrutement Sélection (GRS) qui coordonnent l'action des CIRFA. Après un processus d'évaluation dépendant de la spécialité pour laquelle le candidat postule, le dossier est étudié par une commission d'affectation. Une fois le candidat retenu, au fil de l'eau, le conseiller en recrutement lui délivre les informations nécessaires pour son incorporation. Les engagés de l'armée de terre signent leur contrat en CIRFA le jour même de leur départ pour leur régiment.

Consécutivement aux attentats de 2015 et l'actualisation de la LPM, l'armée de Terre a sur-recruté avec un pic à 17 000 en 2016. Les besoins sont descendus à 15 000 après et jusqu'en 2020 où ils passent à 16 000 car 2020 correspond à la fin du premier contrat des engagés du pic de 2015. De plus, une forte attrition initiale (31 % au lieu de 25 %) et une fidélisation en dessous des objectifs (31 % d'une cohorte renouvelée au lieu de 36 %) entraînent un accroissement des besoins. La réalisation d'objectifs chiffrés

ne suffit cependant pas à remplir la mission de la fonction RH⁹⁸. L'armée de Terre doit aussi gagner la « bataille des compétences », notamment au prisme l'avènement de la Force interarmes Scorpion, qui mise sur la technologie de l'info-valorisation, nécessitant des qualifications plus élevées, y compris pour les militaires du rang qui devront être capable de mettre en œuvre des matériels sophistiqués dans des conditions dégradées. Acquérir ces compétences est indispensable à la réalisation du contrat opérationnel et, au-delà, de l'Ambition 2030⁹⁹.

La Marine nationale dispose pour sa part, au sein de la DPMM, d'un Service de Recrutement qui s'appuie sur 56 CIRFA et antennes y compris 5 bureaux marine de recrutement outre-mer. Hormis le concours externe école navale et le concours interne d'Officier spécialisé de la Marine (OSM), toutes les sélections de la Marine obéissent au même processus : le passage en CIRFA, physiquement ou *via* le site *etremarin.fr*, l'évaluation des aptitudes médicales, physiques et psychologiques avant l'admission *via* une commission de la DPMM. Si 2018 avait été une mauvaise année pour la Marine avec un déficit de 400 recrutements sur la cible affichée, elle a su redresser la barre et atteindre ses objectifs de 3 510 recrues en 2019. Malgré tout, la Marine peine à se faire connaître en tant qu'employeur. Elle souffre d'une attractivité financière souvent insuffisante au regard des contraintes, d'autant que dans certaines spécialités, le vivier est trop faible par rapport aux besoins soumis à la concurrence. Chaque année, 160 élèves en terminale sont diplômés du baccalauréat professionnel aéronautique, ce qui correspond peu ou prou aux besoins annuels de la Marine. Enfin, le faible taux de féminisation des filières techniques ou scientifiques de l'enseignement secondaire (2,4 % de féminisation dans les baccalauréats professionnels mécaniques) est aussi un frein au recrutement de davantage de femmes dans la Marine¹⁰⁰.

L'armée de l'Air réalise son recrutement annuel en flux continu pour ses militaires du rang. La chaîne recrutement est une petite structure au sein de la DRHAA, regroupant en tout 375 personnels. L'ensemble des candidats est évalué au niveau des GRS tandis qu'un Centre de sélection des forces aériennes (CSFA) est chargé de l'examen spécifique à certaines spécialités (pilote, contrôleurs aériens, Commandos Parachutistes de l'Air (CPA)). Contrairement à l'armée de Terre et à la Marine, il n'existe pas pour l'armée de l'Air d'intermédiaire entre le niveau local et le niveau central. Consciente des lourdeurs d'un dispositif trop centralisé, la DRHAA cherche à mettre en

98. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, compte rendu n° 41, juin 2019.

99. T. Gassilloud, *Préparation et emploi des forces*, avis n° 2305, *op. cit.*

100. Entretien du 12 mars 2020 avec le capitaine de vaisseau, chef du bureau recrutement de la DPMM, *op. cit.*

place un chef de secteur par GRS pour assurer la liaison entre les niveaux et coordonner l'action des CIRFA de son secteur.

Par ailleurs l'armée de l'Air fait appel aux analyses de la société Arctique, spécialisée dans l'analyse décisionnelle, qui cartographie les meilleurs viviers de recrutement. En 2019, l'armée de l'Air a atteint ses objectifs de près de 3 500 recrutements grâce à cette société. Il y a toutefois des distorsions : du fait d'un engorgement du système de formation¹⁰¹, les sous-officiers attendent parfois plus de six mois avant de partir en formation technique. Par ailleurs des MTA doivent être sur-recrutés dans certaines spécialités (administratives) pour compenser le sous-recrutement dans d'autres (techniques). Pour 2020, la cible est légèrement plus basse (3 100) du fait de l'engorgement du système de formation et parce que l'armée de l'air privilégie la qualité à la quantité. Le niveau des sous-officiers doit être suffisant pour leur permettre de suivre la formation technique à Rochefort, même si celle-ci a été adaptée. Elle est moins longue, plus moderne et attrayante. À terme, les cibles de recrutement seront portées à 3 800. Le taux de sélectivité moyen est 2,2 (1,7 pour les MTA, plus de 2 pour les sous-officiers et les OSC). Les femmes représentent 28 % du recrutement, ce qui est satisfaisant. Les enjeux pour l'armée de l'Air sont de recruter les bonnes spécialités et d'augmenter le volume de candidats pour atteindre un taux de sélectivité de 2,5 – objectif propre à l'Armée de l'Air.

Les armées européennes connaissent aussi des difficultés de recrutement. En 2019, la Bundeswehr peine à trouver les 22 000 recrues dont elle a besoin. Cela s'explique par une tendance démographique baissière¹⁰² mais pâtit aussi d'une situation économique relativement bonne et du faible taux de chômage qui rendent le marché du travail très concurrentiel. La faible valorisation de l'armée et de ses missions joue également, tout comme l'absence quasi-totale de perspectives opérationnelles pour ceux qui pourraient s'engager en quête d'action. Du fait du faible nombre de volontaires au recrutement, le taux de sélection baisse¹⁰³.

De même l'armée britannique peine à réaliser ses objectifs. Après une longue période de déflation, les Britanniques tentent de renforcer leurs effectifs, mais la British Army ne compte que 73 740 soldats pour un objectif de 82 000. Plus de 30 % des candidatures sont refusées par manque de condition physique ou parce que jugées trop âgées ou ayant un trop faible

101. Le système de formation adaptée à une période de déflation des effectifs peut difficilement absorber un flux trop important de recrues à former.

102. Fiche n° 183/DEF/MDD/BERL/AD/NP du 1^{er} mars 2017.

103. Entretien du 28 janvier 2020 avec l'officier de liaison allemand.

niveau d'éducation¹⁰⁴. En 2012, la British Army a externalisé sa fonction recrutement à un prestataire civil (Capita) via le *Recruit Partnering Project*. Ce dernier a maintenant atteint sa maturité mais ne réalise pas ses objectifs en matière de recrutement, ne parvenant à recruter que 7 000 candidats pour une cible de 10 000¹⁰⁵. Ces difficultés s'expliquent par plusieurs facteurs : le message sur les réductions des effectifs brouille celui sur la nécessité de recruter de jeunes soldats. Par ailleurs, le vieillissement de la population et le faible taux de chômage sont des facteurs dirimants à un bon recrutement.

Une ressource rare à fidéliser

Réussir le recrutement ne suffit pas, les armées doivent aussi pouvoir conserver la ressource humaine chèrement acquise. Or les écueils sont nombreux. Selon un rapport du HCECM 62 % des militaires envisageraient de quitter l'institution si l'occasion de changer d'activité se présentait. Si les chiffres de non-renouvellement ou de dénonciation de contrat restent stables, la question de la fidélisation se pose. Un *turn over* trop rapide ne permet pas d'amortir les coûts de recrutement et de formation, ni le chômage, auquel les militaires ont droit à partir de six mois de service. Il touche toutes les spécialités avec des pics parmi quelques-unes aux contraintes spécifiques. Ainsi, chez les fusiliers marins et les fusiliers commandos de l'air, le caractère routinier et astreignant de l'activité entraîne un taux de renouvellement annuel particulièrement fort, respectivement de 50 % et 30 %¹⁰⁶.

Une faible fidélisation se traduit d'une part par des sous-effectifs dans certains métiers, le flux de recrutement ne parvenant pas à compenser les départs et, d'autre part, par la fragilisation des pyramides d'expertise, les départs précoces limitant la capacité des armées à disposer de techniciens expérimentés. Le caractère stratégique de ces spécialités est tel qu'une éventuelle pénurie serait de nature à mettre en cause la capacité opérationnelle de pans entiers de l'activité des armées (ex : atomiciens¹⁰⁷). De plus, on note chez les officiers des départs précoces de l'institution (par exemple le SCA a des difficultés à fidéliser ses cadres après 40 ans¹⁰⁸).

104. « L'armée britannique contrainte d'assouplir ses critères de sélection », *Courrier international*, 2 janvier 2020, article disponible sur : www.courrierinternational.com.

105. R. H. Mark Francois, *Filling the Ranks*, rapport sur l'état du recrutement des forces armées du Royaume-Uni, à l'intention du Premier ministre, juillet 2017, p. 26.

106. Sénat, Projet de loi de finances pour 2018 Programme 212 « Soutien de la politique de défense », Examen du rapport pour avis, novembre 2017, *op. cit.*

107. D. de Legge, Rapport n° 652, Sénat, juillet 2019, *op. cit.*, p. 32.

108. Entretien du 13 novembre 2019 avec le colonel commandant en second le CDEC, *op. cit.*

Les causes de ces difficultés à fidéliser sont multiples. La suractivité, l'éloignement du domicile, les contraintes des mutations peuvent expliquer ce manque d'attractivité. Pour certains également, la tentation est grande d'un départ à la retraite anticipé pour trouver du travail plus facilement à 45 ans qu'à 59. Le fait de ne pas pouvoir exercer son métier dans de bonnes conditions en général, et la faible disponibilité du matériel (hors OPEX) en particulier, sont également des freins à la fidélisation du personnel¹⁰⁹.

Cependant toutes les compétences ne sont pas à fidéliser : une partie d'entre elles est liée à la condition physique et à la capacité d'engagement physique. Au-delà d'un certain âge, il faut au contraire aider les militaires à s'engager dans une seconde carrière. Rien ne sert évidemment de retenir un militaire qui souhaite quitter l'institution, et ce d'autant plus que les pratiques et les parcours professionnels évoluent aujourd'hui avec une quête de diversité qui implique des rotations plus grandes du personnel¹¹⁰.

Si pour toutes les armées, la fidélisation est une préoccupation majeure, elles ont chacune leurs spécificités en la matière. Le sujet est particulièrement prégnant dans l'armée de Terre où 67 % des militaires envisageraient de quitter l'institution¹¹¹. Le fonctionnement de la chaîne RH est optimal avec la règle des 7, 75, 75 : 7 ans de durée moyenne de contrat pour un EVAT, 75 % des recrues qui restent durant la formation initiale et 75 % qui renouvellent leur premier contrat¹¹². Ces objectifs ne sont néanmoins pas totalement atteints : en 2019, on constatait 31 % d'attrition initiale au lieu de 25 %, 31 % d'une cohorte renouvelée au lieu de 36 %¹¹³.

Toutefois, la situation s'améliore légèrement. La dénonciation des sous-officiers, sur l'ensemble du 1^{er} quadrimestre de 2019 est légèrement inférieure à celle de 2018 (19 % à deux mois de la consolidation des chiffres). L'objectif en 2019 est inchangé et consiste à maintenir à 15 % la dénonciation des engagés volontaires sous-officiers à l'École nationale des sous-officiers d'active (ENSOA). Pour les militaires du rang, les tendances de la dénonciation en 2019 sont légèrement inférieures à 2018 (30 % en 2018). Pour les officiers, il s'agit de lutter contre l'attrition initiale des contractuels. Les dénonciations étant anticipées dans les plans de recrutement, leur impact est maîtrisé, mais n'en constitue pas moins une charge supplémentaire en matière de recrutement et de formation¹¹⁴.

109. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, *L'administration des militaires*, 8^e rapport, mai 2014, p. 8.

110. Association nationale des auditeurs jeunes de l'IHEDN, entretien avec A.-S. Avé, *op. cit.*

111. I. Cheron, « Le débat sur le service national universel : entre volontarisme politique et représentation collective brouillée », Note de recherche n° 53, IRSEM, 27 avril 2018, p. 9.

112. Entretien du 24 avril 2020 avec le chef du bureau pilotage synthèse de la DRH-AT.

113. Entretien du 2 février 2020 avec le sous-directeur recrutement de la DRH-AT, *op. cit.*

114. T. Gassilloud, *Préparation et emploi des forces*, avis n° 2305, *op. cit.*

Si, pour l'armée de Terre la fidélisation des militaires du rang est la priorité, pour la Marine il s'agit de garder les officiers marinières. La fidélisation du personnel embarqué, qui éprouve des difficultés évidentes à concilier vie professionnelle et vie personnelle, est un sujet pour la marine¹¹⁵. Mais ce n'est pas le seul. Ses métiers sont attractifs pour le monde extérieur, et certains spécialistes (atomiciens, plongeurs démineurs, électroniciens, informaticiens) sont très sollicités. Parmi les 82 % des marins qui envisageraient de quitter la Marine, il y a deux catégories : ceux qui ont une spécialité recherchée et qui décident de quitter après vingt ans de service, et ceux qui reviennent sur leur vocation et dénoncent leur contrat. Les premiers ne sont pas véritablement un problème car les embarquements étant usant, il faut du personnel embarqué relativement jeune. C'est sur les seconds que la Marine porte son effort¹¹⁶.

L'armée de l'Air doit aussi se préoccuper de la fidélisation de son personnel (72 % des aviateurs interrogés envisagent de rejoindre le secteur civil¹¹⁷). Les difficultés de fidélisation de l'armée de l'air sont liées à deux facteurs. Le premier est l'augmentation des rythmes de travail, en raison de la déflation excessive qui s'est exercée sur les effectifs. La baisse du nombre de personnels pour effectuer autant de tâches induit une charge individuelle en augmentation. À cela s'ajoute le caractère routinier de certains métiers (commando fusilier de l'air notamment). Le second, comme pour la Marine, est l'attrait pour le civil de certains spécialistes, les pilotes bien sûr mais aussi les spécialistes SIC des réseaux de communication, les spécialistes nucléaires, les contrôleurs aériens et les mécaniciens¹¹⁸.

Ces problématiques se retrouvent ailleurs en Europe. La Bundeswehr par exemple peine à fidéliser notamment lors des premiers mois. En 2019, il y a eu 4 200 dénonciations de contrat dans les 6 premiers mois de service, sur 22 000 recrutements, soit un taux de plus de 20 %. En revanche, la fidélisation ne semble pas vraiment un problème pour les Britanniques qui connaissent un taux de départs volontaires relativement faible, autour de 5 à 6 % depuis le milieu des années 1990. Depuis 2003 et l'engagement du Royaume-Uni en Irak, l'un des enjeux majeurs pour la fidélisation tient à la fréquence et à la durée des rotations opérationnelles. Les contraintes sur la vie de famille et l'incapacité à planifier et organiser sa vie hors du service, la fréquence des déménagements, l'accès compliqué à la propriété, les

115. Rapport d'information n° 652, *op. cit.*, p. 6.

116. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, octobre 2017, *op. cit.*

117. I. Cheron, « Le débat sur le service national universel », *op. cit.*, p. 9.

118. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, Compte rendu n° 35, mai 2019.

difficultés professionnelles du conjoint liées à la mobilité sont les principales causes de départ¹¹⁹.

Bien terminer le cycle RH par une reconversion réussie

La reconversion constitue – avec les aides au logement – l’un des principaux domaines d’insatisfaction partagés par l’ensemble des militaires¹²⁰. Les armées doivent donc prendre en compte cette dernière étape du parcours professionnel de leur personnel. À l’origine la politique de reconversion avait pour objectif de pallier la brièveté des carrières militaires mais également de servir comme un outil d’aide au départ. Avec la remontée en puissance, la reconversion est devenue un outil d’attractivité et de fidélisation : il permet de rassurer les personnels sur leur avenir et les incite à embrasser, pour un temps plus ou moins long, une carrière militaire¹²¹. C’est aussi un moyen de limiter le coût du chômage¹²².

À cette fin, la DRH-MA a créé dès 2009 « Défense mobilité », à partir du regroupement des services de reconversion de chaque armée. L’organisme accompagne chaque année 20 000 militaires, y compris des gendarmes, civils et conjoints dans leur démarche de reconversion¹²³. Son budget en 2020 est de l’ordre de 32 millions d’euros. Outre l’aspect financier, Défense mobilité dispose d’outils d’aide à la reconversion tels que le Centre Militaire de Formation Professionnelle (CMFP) destiné notamment aux militaires du rang dont le métier n’a pas d’équivalent dans le monde civil¹²⁴. Des congés de reconversion sont également ouverts à l’ensemble des militaires, de carrière ou non. D’une durée maximale de six mois, ils sont destinés à placer le personnel auxquels est accordé le bénéfice d’une aide à la reconversion (formation professionnelle ou accompagnement direct vers l’emploi) dans une situation administrative leur permettant de se dégager des contraintes du service.

119. M. Foucault et B. Irondelle, « Transformation des politiques de recrutement des forces armées au Royaume-Uni et aux États-Unis », in *Gouvernement et action publique*, Paris, Presses de sciences Po, 2013, p. 621-40.

120. Haut comité d’évaluation de la condition militaire, 8^e rapport, *op. cit.*, p. 42.

121. J. Guerriau, « Soutien de la politique de défense », PLF 2020, *op. cit.*

122. Entretien du 13 novembre 2019 avec le colonel commandant en second le CDEC, *op. cit.*

123. Audition de Mme Florence Parly, ministre des Armées, Projet de loi de finances pour 2020, Compte rendu n° 02, Commission de la défense nationale et des forces armées, Assemblée nationale, octobre 2019.

124. Il faut au minimum cinq années de service pour pouvoir prétendre à la reconversion.

Augmenter le taux d'encadrement

L'encadrement constitue un dernier défi de taille à relever, tout particulièrement dans l'armée de Terre où les déflations et le « dépyramidage » ont créé un déficit en cadres. Fin 2017, il lui manquait environ 1 000 officiers et 3 000 sous-officiers supérieurs¹²⁵, soit un taux d'encadrement de 11 % contre 15 % dans les autres armées occidentales. Ce déficit s'explique notamment par la brusque remontée en puissance post 2015. En effet si les militaires du rang peuvent être recrutés et incorporés rapidement, les cadres prennent beaucoup plus de temps à être formés.

Cette faiblesse du taux d'encadrement entraîne une difficulté à honorer les postes dans les états-majors de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN), des organisations militaires alliées. Dans les régiments, les postes de commandement manquent d'officiers supérieurs pour entraîner et préparer les unités élémentaires. L'armée de terre souhaite donc porter ce taux d'encadrement à 13 %¹²⁶. Cet objectif se double d'un enjeu en matière de qualification avec 50 à 60 % des sous-officiers qui n'ont pas le Brevet supérieur de technicien de l'armée de Terre (BSTAT) leur permettant notamment d'occuper le poste de chef de section ou de peloton¹²⁷. Ce relèvement est d'autant plus nécessaire au regard de la décentralisation des responsabilités dans les unités. Les soldats doivent être dotés d'un sang-froid et d'une intelligence de situation développés. Il leur faut aussi une intelligence plus technique pour mettre en œuvre des systèmes d'armes de haute technologie. La qualité du commandement doit développer les forces morales, qui sont un vrai facteur de supériorité opérationnelle¹²⁸.

Les armées se sont acclimatées à un environnement sociétal et économique en perpétuel mouvement pour affronter les défis que leur posait leur remontée en puissance. Elles entendent désormais relever ces défis, en mettant en œuvre des solutions tant traditionnelles qu'innovantes.

125. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre, Sénat, octobre 2017, *op. cit.*

126. Audition du Général Thierry Burkhard, chef d'état-major de l'armée de Terre, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, octobre 2019.

127. T. Gassilloud, *Préparation et emploi des forces*, avis n° 2305, *op. cit.*

128. Audition du Général Thierry Burkhard, chef d'état-major de l'armée de Terre, Assemblée nationale, octobre 2019, *op. cit.*

Préparer la relève militaire de demain

La « manœuvre RH » a pour objectif d'assurer aux armées des effectifs en nombre et en qualité suffisants. Pour y parvenir dans les années à venir, face à un vivier en évolution et à des transformations en profondeur de l'environnement opérationnel, les recruteurs et gestionnaires de demain devront d'abord faire évoluer le processus RH tout au long de la carrière – du recrutement à la reconversion. Mais il s'agira aussi de peser sur l'environnement humain du soldat pour l'aider à mieux vivre son métier et à s'y épanouir pleinement. Enfin, les pôles RH devront se pencher de manière grandissante sur l'impact des nouvelles technologies, à la fois sur la ressource elle-même et le besoin des armées, mais aussi dans la gestion des parcours.

Agir sur les processus

Afin de soutenir une politique RH pérenne et qualifiée, il est crucial d'agir directement sur les processus. Pour ce faire, il convient d'améliorer la gestion, d'adapter le recrutement à l'évolution de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi, d'améliorer la fidélisation et d'assurer une bonne reconversion.

Améliorer la gestion

La mise en place des bases de défense ainsi que les défaillances du logiciel de gestion de solde Louvois, entré en service en 2011 avant d'être finalement abandonné à partir de 2015, ont dégradé la confiance que les militaires avaient dans leur système de gestion¹²⁹. Pour la rétablir, il convient de revoir certains processus en les allégeant, de rapprocher le gestionnaire de ceux dont il a la charge et d'affirmer la considération portée aux militaires.

Cela passe en premier lieu par des mesures à caractères général applicables à l'ensemble du ministère. Sur le plan budgétaire, la LPM prévoit de financer des mesures visant une amélioration des conditions de vie et une meilleure conciliation de la vie personnelle et professionnelle¹³⁰. En 2020, la LFI prévoit un plan de mesures catégorielles de 124 millions d'euros, dont 27,6 millions d'euros de mesures nouvelles ciblées sur l'attractivité, pour

129. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 8^e rapport, *op. cit.*, p. 5.

130. T. Gassilloud, « Préparation et emploi des forces », Avis n° 2305, *op. cit.*

financer des revalorisations pour les personnels civils, d'une part, la mise en place de la Prime de Lien au Service (PLS) pour les militaires, d'autre part. Utilisée depuis juin 2019, elle est un outil à la main des gestionnaires, qui peuvent définir leur propre politique d'attribution en fonction des priorités. Cette prime pourrait être renforcée ainsi que la préconise un récent rapport parlementaire qui prône également une réévaluation indiciaire¹³¹.

En matière de gestion, l'individualisation des parcours répond à une attente forte des militaires. Chacun entend être accompagné et conseillé à chaque étape marquante de sa carrière. En ce sens, l'implication du commandement de proximité dans la gestion RH est une marque de considération appréciée¹³². Cette individualisation a pour corollaire l'élaboration de parcours professionnel complet dans toutes les spécialités afin d'offrir une bonne visibilité dans le déroulement de sa carrière. Parmi les autres leviers possibles et envisagés pour améliorer la gestion RH se trouve le recours accru aux réservistes en vue de pallier les manques tant quantitatifs que qualitatifs. Certains spécialistes ayant atteint la limite d'âge pourraient reprendre du service et continuer à exercer leur métier en tant que réserviste¹³³. Les limites d'âge relativement basses induites par la nécessité de jeunesse pourraient aussi être revues dans certaines spécialités¹³⁴. Il en va de même pour la durée des contrats des militaires du rang qui pourraient bénéficier de plus de souplesse afin d'embaucher plus longtemps ceux dont les armées ont besoin.

Le chantier de la Nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM) est destiné à simplifier un système de soldes devenu difficilement compréhensible, tant sa complexité est grande. Si le but est d'augmenter et d'harmoniser les rémunérations, il faudra cependant veiller à laisser aux armées une certaine liberté dans l'octroi des primes, afin qu'elles conservent ce levier essentiel de politique RH. Les armées ont pris en compte ces mesures et elles les déclinent selon leurs spécificités et la situation de leur RH.

En ce qui concerne l'armée de Terre il s'agit par exemple de mieux mettre en adéquation le grade, la formation et les responsabilités afin ainsi d'éviter le sentiment de frustration de surqualification de certains cadres. Le programme Scorpion, qui crée de nouvelles fonctions et de nouvelles responsabilités, permettra une mise en œuvre concrète de ces ambitions. Ceci impliquera une seconde partie de carrière plus rapide en matière

131. D. de Legge, Rapport n° 652, juillet 2019, *op. cit.*, p. 7.

132. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.*, p. 79.

133. Audition du commissaire Général Stéphane Piat, directeur central du service du commissariat des armées, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, Compte rendu n° 25, février 2019.

134. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, mai 2019, *op. cit.*

d'accèsion aux responsabilités pour les sous-officiers¹³⁵. Cette responsabilisation doit évidemment s'accompagner par un effort de formation, notamment en visant l'accès au BSTAT pour tous les sous-officiers¹³⁶. Enfin, certaines règles de gestion qui semblaient immuables sont remises en question, par exemple en mettant fin aux mutations par principe afin de réduire les contraintes liées à la mobilité. L'armée de Terre tend à mettre en œuvre des logiques de bassin d'activité regroupant plusieurs garnisons proches les unes des autres¹³⁷ où elles pourraient muter successivement son personnel, afin de réduire sa mobilité. Cette mesure s'accompagne de la création d'une « bourse aux emplois » qui consiste à proposer les postes vacants et permettre aux futurs mutés de postuler en connaissance de cause¹³⁸.

La Marine a elle aussi pris des mesures d'assouplissement réglementaires pour améliorer son attractivité. Elle a ainsi diversifié son offre de contrats, en proposant par exemple un contrat d'engagement de QMF de deux ans¹³⁹. De même, les élèves de l'école de maistrance peuvent désormais quitter la Marine après six ans de service au lieu de dix jusqu'ici. Enfin, elle assouplit ses critères de recrutement et d'aptitude physique en ne requérant plus une aptitude à l'embarquement pour les spécialités qui n'en nécessitent pas¹⁴⁰. Il s'agit aussi de montrer que la Marine porte une grande attention à ses marins. Elle prévoit un entretien de carrière régulier dans chaque grade pour faire un point de situation sur les possibilités d'évolution à dix ans et permet des réorientations en cours de carrière. Elle élabore des cursus individuels dans ses grandes spécialités (sous-marins, forces de surface, aéronautique et fusiliers commandos). Elle s'efforce enfin d'atténuer l'impact de la mobilité géographique en prévoyant un préavis de cinq mois avant toute mutation et en accompagnant le conjoint dans sa recherche d'emploi¹⁴¹. La réduction de la mobilité est d'ailleurs un axe d'effort identifié par le CEMM qui souhaite lancer un plan « d'immobilité » pour ses marins afin de leur garantir, au cours de leur carrière, des périodes de stabilité géographique¹⁴².

L'armée de l'Air enfin diversifie ses parcours de carrière et les rend plus attractifs. Elle met aussi en place une progression professionnelle dynamique et valorisée. Surtout, elle œuvre à offrir plus de transparence aux

135. Audition du Général Thierry Burkhard, chef d'état-major de l'armée de Terre, octobre 2019, *op. cit.*

136. T. Gassilloud, « Préparation et emploi des forces », Avis n° 2305, *op. cit.*

137. Suippes, Mailly, Mourmelon et Châlons-en-Champagne par exemple.

138. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre, juin 2019, *op. cit.*

139. La durée normale d'un premier contrat de QMF est de quatre ans.

140. J. Marilossian, « Préparation et emploi des forces Marine », Avis n° 2272, octobre 2019, *op. cit.*

141. Entretien du 10 mars 2020 avec le chef du bureau politique des ressources humaines de la DPMM.

142. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, compte rendu n° 46, juillet 2019.

aviateurs dans la gestion de leur carrière. Le CEMAA a signé en octobre 2018 une nouvelle politique des ressources humaines, la « DRH-AA 4.0 » qui prévoit d'exploiter la digitalisation au service d'une gestion des ressources humaines plus transparente¹⁴³. Articulée autour de cinq axes : rémunération, parcours valorisant (cursus diplômant), parcours ajusté (adaptation de la mobilité), dialogue de vérité et condition de vie et de travail. Cette nouvelle gestion devrait permettre de décloisonner les parcours, d'encourager la valorisation des compétences pour des aviateurs plus confiants dans leur gestionnaire grâce à la transparence de sa gestion. La DRH-AA pourra aussi mieux cerner les compétences de son personnel grâce au projet « Épervier » (Espace personnel de valorisation individuelle des expériences réalisées) où chaque aviateur pourra saisir des informations sur son parcours, ses projets professionnels et ses compétences, y compris celles acquises en parallèle de sa vie professionnelle, et de mieux communiquer sur son parcours et ses aspirations.¹⁴⁴

Par-delà les enjeux de suivi du personnel, les armées cherchent aussi des marges de manœuvre en matière de gestion de la masse salariale. Cela impliquerait cependant de revoir l'architecture budgétaire actuelle qui place le Titre 2 sous l'autorité du SGA. Il apparaît en effet souhaitable de garder les crédits de personnel à la main des gestionnaires, les seuls à disposer des leviers du recrutement, de l'avancement et de la qualification. Ce cumul des responsabilités serait un facteur de cohérence entre politique RH et exécution budgétaire ainsi qu'un gage de simplification¹⁴⁵. Il permettrait de tirer profit de la fongibilité dans l'emploi des ressources, afin de réaliser des bascules d'effort et des réorientations financières¹⁴⁶. Pour les chefs d'état-major d'armée, la gouvernance des crédits actuelle, bâtie en période de déflation, n'est plus adaptée aux nouvelles politiques RH induites par l'augmentation des crédits. Il faut s'assurer que les crédits mis à la disposition des armées sont consommés et, surtout, qu'ils le soient utilement, d'où l'importance de la souplesse et de la fongibilité dans la gestion¹⁴⁷. Il s'agit en fait de retrouver l'esprit de la Loi organique relative aux lois de finance (LOLF). Disposant de sa masse salariale, un chef d'état-major d'armée pourra, par exemple, choisir d'avoir moins de colonels et plus

143. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, Compte rendu n° 13, octobre 2018.

144. Entretien du 9 juin 2020 avec le colonel adjoint études et politiques RH à la sous-direction études et politiques RH - hauts potentiels de la DRH AA.

145. D. de Legge, Rapport n° 652, *op. cit.*, p. 18.

146. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, compte rendu n° 75, septembre 2018.

147. Audition du Général Jean-Pierre Bosser, chef d'état-major de l'armée de Terre, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, compte rendu n° 7, octobre 2018.

de commandants, et réinvestir où bon lui semble l'argent qui aura été économisé. Le système actuel ne le permet pas, ou très difficilement, les grades étant contingentés par la DRH-MA¹⁴⁸.

Adapter le recrutement à l'évolution de l'offre et de la demande

Le recrutement est une fonction stratégique pour les armées. Pour honorer le Plafond ministériel des effectifs autorisés (PMEA), elles doivent atteindre leurs objectifs en matière de recrues initiales. Conscient de son importance cruciale, le ministère y consacre 40 M€ en mesures nouvelles dans le PLF 2020¹⁴⁹. Cela se traduit aussi par la poursuite de l'augmentation des recrutements¹⁵⁰ de sous-officiers (sergents et seconds maîtres). Ils seront 2 273 de plus en 2021, ce qui donnera lieu à une hausse totale de plus de 25 % en l'espace de quatre ans. Dans le même temps, le nombre de lieutenants (et enseignes de vaisseau) a progressé de 30 % et celui des sous-lieutenants de 60 %¹⁵¹.

Pour bien recruter, les armées doivent prendre en compte les caractéristiques de la population arrivant sur le marché du travail. Cette génération habituée à la personnalisation des données et l'immédiateté du numérique supporterait difficilement des délais de recrutement trop longs. Elles doivent donc adapter leur stratégie de recrutement en ciblant mieux les individus, en modifiant leur processus et en jouant sur la formation. Mais avant de prendre des mesures ciblées, il est nécessaire de veiller à l'état sanitaire du vivier de recrutement, qui tend à se dégrader. Ainsi pour l'armée de Terre en 2016 seulement 76 % des candidats étaient immédiatement aptes contre 83 % en 2011. Pour remédier à cette situation, elle a mis en ligne des tutoriels pour préparer les candidats aux tests physiques de sélection¹⁵².

Un des freins à l'engagement est la crainte d'occuper immédiatement un poste trop éloigné de chez soi. C'est pourquoi les armées développent de plus en plus le recrutement local. Lorsqu'un candidat se présente dans un CIRFA pour s'engager dans l'armée de Terre, il peut indiquer une garnison préférentielle, même si son affectation dépend des postes disponibles. Cependant l'armée de Terre fait tout pour satisfaire sa demande¹⁵³.

148. Audition du Général François Lecointre, chef d'état-major des armées, octobre 2018, *op. cit.*

149. Audition de Mme Florence Parly, ministre des Armées, octobre 2019, *op. cit.*

150. Arrêté du 23 décembre 2019 fixant pour l'année 2020 les plafonds des effectifs des militaires non-officiers.

151. L. Lagneau, « En 2020, le nombre de sergents et de lieutenants va encore significativement augmenter », *Zone Militaire*, 30 décembre 2019, article disponible sur : www.opex360.com.

152. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.* p. 60-61.

153. Audition du Général Thierry Burkhard, chef d'état-major de l'armée de Terre, octobre 2019, *op. cit.*

La Marine va plus loin dans la démarche puisqu'elle permet au candidat de choisir son port d'affectation pour son premier contrat. Elle expérimente également le recrutement local pour ses bases aéronavales. Celles-ci sont autorisées à recruter dans leur bassin les spécialités qui leur manquent. Le candidat suit le processus normal de recrutement mais est affecté dans la base qui l'a recruté¹⁵⁴. L'armée de l'Air envisage de faire de même pour le recrutement des sous-officiers et des fusiliers commandos de l'air¹⁵⁵.

Si le choix de la localisation de sa première affectation ne concerne pas tous les candidats, en revanche les incitations financières sont un facteur d'attractivité pour tous. La marine utilise la PLS de façon ciblée, pour faciliter le recrutement ou le postrecrutement notamment dans les spécialités critiques¹⁵⁶. Elle attribue aussi des bourses d'étude pour accompagner des étudiants dans leurs études supérieures, du BTS jusqu'au master en échange d'un engagement à servir dans la marine, notamment dans les métiers de la cyberdéfense, du nucléaire et d'électricien-mécanicien¹⁵⁷.

La meilleure façon de toucher la génération Z est naturellement de passer par l'outil numérique. Chaque armée a bien sûr son site internet consacré au recrutement (sengager.fr¹⁵⁸, devenir-aviateur.fr et etremarin.fr) qui se double d'une présence accrue sur les réseaux sociaux. L'armée de l'Air a ainsi créé une cellule « e.sourcing » laquelle a passé un contrat avec LinkedIn pour avoir accès à sa base de données afin de trier des candidatures et envoyer des messages de recrutement ciblés¹⁵⁹. La Marine a, pour sa part, développé un « e.CIRFA » qui fait passer des entretiens par téléphone pour orienter les candidats. Dans chaque CIRFA, il y a un e-CeR chargé de traiter les contacts du site etremarin.fr et tous les viviers disponibles sous-exploités (Journée Défense et Citoyenneté (JDC), CVthèques, jobboards...). Elle déploie également des outils digitaux (MyJobGlasses, Pathmotion, @dmissi)¹⁶⁰.

Ces outils servent aussi au suivi individuel des candidats. La Marine renforce son suivi et la relance des candidats alors que l'armée de l'Air utilise, depuis février 2020, un programme « solution RH » qui permet de traiter les candidatures en attendant la mise en service de SPARTA, un programme informatique interarmées qui permet de suivre et de gérer les dossiers de candidature¹⁶¹. L'armée de Terre quant à elle, individualise

154. Entretien avec le chef du bureau recrutement de la DPMM, *op. cit.*

155. Entretien du 23 mars 2020 avec le chef du bureau recrutement de la DRH-AA.

156. J. Marilossian, *Préparation et emploi des forces Marine*, Avis n° 2272, octobre 2019, *op. cit.*

157. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, octobre 2019, *op. cit.*

158. 700 000 visites annuelles, 12 000 inscriptions par mois. Entretien avec le sous-directeur recrutement de la DRH-AT, *op. cit.*

159. Entretien avec le chef du bureau recrutement de la DRH-AA, *op. cit.*

160. Entretien avec le chef du bureau recrutement de la DPMM, *op. cit.*

161. Entretien avec le chef du bureau recrutement de la DRH-AA, *op. cit.*

totalelement le parcours du recrutement. Chaque candidat est suivi de bout en bout par un seul recruteur qui, du fait de la méfiance de certains jeunes face au discours institutionnel, tient un discours vrai « sans langue de bois ». De plus, à l'accueil de chaque CIRFA, un caporal est présent pour évoquer son expérience avec les candidats.

Cette individualisation des candidatures est une des techniques de communication au fondement de tout processus de recrutement. Chaque armée mène régulièrement une campagne de communication dans les médias. Tous les vecteurs sont mobilisés : affiches, spots au cinéma, à la télévision ou à la radio, mais surtout les réseaux sociaux et internet. L'armée de Terre répond également aux questions que se posent les candidats par le biais d'un *chatbot* sur le site dédié au recrutement¹⁶². Enfin, il faut noter que les trois armées ont abandonné les campagnes, peu efficaces, de recrutement dans les foires pour les remplacer par une présence accrue dans les salons de l'étudiant et les salons professionnels ciblant ainsi les spécialités déficitaires¹⁶³.

La Marine a décidé d'élargir son vivier de recrutement en augmentant sa féminisation. Contrairement aux autres armées pour qui le recrutement de femmes est chose courante, elle veut élargir sa vision du recrutement pour aller chercher du personnel féminin. Son objectif est d'augmenter le nombre de femmes de 14 % à 21 % des effectifs d'ici à 2030¹⁶⁴. Elle s'appuie entre autres sur les associations de femmes de militaires et augmente la présence de son personnel féminin dans les salons et les CIRFA.

Les armées cherchent aussi à préparer le vivier en amont, dès avant l'âge légal d'engagement par le biais des préparations militaires, des cadets de la défense ou des escadrilles air jeunesse. Ce dispositif, porteur d'une identité air avec un parcours attractif, fidélisant et un fil conducteur aéronautique s'adresse aux jeunes entre 12 et 25 ans¹⁶⁵. L'armée de l'Air essaie de recruter en amont en signant des partenariats avec les écoles et le campus aéro. La Marine fait de même avec la mise en place de filières dans les lycées civils (création d'un BTS de mécanique navale) ou avec les lycées agricoles (compte tenu du profil de pensionnaires de leurs élèves)¹⁶⁶. L'armée de Terre a créé une filière bac professionnel mention complémentaire aéronautique qui forme des sous-officiers spécialistes de la maintenance aéronautique.

162. Entretien avec le sous-directeur recrutement de la DRH-AT, *op. cit.*

163. La Marine était, par exemple, présente au salon de la boulangerie.

164. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, octobre 2019, *op. cit.*

165. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, mai 2019, *op. cit.*

166. J. Guerriau, « Soutien de la politique de défense », PLF 2020, *op. cit.*

Pour limiter la concurrence avec les entreprises, les armées passent des accords de partenariat. Par exemple, la Marine dialogue avec AREVA et surtout EDF pour le marché des atomiciens. Elle travaille à la fois sur la formation initiale et sur le recrutement. De nombreux apprentis sont formés chez EDF mais n'y restent pas. Ils pourraient être intéressants pour eux de commencer une carrière dans la Marine puis continuer chez EDF¹⁶⁷.

Les armées ont aussi passé des contrats d'externalisation de recrutement, mais le résultat n'est guère probant, tout comme l'emploi de start-ups de recrutement sur réseaux sociaux pour certains métiers. Parallèlement à ces différents partenariats, les armées revoient leur procédure de recrutement ainsi que le fonctionnement et l'organisation des CIRFA. Dans un premier temps, le recrutement n'étant pas un « métier » dans les armées, il s'agit d'améliorer la formation des recruteurs, notamment leur connaissance de l'offre d'emploi par des stages d'immersion en base et d'améliorer leur maîtrise des éléments de langage ainsi que les techniques de vente¹⁶⁸. La Marine aussi professionnalise ses conseillers et développe son concept de « marins tous recruteurs » via la tenue d'assises du recrutement (les premières ont eu lieu à Toulon et Brest en novembre 2019), à la diversification du profil des conseillers (femmes, spécialités critiques, jeunes officiers-mariniers) et la promotion et le développement de la stratégie des ambassadeurs de la Marine (jumelages, forums des métiers, etc.)¹⁶⁹.

Réduire la durée du parcours de recrutement permet aussi de remédier à l'impatience des candidats. Être plus réactif dans la définition des besoins, actualiser en temps réel les fichiers des CIRFA sont des moyens de diminuer les délais d'attente, au même titre que la simplification des procédures de recrutement (regroupement de plusieurs domaines de compétences en un domaine de spécialité, et fiches métiers plus simples pour l'armée de l'Air par exemple). Mais le principal frein à une optimisation des délais de recrutement est l'évaluation médicale. Les critères physiques de sélections uniformes ne sont pas toujours adaptés à la spécialité choisie, ou trop durs. C'est pourquoi une révision de ces critères est en cours. La principale difficulté étant l'engorgement de la chaîne médicale et le sous-armement des Antenne d'évaluation médicale initiale (AEMI), les armées et le SSA travaillent conjointement sur des hypothèses pour améliorer la situation. Sont notamment évoqués le passage à une seule visite médicale poussée à l'incorporation au lieu de deux aujourd'hui (évaluation et incorporation), le renfort de médecins des forces selon un planning plus fin des trois armées, la création d'antennes médicales d'évaluation « de campagne » à Toulon et

167. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, *op. cit.*

168. Entretien du 23 mars 2020 avec le chef du bureau recrutement de la DRH-AA, *op. cit.*

169. Entretien du 12 mars 2020 avec le chef du bureau recrutement de la DPMM, *op. cit.*

Brest en s'appuyant sur l'infrastructure locale, le recours au certificat civil d'aptitude au sport pour toutes les spécialités à présélection physique et sportive afin de ne faire passer en AEMI que les candidats présélectionnés, et enfin la signature du contrat d'engagement avant la visite d'incorporation. Enfin, même si cela implique une modification réglementaire voire législative, les visites d'incorporation pourraient être passées par des médecins de ville et ainsi désengorger le SSA.

L'adaptation et l'amélioration des processus de recrutement pourraient aussi passer par la réduction des délais d'incorporation et de formation – surtout pour l'armée de l'Air. Cette dernière modernise profondément ses formations initiales et professionnelles afin d'attirer cette génération pressée d'exercer un métier. Le but est de gagner douze mois de formation sur quatre ans¹⁷⁰. Pour cela, l'armée de l'air développe son projet de « Smart School » dans l'ensemble de ses écoles. Il s'agit de répondre à la fois aux attentes des nouvelles générations en termes de méthodes d'enseignement, et aux différents enjeux liés à la hausse des recrutements. L'objectif affiché est de disposer d'une offre moderne et performante de formation, incluant de nouveaux partenariats. Cette nouvelle approche permettra d'optimiser les cursus et d'intégrer la puissance pédagogique du digital, avec en soutien un campus numérique interécoles.

La formation dans certaines spécialités étant chronophage et consommatrice de cadres, développer un système d'apprentissage où les jeunes recrues seraient formées par des réservistes venant de quitter le service pourrait permettre de capter des candidats en amont du système actuel (avant 17 ans). Toujours dans le but de capter la ressource plus en amont, le développement des arpets est une solution pour les spécialités techniques. L'armée de Terre pourrait recréer dans ce sens l'École nationale technique des sous-officiers d'active (ENTSOA) fermée en 1998. Elle pourrait attirer des jeunes dès la classe de Seconde, qui s'engageraient après une formation militaire de base et un parcours scolaire les menant jusqu'au baccalauréat.

Les armées pourraient aussi s'inspirer de ce que font leurs homologues européens. Par exemple, pour réduire ses besoins en recrutement, la Bundeswehr en affine la planification en la centralisant et en développant un outil prédictif de la ressource humaine disponible. Elle élargit et adapte le recrutement à de nouveaux viviers en ouvrant le recrutement aux plus de 30 ans, aux non diplômés, et même possiblement aux ressortissants de l'Union européenne ou en employant des « commissionnés¹⁷¹ ». Elle a abaissé le niveau d'exigence de ses tests d'entrée et tolère dorénavant certaines

170. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, *op. cit.*

171. Fiche n° 183/DEF/MDD/BERL/AD/NP du 1^{er} mars 2017, *op. cit.*

exceptions sur le plan médical. Avec accord parental, des mineurs peuvent entamer une formation dans l'armée allemande dès 17 ans. Enfin, elle tend à développer un recrutement régional.

Pour atteindre ses objectifs de recrutement, l'armée britannique mise quant à elle sur de multiples solutions. Elle propose une formation pour aider les candidats inaptes physiquement à satisfaire aux critères de sélection, qu'elle assouplit par ailleurs en autorisant par exemple le recrutement des asthmatiques et des personnes atteintes d'eczéma¹⁷². Toujours dans l'optique d'élargir le vivier de recrutement, les conditions d'engagement des ressortissants du Commonwealth ont été assouplies depuis 2019.

Bien fidéliser réduit les besoins en recrutement

Dans une gestion par flux, les recrutements doivent compenser les départs, ou leur être supérieurs en période d'augmentation des effectifs. Si les départs « naturels » sont inéluctables, les départs spontanés peuvent être limités voire évités par une bonne fidélisation, notamment grâce à un bon taux de renouvellement des contrats initiaux. L'attractivité repose sur la combinaison d'une identité militaire assumée et la garantie d'une vie professionnelle et personnelle décente¹⁷³. Cela implique une juste rétribution, une réduction des contraintes liées au métier, des marques de considérations et des mesures catégorielles ciblées.

La Nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM) qui doit entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2022 s'articule autour de trois grands volets : la prise en compte de la singularité militaire, celle de l'engagement et la performance. Il s'agit de garantir l'attractivité des carrières dans les armées ainsi que de simplifier les modalités de calcul de la solde tout en réduisant les coûts de gestion. En attendant l'arrivée de cette NPRM, toujours en cours d'élaboration, l'attribution de primes renforce l'attractivité. Depuis 2015, pas moins de 33 M€ ont été dépensés en mesures catégorielles pour renforcer l'attractivité.

Les primes de liens au service représentent le pendant incitatif d'une politique de fidélisation axée sur les qualifications¹⁷⁴. Ce sont des outils à destination soit de spécialistes aux compétences spécifiques et rares, soit des militaires désireux de quitter l'institution mais que les armées souhaitent

172. « L'armée britannique contrainte d'assouplir ses critères de sélection », *op. cit.*

173. Audition du Général François Lecointre, chef d'état-major des armées, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, octobre 2018.

174. T. Gassilloud, « Préparation et emploi des forces », *op. cit.*

garder¹⁷⁵. Elles sont à la main des gestionnaires RH, qui peuvent définir leur propre politique d'attribution et qui disposent ainsi d'un outil souple et réversible pour anticiper et s'adapter aux évolutions d'effectifs et de métiers soumis à forte concurrence avec le secteur civil. Près de 9 M€ y ont été consacrés en 2019, et 12 M€ en 2020, mais le montant est trop faible pour couvrir le gain salarial obtenu par un départ dans le civil pour certaines spécialités. Il sera donc nécessaire d'en réévaluer le montant.

Si la rémunération est l'un des principaux leviers pour fidéliser les militaires, les armées cherchent aussi à diminuer les contraintes liées au métier et le rendre ainsi plus attractif et supportable. À cet égard, une piste prometteuse est de limiter la fréquence des mutations. Il en va de même pour la politique du logement qui s'efforce de proposer une offre plus large aux militaires mutés. L'armée de Terre s'attache quant à elle à rapprocher ses soldats de leur région d'origine après quelques années de service¹⁷⁶. À compter de 2021, elle mettra en œuvre une politique de mobilité modernisée, en revoyant les parcours professionnels dont les étapes seront décrites en incluant les dates de mutation, ce qui permettra une meilleure visibilité. Il s'agira aussi de systématiser le dialogue de gestion entre l'employeur qui déterminera les mutations potentielles, et le personnel qui pourra exprimer ses choix directement avec lui et le gestionnaire. Déjà en 2019, la DRH-AT a mené une politique générale de fidélisation en allégeant les freins au renouvellement de contrat et en donnant plus de latitude au chef de corps dans la gestion de leurs EVAT¹⁷⁷.

Consciente que la routine de certains de ses métiers et la dureté d'autres sont un frein à la fidélisation, la Marine met en œuvre son plan Mercator destiné à armer des bâtiments en double équipage (cf. *infra*) et diversifie les missions de ses fusiliers marins. Elle les envoie faire de la protection de navires civils, comme les thoniers dans l'océan Indien, les câbliers dans les zones dangereuses et les navires à passagers¹⁷⁸. Cela nécessite une augmentation des effectifs, qui est également un moyen de fidélisation par l'allègement des charges de travail¹⁷⁹. Cependant cette augmentation ne doit pas s'accompagner d'une civilianisation trop importante du ministère.

Enfin, la reconnaissance est aussi un levier de la fidélisation¹⁸⁰. Si elle est moins concrète que l'augmentation des soldes, elle participe au sentiment d'utilité et de service qui caractérise les militaires. Les militaires

175. Audition de Mme Florence Parly, ministre des Armées, *op. cit.*

176. Audition du Général Thierry Burkhard, chef d'état-major de l'armée de Terre, *op. cit.*

177. Entretien avec le chef du bureau pilotage synthèse de la DRH-AT, *op. cit.*

178. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, *op. cit.*

179. Audition du Général André Lanata, chef d'état-major de l'Armée de l'Air, *op. cit.*

180. Audition du Général Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'armée de l'Air, *op. cit.*

ont besoin de considération, à la hauteur de leur engagement et de leur sacrifice. Sur les théâtres d'opérations ou à l'entraînement, ils se montrent dévoués à leur pays mais souffrent parfois de l'image d'Épinal erronée d'un métier « facile et sous-qualifié ». La reconnaissance s'exprime aussi par la qualité du commandement¹⁸¹. Un commandement de proximité, dans lequel le chef est proche de ses hommes et montre qu'il s'intéresse à eux est un facteur de fidélisation.

La reconversion, un vecteur d'attractivité

Les leviers de fidélisation sont nombreux et utilisés avec une relative efficacité par les armées. Elles jouent aussi sur un autre processus RH pour améliorer leur attractivité : la reconversion. Une reconversion réussie revêt une double importance. Pour le militaire d'abord, elle permet de trouver une activité dans le civil après avoir servi dans l'institution et de ne pas se retrouver sans activité ni revenu. Pour les armées ensuite, elle est un vecteur de recrutement et d'attractivité, en plus d'être une marque de considération.

En 2019, le taux de réussite des candidats du CMFP aux examens a atteint 99 %, et celui de retour à l'emploi au bout de six mois a été de 84 %. Malgré ces bons résultats, le ministère cherche à améliorer son dispositif de reconversion. Pour 2020, il est prévu de mettre en œuvre un dispositif dérogatoire d'accès aux fonctions publiques pour les militaires, de développer la certification professionnelle ainsi que l'alternance en partenariat avec France compétences pour attirer les militaires du rang et leur permettre d'accéder à l'emploi. L'organisation et les processus de « défense mobilité » seront refondus pour renforcer les liens entre les conseillers des candidats et les recruteurs via une transformation numérique¹⁸².

Pour la reconversion dans les trois fonctions publiques, il serait souhaitable de créer une voie spéciale de recrutement, sous la forme d'examens professionnels pour les emplois qui gagneraient à être exercés par d'anciens militaires¹⁸³, tels que les emplois administratifs. Les unités, qui ont une excellente connaissance du bassin d'emploi de leur localisation, peuvent développer des partenariats avec les acteurs économiques et institutionnels locaux pour offrir des débouchées à ceux qui les quittent. Cette démarche a d'autant plus d'intérêt qu'elle permet au reconverti de rester dans la même région, ce qui réduit la mobilité.

181. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, octobre 2019.

182. Audition de Mme Florence Parly, ministre des Armées, *op. cit.*

183. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.* p. 8.

Agir sur l'environnement

Les mesures d'amélioration des processus visent essentiellement les militaires à titre individuels. Elles sont souvent ciblées et techniques. Mais le militaire n'exerce pas son métier seul. Il sert au sein de la société, et a une famille. Agir sur cet environnement est également un moyen pour les armées de relever les défis RH.

Mieux vivre de son métier

Un militaire qui vit bien de son métier est épanoui et tout entier tourné vers l'accomplissement de sa mission. Par-delà la seule augmentation des soldes, une politique d'action sur son environnement implique une amélioration des revenus du ménage en général, en veillant à la bonne employabilité des conjoints par un accompagnement lors des mutations¹⁸⁴. *Mobilité défense* mène déjà des actions en ce sens, mais elle doit s'efforcer de mieux se faire connaître afin d'aider le plus grand nombre. Le ministère octroie également des prestations sociales dédiées à l'accompagnement des absences prolongées ou aux horaires atypiques (prestations pour garde d'enfants en horaire atypique, prestations de soutien en cas d'absence prolongée du domicile) qui ont été revalorisées en 2017¹⁸⁵.

Pour réduire les effets parfois délétères de l'absence de ses marins en mer, la Marine met par ailleurs en œuvre son plan stratégique Mercator, qui consiste à doubler les équipages des bâtiments les plus sollicités, notamment les FREMM¹⁸⁶. Cela devrait permettre de rendre les absences des marins plus prévisibles à long terme, pour eux comme pour leurs familles, ce qui doit permettre de « sédentariser » le personnel et de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de mieux sanctuariser les périodes d'instruction¹⁸⁷.

Cependant la meilleure façon d'atténuer les conséquences de la perte d'emploi du conjoint en cas de mutations est de limiter ces dernières. Les armées ont déjà réduit le nombre de mutations annuelles. Par ailleurs, depuis 2017, les ordres de mutations sont transmis à partir de janvier (soit deux mois plus tôt que précédemment) de façon à améliorer la prédictibilité des mobilités. Les familles ont ainsi plus de temps pour se préparer et rechercher des écoles, un emploi et un logement dans de meilleures

184. Audition de M. Francis Lamy, président du Haut comité d'évaluation de la condition militaire, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, compte rendu n° 23, janvier 2019.

185. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.*, p. 83.

186. Audition de l'Amiral Christophe Prazuck, chef d'état-major de la Marine, *op. cit.*

187. J. Marilossian, « Préparation et emploi des forces Terre, *op. cit.*

conditions. La recherche d'un logement est en effet un souci pour beaucoup de militaires¹⁸⁸. Le ministère met en œuvre une politique volontariste de développement de l'offre de logements, notamment en région parisienne. La Direction des patrimoines de la mémoire et des archives (DPMA), et plus particulièrement sa sous-direction du logement, travaille à un programme d'augmentation et de réhabilitation des logements destinés aux ressortissants du ministère. En 2020, 120 millions d'euros seront utilisés pour améliorer l'hébergement des militaires et les ensembles de restauration des emprises, ainsi que le logement des familles¹⁸⁹.

L'épanouissement au service de l'efficacité opérationnelle

L'accumulation des charges pesant sur les militaires du fait d'un manque d'effectifs rend parfois difficile l'exécution du métier. Le recours à la sous-traitance ou l'allègement de certaines charges est une solution envisagée par l'armée de l'Air¹⁹⁰. L'emploi de réservistes en est une autre pour les armées ou services dont les effectifs sont en tension, tels que le SCA et le SSA notamment¹⁹¹. Mais considérant que la France dispose d'une armée de temps de crise et non de temps de guerre, une réflexion sur la massification des effectifs s'impose¹⁹².

Pour bien faire son métier, il faut disposer de matériel opérationnel. C'est évidemment vital en opérations, mais aussi à l'entraînement et en exercice. La qualité du Maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels est donc essentielle. Or, le maintien d'un haut niveau de disponibilité technique opérationnelle en OPEX (90 %) se fait au détriment de la métropole¹⁹³. Des mesures ont donc été prises pour l'améliorer : c'est par exemple dans ce but qu'a été créée la Direction de la maintenance aéronautique (DMAé). D'une manière générale, la qualité du soutien de proximité semble dégradée (en particulier l'habillement). Le commissariat et les armées ont donc pris des mesures pour améliorer l'approvisionnement des effets, telles que par exemple l'informatisation des commandes et la dématérialisation du carnet d'habillement.

188. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 1^{er} rapport, *op. cit.*, p. 44.

189. Audition du Général Lecointre, chef d'état-major des armées, *op. cit.*

190. Audition du Général André Lanata, chef d'état-major de l'armée de l'Air, Paris, Sénat, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, octobre 2017.

191. J. M. Bockel et C. Prunaud, « Préparation et emploi des forces », Avis n° 142 sur le projet de loi de finances pour 2020, Paris, Sénat, novembre 2019.

192. Audition du Général François Lecointre, chef d'état-major des armées, Paris, Assemblée nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées, novembre 2019.

193. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.*, p. 67.

L'amélioration des conditions de vie dans les emprises est aussi un gage de sécurisation des effectifs. Dans cette perspective, le ministère a lancé deux plans. Le premier est le plan d'accompagnement des familles et d'amélioration des conditions de vie des militaires, qui a une portée générale, mais comprend des mesures destinées à améliorer la vie au quartier. Le second, le plan hébergement, est dédié à l'amélioration de l'hébergement des militaires du rang. En 2020, 120 M€ en crédits de paiement sont destinés à l'amélioration des conditions d'hébergement des militaires, en particulier des militaires du rang de l'armée de Terre. À cette somme s'ajoutent 540 M€ pour la maintenance et l'entretien des bâtiments et des infrastructures. De plus, 177 M€ d'autorisations d'engagement sont destinés aux travaux de construction et de réhabilitation. Cela s'ajoute aux 100 M€ engagés en 2018 et en 2019. Cet effort financier s'accompagne d'une révision des méthodes de travail du Service d'infrastructure de la défense (SID) pour optimiser ces travaux. Les besoins seront standardisés afin d'industrialiser la construction des hébergements. Un accord-cadre national permettra à chaque établissement, au niveau des régions, de se concentrer sur la commande et le suivi de la réalisation des travaux. Les effectifs d'ingénieurs du SID qui va passer, pour les opérations qui ne sont pas spécifiquement militaires, de la culture du « faire » à la culture du « faire faire » vont augmenter¹⁹⁴.

Si de bonnes conditions de vie dans les emprises sont essentielles au bien-être des soldats, un commandement de qualité l'est tout autant. Il doit être « à hauteur d'homme » et se soucier de chaque individu. Il doit également être expérimenté et en nombre suffisant, d'où la nécessité de limiter les mesures de contingentement et de laisser aux armées le soin de constituer le taux d'encadrement qui leur convient. Il importe également de développer l'esprit de corps qui est un facteur de cohésion puissant. Ce sentiment d'appartenance n'est pas inné, il s'acquiert par l'apprentissage de l'histoire et des traditions des armes et unités. Les célébrations des saints patrons sont un moyen de cohésions d'arme dans l'armée de Terre. Connaître le passé de son unité par la visite des salles de tradition, la commémoration des événements ou des batailles auxquelles elle a participé renforce le sentiment d'appartenance à une même communauté. Cela peut être appuyé par des études historiques de terrain qui montrent les sacrifices et l'abnégation des anciens, au même titre que les monuments aux morts ou plaques commémoratives présents dans certaines emprises. Tout cela permet au soldat de se situer dans son environnement.

194. Audition de Mme Florence Parly, ministre des Armées, *op. cit.*

Vers une révolution technologique ?

Le développement accéléré des nouvelles technologies transforme la vie quotidienne des militaires. Leur impact sur les armées et les évolutions de la conflictualité est indéniable. Mais les nouvelles technologies pourraient également transformer les enjeux et la nature de ce qui sera demandé au RH, tout en étant une aide pour le gestionnaire.

Une transformation profonde des enjeux RH

Les armées modernes sont à la pointe de la technologie. Elles se doivent de suivre son évolution et d'appliquer à leur domaine toutes les transformations qui en découlent, sous peine de se retrouver déclassées. Aussi les RH doivent-elles s'adapter à ces évolutions en recrutant et en formant des personnels aptes à opérer dans ce nouvel environnement. Les actes élémentaires du combattant ne sont plus seulement de se poster, se déplacer, et utiliser ses armes. Un soldat doit maintenant être capable de mettre en œuvre des systèmes d'information complexes, dont la maîtrise fait appel à des compétences techniques et des capacités cognitives nouvelles. Même si les générations qui arrivent sur le marché de l'emploi sont très à l'aise avec les technologies numériques, les armées devront adapter leurs outils de recrutement et de formation à ces nouvelles exigences tout en maintenant les savoir-faire de base nécessaires à leur résilience.

Si les technologies numériques permettent une acquisition et une circulation rapides des données elles génèrent un flux important et continu qui doit être analysé, évalué et traité. Que ce soit dans les postes de commandement ou dans les engins, ce flux peut rapidement submerger les capacités du cerveau humain. Il devient alors impossible de trier les informations et le risque de passer à côté d'un renseignement essentiel s'accroît. De plus, la rapidité de traitement de l'information est un facteur de supériorité. Savoir avant l'ennemi permet d'avoir « un coup d'avance ». L'utilisation de l'intelligence artificielle s'impose de plus en plus comme l'outil clé pour traiter en temps réel le flux d'informations arrivant sur les terminaux. Ceci implique l'adoption de nouveaux processus dans les états-majors et bien entendu le recrutement de développeurs et de « data scientists » capables de donner les clés de lecture de ces algorithmes de traitement et d'en identifier les biais éventuels.

Si ces nouvelles technologies viennent en appui des hommes, elles peuvent aussi les remplacer dans certaines tâches, impliquant une baisse des besoins en effectifs ou à tout le moins une transformation des besoins. De fait, les innovations et les progrès techniques ont déjà un impact sur les

effectifs de certaines unités. Le chargement automatique du char Leclerc a permis de supprimer le poste de chargeur, de faire passer les équipages de quatre à trois¹⁹⁵. La Marine nationale a réalisé de substantiels gains en effectifs sur les FREMM grâce entre autres à l'utilisation des nouvelles technologies qui ont permis grâce à l'automatisation de passer d'un équipage de 240 marins à bord des anciennes frégates à 140 (commandos et groupe aérien compris).

Parallèlement à ces réalisations, des expérimentations se poursuivent et tendent vers une réduction plus drastique des besoins en effectif. La marine américaine a mené une expérimentation sur certains de ses navires visant à simplifier et à automatiser les tâches. L'intervention humaine devenant moins fréquente et nécessaire, cela a permis de réduire le volume de l'équipage, les marins à bord étant formés à des tâches multiples. Il faut cependant noter que cette expérimentation ne s'est pas révélée très concluante, la polyvalence ayant été poussée trop loin¹⁹⁶ et ayant nui à l'acquisition de l'expertise nécessaire à l'efficacité de l'équipage.

La Defence Advanced Research Projects Agency (DARPA) américaine vient de lancer un projet « No Manning Required Ship » de drone naval de surface capable de rester en mer pendant un an. Il s'agit de concevoir, construire et expérimenter un bâtiment autonome de classe 100 sans présence humaine à bord et avec une maintenance automatisée. La DARPA associée à l'Office of Naval Research (ONR) avait déjà développé en 2016 un démonstrateur qui avait validé plusieurs fonctions autonomes. Mais elle veut aller plus loin avec un navire capable de naviguer à dix nœuds en vitesse de croisière avec des pointes à vingt nœuds pendant au moins deux heures. Ce bâtiment de la classe médiane aura des missions variées (escorte, déminage, renseignement, lutte anti-sous-marine).

Le développement de la robotique terrestre pourrait aussi aller vers la réduction des besoins en effectifs. Le projet franco-allemand de *Main Ground Combat System* (MGCS) pourrait en être un exemple. Un char principal à équipage réduit téléopérant de plus petits engins serait en mesure d'occuper un plus large compartiment de terrain. L'acquisition et le traitement des données seraient gérés par l'intelligence artificielle, réduisant ainsi la charge cognitive de l'équipage. Il en va de même pour le Système de combat aérien du futur (SCAF) qui pourrait également téléopérer des drones aériens. Les missions aériennes seraient ainsi effectuées avec un besoin moindre en pilote.

195. À titre de comparaison, un Sherman avait cinq membres d'équipage tout comme le Tigre.

196. J. Useem, « At Work, Expertise Is Falling Out of Favor », *The Atlantic*, juillet 2019, article disponible sur : www.theatlantic.com.

Dans les métiers non spécifiquement militaires, le développement de l'IA peut avoir des effets en termes d'automatisation et de réduction d'effectif. Le travail administratif en particulier pourrait être largement allégé. Dans le domaine de la logistique, l'IA couplée à la 5G pourrait permettre la réalisation de *supply chain* avec des vecteurs autonomes, réduisant ainsi le besoin de conducteurs.

La technologie au service du gestionnaire

Si les évolutions technologiques s'apprêtent à transformer les modalités de l'action militaire, elles doivent être anticipées par une prospective des métiers active : comment trouver et recruter les talents, comment former les combattants aux nouvelles technologies, quelle évolution des besoins¹⁹⁷ ? Les DRH d'armée y songent et développent une Gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences (GPEEC) en conséquence, tout en commençant à intégrer ces nouvelles technologies dans leurs processus RH.

La fonction RH ne devrait pas être totalement tributaire des nouvelles technologies : l'humain, c'est-à-dire l'intelligence de l'individu et ses capacités cognitives, émotionnelles, empathiques, restent importants dans la gestion du personnel. Néanmoins, certaines tâches et travaux répétitifs et chronophages devraient pouvoir être assumés par des systèmes informatiques dits d'intelligence artificielle qui pourraient décharger les individus et rendre les processus plus efficaces, notamment en ce qui concerne le recrutement, la communication interne, l'environnement, le commandement et la mobilité.

Pour le recrutement, il s'agirait d'utiliser de l'intelligence artificielle pour des tâches à faible valeur ajoutée pour laisser les recruteurs se consacrer aux activités où l'intelligence humaine est toujours nécessaire. Il ne s'agit pas de remplacer l'humain mais bien de l'augmenter par la présélection par l'IA de profils les plus pertinents. Dans le *sourcing*, l'intelligence artificielle peut apporter une aide dans le tri et la hiérarchisation des candidatures en fonction des caractéristiques des postes à pourvoir. D'ailleurs les armées font déjà appel à des *start-up* pour développer ce processus (voir *supra*). Elles utilisent également LinkedIn qui est un réseau et une base de données très intéressante pour les recruteurs. Ses algorithmes permettent de créer des recherches en fonction de critères précis, et proposent aussi d'autres candidats qu'ils considèrent pertinents pour le poste. Le véritable enjeu dans le recrutement est alors de collecter le

197. Haut comité d'évaluation de la condition militaire, 11^e rapport, *op. cit.*, p. 60-61.

maximum de données pour alimenter la base de données et pouvoir ensuite la mettre en valeur avec des algorithmes de plus en plus fins et prédictifs.

Il est également possible de créer un algorithme « intelligent » alimenté par les données des candidats potentiels afin de diffuser des offres d'emploi au sein des espaces publicitaires digitaux. Les profils des candidats sont comparés aux missions proposées par le recruteur afin que la solution de ciblage génère des offres d'emploi adaptées au profil des candidats. L'outil permet également de mesurer les performances des campagnes de recrutement. Ceci pourrait être utilisé par les armées. L'agent conversationnel (*chat-bot*) déjà utilisé avec succès pour le recrutement pourrait l'être pour la gestion individuelle. Ainsi un dialogue direct et régulier, bien que virtuel, pourrait s'engager entre le militaire et son gestionnaire.

En ce qui concerne la propension à « bien vivre son métier », il existe des applications qui invitent régulièrement les salariés à répondre à des sondages afin de détecter les points faibles et les points forts de l'entreprise en temps réel. L'objectif est d'améliorer leurs conditions de travail, ainsi que leur productivité. Chaque semaine, les collaborateurs reçoivent des questionnaires réduits créés par des psychologues du travail. La machine se charge ensuite de faire parler les chiffres et d'identifier leurs besoins pour les transmettre aux dirigeants. Ces derniers peuvent alors mettre en place des actions destinées à renforcer le dialogue interne. Cette application pourrait être adaptée aux armées en appui de leurs centres de relations humaines.

Enfin des applications existent qui permettent des échanges de postes. Elles pourraient aider au développement de bourses des emplois pour faciliter les mutations en améliorant l'adéquation désidérata d'affectation et affectation réelle. L'armée de Terre, qui s'appuie déjà sur les neurosciences pour développer son ingénierie de formation, envisage d'utiliser l'intelligence artificielle en appui du travail des « pameurs¹⁹⁸ ». Elle leur permettrait de trier rapidement les désidératas exprimés sur les fiches de mutations et d'avoir une meilleure adéquation entre les postes à pourvoir et les souhaits exprimés¹⁹⁹.

Les nouvelles technologies peuvent donc apporter une aide aux gestionnaires RH pour bien guider le personnel dans les différentes étapes de son parcours professionnel. Cependant, elles ne peuvent remplacer l'humain qui doit rester au centre des processus RH. L'acculturation à ces technologies émergentes nécessitera enfin de former le personnel des armées à leur utilisation.

198. Les « pameurs » sont les gestionnaires spécialisés dans la conduite du plan annuel de mutations (PAM).

199. Entretien avec le chef du bureau pilotage synthèse de la DRH-AT, *op. cit.*

Conclusion

La loi de programmation militaire 2019-2025 se veut « à hauteur d'hommes », démontrant en cela l'importance des ressources humaines pour les armées. L'homme est au centre de tous les systèmes d'armes et les armées n'ignorent pas l'importance stratégique d'une telle ressource. Du fait de leur statut et de leurs missions, les militaires ne sont pas des citoyens comme les autres. Ils sont caractérisés par un certain nombre de spécificités, telles que l'impératif de jeunesse, et par des contraintes fortes comme la mobilité et la disponibilité. De ces particularités découle un modèle RH spécifique, marqué notamment par la gestion par flux qui requiert des structures et des modes de gestion originaux.

Après des années de déflation, les armées doivent aujourd'hui répondre à une augmentation significative et rapide de leurs effectifs. Dans cette perspective, les défis et les difficultés sont nombreux notamment en matière de recrutement dans un environnement concurrentiel avec un vivier qui se raréfie et évolue très vite.

La fidélisation représente également un enjeu de taille. Pour ne pas s'essouffler dans un sur-recrutement peu rentable au regard du temps de formation, les armées doivent apprendre à mieux conserver leurs effectifs. Face à une génération moins sédentaire professionnellement que celle de ses aînées qui, dans sa grande majorité, n'envisage plus de passer l'intégralité de sa carrière dans une même organisation et qui cherche de nouveaux équilibres entre vie personnelle et vie professionnelle, les modèles de gestion doivent s'adapter à une offre volatile et exigeante.

La reconversion, si elle est bien menée, est un atout pour la fidélisation. Un soldat bien reconverti est un ambassadeur de son armée dans son environnement familial et professionnel. Les dispositifs de reconversion se sont adaptés pour prendre en compte le travail des conjoints et ainsi réduire les insatisfactions liées à la perte d'emploi après mutation.

Malgré ces difficultés, les armées ont quasiment atteint leurs objectifs. Elles ont adapté leurs outils de recrutement, en prenant en compte les évolutions de la société, et ont axé leurs processus sur le numérique. Dans certains domaines, les règles de gestion ont été assouplies pour augmenter la durée des contrats et diminuer les contraintes liées à la mobilité. En somme, les armées se sont mobilisées pour que les militaires vivent bien leur métier et *de* leur métier. Toutes ces mesures s'appuient sur une LPM favorable qui leur

donne des instruments financiers nouveaux comme la PSC destinée à fidéliser les détenteurs de spécialités critiques.

Les armées se tournent désormais vers l'avenir, en prenant en compte les évolutions technologiques. L'intelligence artificielle et le développement des technologies du numérique devraient, à terme, être une aide pour les gestionnaires. Ce pourrait être également un moyen de réduire les besoins en effectifs grâce à la robotique et à une automatisation poussée des processus, des méthodes et des systèmes d'armes.

Elles doivent également préparer leur RH aux conflits futurs qui s'annoncent de plus en plus durs. Sans aller jusqu'à la bataille décisive qui doit conduire, selon Clausewitz, à la défaite complète de l'armée ennemie et la conquête de sa capitale, les combats futurs seront certainement plus rudes que ceux de ces dernières décennies et la supériorité militaire occidentale sera de plus en plus contestée. La réponse ne pourra venir d'une solution « tout technologique » : elle dépendra avant tout de la résilience, de la force morale de l'imagination et de la vivacité d'esprit des hommes et des femmes qui composent les armées et qui en demeurent la principale richesse.



Institut français
des relations
internationales