



27^{ème} promotion
2019 – 2020

**Séduire plutôt que retenir, ou les nécessaires
transformations de la gestion RH face aux
nouvelles générations**

CRP Audrey Jouguet

Sous la direction de

CRC1 Gaël Kerreneur

Chef du Bureau politique de l'emploi et condition de
l'aviateur (BPECA) de la Direction des ressources humaines
de l'armée de l'air (DRHAA)

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

Charles DARWIN

« Mon travail ne valait rien si, en même temps qu'il me nourrissait matériellement, il ne me faisait point être « de » quelque chose. S'il ne me faisait point pilote « d'une » ligne, jardinier « d'un » jardin, architecte « d'une » cathédrale, soldat « d'une » France ».

Antoine DE SAINT EXUPERY, *Ecrits de guerre.*

SOMMAIRE

RESUME	5
INTRODUCTION	7
1^{ERE} PARTIE – LES ARMEES FACE AU DEFI GENERATIONNEL	9
1. DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES DES GENERATIONS Y ET Z	9
a. <i>Le concept social de génération</i>	9
b. <i>Les caractéristiques des générations Y et Z</i>	12
c. <i>Une approche à nuancer</i>	15
2. UN MONDE DU TRAVAIL EN PLEINE MUTATION	18
a. <i>Le comportement des Y et Z au travail</i>	18
b. <i>Une cohabitation intergénérationnelle inédite</i>	21
c. <i>Les transformations issues du monde civil</i>	24
3. LES ENJEUX POUR LES ARMEES	26
a. <i>Quand le statut devient un carcan</i>	27
b. <i>Quand tout devient négociation</i>	31
c. <i>Quand la ressource impose les choix</i>	34
2^{EME} PARTIE – VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME RH.....	37
1. CONCRETISER LES PROGRES ENGAGES.....	37
a. <i>La restauration du dialogue</i>	37
b. <i>La primauté du sens</i>	40
c. <i>L'individualisation des carrières</i>	44
2. REPENSER NOS APPROCHES TRADITIONNELLES.....	47
a. <i>Une nouvelle conception de la mobilité</i>	47
b. <i>Une rémunération renouvelée</i>	53

c.	<i>Une acception novatrice du temps de travail et de la disponibilité.....</i>	<i>57</i>
3.	PRESERVER LA SPECIFICITE MILITAIRE	60
a.	<i>La consolidation d'une filière RH militaire</i>	<i>61</i>
b.	<i>Des sujétions militaires intangibles.....</i>	<i>63</i>
c.	<i>Un collectif à préserver</i>	<i>65</i>
	CONCLUSION.....	69
	SOURCES ET BIBLIOGRAPHIES.....	71

RESUME

Depuis plusieurs années, les articles de presse se multiplient pour expliquer et décrypter les concepts de *générations* Y et Z. En quête de sens, infidèles mais terriblement créatives, ces nouvelles générations se distinguent profondément de celles qui les ont précédées et sont en train de bouleverser les structures et les environnements de travail sur fond d'omniprésence des nouvelles technologies. Face à une ressource humaine qui se raréfie et se transforme, les armées ne peuvent raisonnablement ignorer ces changements générationnels au risque d'obérer leurs capacités pour l'avenir. Confrontées à des jeunes officiers que le statut de militaire inquiète plus qu'il ne rassure et qui n'adhèrent plus à un modèle d'engagement professionnel total et illimité, elles doivent regarder avec lucidité les raisons des départs et ne pas hésiter à mettre en œuvre des solutions innovantes pour fidéliser leurs officiers.

Pleinement consciente de ces enjeux, les armées amorcent aujourd'hui un difficile changement de paradigme et s'engagent à de profondes transformations RH afin de restaurer la confiance et redonner du sens à la mission exercée. Le métier des armes demeure toutefois singulier, et les exigences qu'il revêt ne peuvent toutes se dissoudre dans les aspirations modernes des jeunes générations. L'indispensable acceptation de ces contraintes fondamentales, et la nécessaire adhésion à des valeurs de désintéressement, à contrecourant de l'individualisme contemporain, exigera sans nul doute de s'interroger sur la mise en œuvre d'autres leviers de

fidélisation, au premier desquels l'amélioration des conditions de travail.

INTRODUCTION

L'arrivée sur le marché du travail des générations dites Y et Z, aux préoccupations très différentes des précédentes, et porteuses d'une dynamique particulière modelée par les changements sociétaux, économiques et culturels de ces trente dernières années, bouleverse le monde de l'entreprise et transforme profondément la vision du travail et de l'engagement.

Confrontées à ce défi générationnel, les armées doivent faire face à d'importantes difficultés de fidélisation de leur ressource humaine, dans un contexte de reprise économique où les propositions du secteur civil sont nombreuses.

Comprenant difficilement ces nouvelles générations, leur reprochant régulièrement d'être superficielles, déloyales, impatientes et désinvoltes, l'institution militaire peine à faire le bon diagnostic pour fidéliser ces générations volatiles. Il apparaît pourtant aujourd'hui primordial de construire les conditions favorables à leur épanouissement professionnel, au risque de devoir assumer dans les années à venir une forte contraction de la ressource susceptible de fragiliser la capacité opérationnelle des armées.

Dans un monde où la compétition économique est toujours plus rude et où l'exigence d'efficacité des politiques publiques est grandissante, face à des militaires qu'on dit lassés d'une organisation qui souvent les contraint et parfois les démotive, les armées doivent retrouver leur capacité à faire rêver, afin de fidéliser une ressource rare, dans des métiers de haute technicité, capable d'exercer les compétences utiles pour demain.

Par ailleurs, si la question de l'adéquation des aspirations personnelles et professionnelles de ces nouvelles générations avec les exigences du métier des armes peut légitimement se poser, il serait toutefois erroné de considérer que celles-ci ne sont pas porteuses de nombreuses qualités, telles que la créativité, l'autonomie, une forte capacité d'adaptation et une maîtrise accrue des nouveaux outils technologiques, qui pourraient faire grandir nos organisations.

Bien que l'ensemble des catégories soient concernés par ce phénomène, j'ai choisi de restreindre mes travaux à la situation des officiers car dans une institution où on ne recrute pas les leaders mais où on met trente ans à les fabriquer, il apparaît indispensable de porter une attention toute particulière à ceux qui deviendront les chefs militaires de demain, afin d'être en mesure de fidéliser les personnalités les plus performantes, les éléments les plus brillants, à même d'exercer les plus hautes responsabilités.

Il s'agira dès lors, dans une première partie, de mieux appréhender les nouvelles générations Y et Z, et de comprendre en quoi elles se distinguent des autres dans leur rapport au travail, et combien leur fidélisation est un enjeu crucial pour les armées. Puis dans une seconde partie, nous tenterons de proposer une nouvelle manière d'envisager la gestion RH des officiers, afin de répondre plus efficacement aux attentes de ces générations, tout en garantissant les compétences indispensables à demain et sans obérer notre capacité opérationnelle.

1^{ère} PARTIE – Les armées face au défi générationnel

De nombreux articles évoquent aujourd'hui les générations Y et Z et s'essaient à l'analyse des bouleversements qu'elles entraînent. Nous tenterons d'expliquer dans cette première partie ce phénomène générationnel et de montrer les mutations qu'il induit au sein du monde du travail. Nous préciserons ensuite combien les enjeux sont élevés pour les armées, qui doivent se saisir de ces mutations afin de rester compétitives dans un environnement en pleine évolution.

1. Définitions et caractéristiques des générations Y et Z

Depuis plusieurs années, les revues spécialisées en gestion des ressources humaines, tout comme la presse généraliste, nous ont familiarisés avec les concepts de « *génération Y* » et de « *génération Z* ». Face à ce florilège d'études, il convient de revenir à la définition sociologique d'une génération avant d'étudier les caractéristiques particulières de ces générations Y et Z, afin de mesurer en quoi elles se distinguent spécifiquement des générations qui les ont précédées.

a. Le concept social de génération

Le dictionnaire Larousse définit la génération comme « *l'ensemble des personnes vivant dans le même temps et étant*

à peu près du même âge »¹. Notion à géométrie variable, utilisée dans de nombreux domaines tels que la psychologie, la démographie, ou encore l'histoire, il est difficile de trouver une définition unanime du terme « *génération* ». Comme l'explique Rémi Oudghiri, sociologue, il convient de distinguer la « *génération* » de l'« *âge* », c'est-à-dire de ne pas confondre l'analyse générationnelle et l'analyse d'étape de vie. Cela est particulièrement vrai poursuit-il, lorsqu'on observe la jeune génération, pour laquelle il existe souvent une confusion entre ce qui relève de la jeunesse, en tout temps, et ce qui est attaché, de manière particulière et spécifique, à cette génération².

L'usage sociologique le plus courant, hérité de Karl Mannheim, considère la génération comme un ensemble d'individus ayant à peu près le même âge, dont le principal critère d'identification sociale réside dans les faits historiques marquants communs dont ils ont tiré une vision partagée du monde³. Karl Mannheim expliquait alors que « *le problème des générations est un problème important qu'il faut prendre au sérieux. C'est un des fils conducteurs indispensables à la connaissance de la formation des mouvements sociaux et spirituels. Sa portée pratique devient évidente dès lors qu'il s'agit de comprendre avec précision les bouleversements accélérés de l'actualité immédiate* ».

¹ Dictionnaire Larousse édition internet larousse.fr.

² Interview de OUDGHIRI (Rémi) dans l'émission « *Grand bien vous fasse* » sur France Inter le 26 octobre 2017, « *C'est quoi une génération ?* » animée par REBEIHI (Ali).

³ MANHEIM (Karl), *Le problème des générations*, Edition Armand Colin (2011).

Dans la philosophie de cette approche, la génération peut alors se définir comme une sous-population dont les membres, ayant approximativement le même âge, partagent un certain nombre d'évènements fondateurs, de pratiques et de représentations sociales, qui définissent des valeurs et une vision du monde communes, forgeant sur eux comme une « *empreinte du temps* ». Wilhem Dilthey écrivait ainsi que la génération est « *un cercle assez étroit d'individus qui, malgré la diversité des autres facteurs entrant en ligne de compte, sont reliés en un tout homogène par le fait qu'ils dépendent des mêmes grands événements et changements survenant durant leur période de réceptivité* ».⁴

Dans le même esprit, Marc Bloch, avant la seconde guerre mondiale, avait proposé une analyse fine du phénomène de génération. Il écrivait : « *les hommes qui sont nés dans une même ambiance sociale, à des dates voisines, subissent nécessairement, en particulier dans leur période de formation, des influences analogues. L'expérience prouve que leur comportement présente, par rapport aux groupes sensiblement plus vieux ou plus jeunes, des traits distinctifs ordinairement forts nets. Cela, jusque dans leurs désaccords, qui peuvent être des plus aigus. Se passionner pour un même débat, fût-ce en sens opposé, c'est encore se ressembler. Cette communauté d'empreinte, venant d'une communauté d'âge, fait une génération* »⁵.

⁴ DILTHEY (Wilhem), *Le monde de l'esprit*, Edition Aubier Montaigne (1999).

⁵ BLOCH (Marc), *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Edition Armand Colin (1947).

Une génération est donc le produit d'un contexte social, d'événements fondateurs entraînant une mentalité particulière, une coloration commune. A cet égard, la génération à laquelle on se sent appartenir est plus celle de sa jeunesse que celle de sa naissance, une génération commençant à construire son identité pendant l'adolescence. Enfin, si traditionnellement, on estimait entre 20 et 25 ans le temps d'une génération, ce concept subit lui aussi l'effet d'accélération de nos sociétés modernes, dans lesquelles le temps se contracte et où les événements se précipitent. Les cycles apparaissent ainsi de plus en plus courts, la génération des « *baby-boomers* » représentait à titre d'illustration 22 ans, tandis que la génération Z devrait s'écouler sur moins de 15 ans.

b. Les caractéristiques des générations Y et Z

Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), la génération Y (individus nés entre 1980 et 1995) et la génération Z (individus nés après 1995) représentaient, en 2016, 41% de la population française. En 2025, elles constitueront plus de 75% de la population active mondiale, représentant alors la cohorte la plus importante de salariés. Porteuses d'une dynamique particulière, ces générations font l'objet de nombreuses études, révélant un certain nombre de traits associés, parmi lesquelles de nombreuses similitudes et quelques éléments distinctifs⁶.

Au titre des caractéristiques communes attachées aux générations Y et Z, on trouve en premier lieu l'omniprésence

⁶ CASOINIC (Daniel), « *Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise* », Revue Economie et management n°160 (Juin 2016).

d'outils technologiques innovants et interactifs. Il s'agit, pour la génération Y, de la première génération à avoir grandi avec ces innovations technologiques en permanence autour d'elle. Cela a profondément modelé leur vision du monde et leur manière de communiquer, les mettant à distance des modes de vie de leurs aînés. Ce sont ainsi deux générations omniprésentes dans les médias, et notamment les nouveaux médias, tels que les réseaux sociaux. Habituees à recevoir en continu de l'information personnalisée, et bénéficiant aisément d'un accès à des contenus informationnels, ludiques ou artistiques, les générations Y et Z sont avant tout des consommateurs avertis, adeptes de la transparence et ayant constamment le réflexe de comparer et de confronter les informations reçues⁷.

En deuxième lieu, on considère souvent ces deux générations comme pessimistes. En réalité, il s'agit plutôt d'un fort réalisme à l'égard du monde et des pratiques sociales. Ayant perdu l'insouciance et la légèreté de leurs aînés, les générations Y et Z sont celles du divorce et des familles monoparentales, de la crise économique et du chômage de masse, de l'épidémie du SIDA et des attentats du 11 septembre 2011. Elles ont appris de leurs aînés et arrivent mieux préparées dans un monde du travail compétitif et difficile. Elles disposent à cet égard de capacités d'adaptation et d'apprentissage accrues, ayant intégré le changement perpétuel et l'incertitude comme des états normaux, et préférant l'ajustement à la prévision.

⁷ DEJOUX (Christine) et WECHTLER (Heidi), « *Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management* », Revue Management et avenir n°43 (2011/3).

En troisième et dernier lieu, les générations Y et Z ont conscience de leur valeur et disposent d'une forte estime d'elles-mêmes. Enfants désirés, ils ont grandi dans l'écoute et l'encouragement, et vivent avec un rapport à l'erreur décomplexé. Ces générations ont ainsi des attentes plus élevées quant à leur épanouissement personnel. Leur bien-être n'est plus négociable, pas plus que leur souhait d'avoir un travail qui a du sens et qui leur offre de la reconnaissance. Elles accordent une plus grande priorité à leur vie privée et refusent de sacrifier celle-ci pour réussir professionnellement, préférant la flexibilité aux structures trop rigides. Ambitieuses et appréciant les possibilités d'avancement et de gratifications pécuniaires, l'idée de « *faire carrière* » n'est cependant plus une priorité.

Les générations Y et Z ne sont toutefois pas pleinement superposables et se distinguent sur quelques points. L'un des principaux éléments distinctifs est la tendance plus forte à l'entrepreneuriat de la génération Z. Entrepreneurs innés, ils sont nombreux à souhaiter être indépendants, considérant le « *réseau* » plus important dans leur réussite que les études réalisées. Ils se sentent en outre, à la fois citoyens français et citoyens du monde et envisagent aisément de travailler à l'étranger. La génération Z, plus encore que sa grande sœur, évolue dans un environnement global, où la concurrence se mondialise, et où les opportunités d'incursions à l'étranger sont nombreuses. Enfin, particulièrement conscients de la crise environnementale et soucieux de leur capital santé, les individus de la génération Z font de l'impact environnemental un critère prépondérant de choix dans toutes les sphères de leur vie, y compris professionnelle. En témoigne le « *Manifeste pour un réveil écologique* » rédigé en septembre 2018 et signé

par plus de 30 000 étudiants issus des grandes écoles françaises, s'engageant à faire le choix d'entreprises plaçant les logiques écologiques au cœur de leur organisation et de de leurs activités⁸.

c. Une approche à nuancer

Pour un certain nombre d'auteurs, si intuitivement les notions de générations Y et Z et les caractéristiques qui y sont attachées peuvent faire sens, elles ne font l'objet d'aucune confirmation scientifique formelle. Ces auteurs montrent que les particularités supposées de ces générations, notamment dans leur attitude au travail, sont minces et qu'elles découlent de nombreux autres facteurs cruciaux tels que le capital social, économique et culturel des individus ou encore le genre et la catégorie socio-professionnelle.

⁸ Manifeste pour un réveil écologique, disponible sur le site <https://manifeste.pour-un-reveil-ecologique.org/fr>, signé par plus de 30 000 étudiants issus des grandes écoles françaises (ENS, ESSEC, HEC, Polytechnique, Mines, Dauphine, etc.) : « *Nous, étudiants en 2018, faisons le constat suivant : malgré les multiples appels de la communauté scientifique, malgré les changements irréversibles d'ores et déjà observés à travers le monde, nos sociétés continuent leur trajectoire vers une catastrophe environnementale et humaine. Nous, signataires de ce manifeste, sommes pourtant convaincus que ce sombre tableau n'est pas une fatalité. Deux options s'offrent aujourd'hui à nous : poursuivre la trajectoire destructrice de nos sociétés, se contenter de l'engagement d'une minorité de personnes et en attendre les conséquences ; ou bien prendre notre avenir en main en décidant collectivement d'anticiper et d'inclure dans notre quotidien et nos métiers une ambition sociale et environnementale, afin de changer de cap et ne pas finir dans l'impasse (...)* ».

A cet égard, Gérard Mauger, sociologue, explique que les générations sont traversées par des divisions sociales et que l'on n'est pas jeune, adulte, âgé, de la même manière selon le groupe social auquel on appartient. Il précise alors que si chaque génération se distingue des autres par les influences qu'elle a reçues et le contexte particulier dans lequel elle a été façonnée (événements fondateurs), il importe de limiter son emploi à des groupes sociaux particuliers : générations de jeunes des classes populaires ou générations de jeunes des classes bourgeoises, générations d'ouvriers ou de cadres, etc.⁹

François Pichault et Mathieu Pleyers, tous deux professeurs en gestion des ressources humaines, se sont eux aussi interrogés sur la pertinence de l'approche générationnelle, plus particulièrement dans le domaine RH¹⁰. A l'origine d'une vaste étude auprès de 851 personnes âgées de 20 à 59 ans, ils démontrent que la plupart des différences observées se révèlent faiblement significatives et que les répondants, appartenant à trois générations distinctes, présentent de grandes similitudes de vues. C'est particulièrement vrai s'agissant de la recherche d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, qui apparaît comme une valeur centrale pour toutes les générations, ainsi que la recherche de sens au travail et le besoin d'accomplissement. Leur étude montre toutefois que certaines différences sont avérées, les nouvelles générations mettant davantage l'accent sur le développement des compétences et le besoin de changer

⁹ MAUGER (Gérard), *Âges et générations*, Edition La découverte (2015).

¹⁰ PICHULT (François) et PLEYERS (Mathieu), « Pour en finir avec la génération Y.... Enquête sur une représentation managériale », *Revue Gérer et comprendre*, n°108 (juin 2012).

régulièrement d'environnement, la recherche de stabilité restant l'apanage des plus anciens. Ces auteurs montrent en outre une croissance du sentiment de déclassement social chez les jeunes générations.

On retrouve ces critiques chez Jean Pralong, psychologue et docteur en sciences de gestion, qui considère que les déterminants sociaux, culturels et de diplôme sont bien plus forts que le déterminisme générationnel. Selon lui, les générations Y et Z sont avant tout des concepts marketing inventés par des cabinets de consulting RH pour vendre des formations aux entreprises désireuses de recruter l'élite de ces générations¹¹. Il explique ainsi que *« l'influence de l'appartenance générationnelle est moindre que celle de l'appartenance au groupe des cadres. L'effet de la socialisation est plus puissant que l'effet générationnel. Il conduit à une normalisation des connaissances et des comportements »*. Il convient dès lors de manipuler ces notions de générations Y et Z avec prudence et nuance, afin de ne pas expliquer tous les comportements par ce seul prisme. Comme l'explique Florence Abrioux et Bruno Abrioux¹², *« l'observation des attitudes dans la durée confirme que la réalité semble beaucoup plus complexe (interaction entre*

¹¹ PRALONG (Jean), « *La génération Y au travail : un péril jeune ?* », XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse (2009).

¹² AURIoux (Florence et Bruno), « *Comment nuancer l'approche générationnelle des attitudes au travail ? Comparaison plurifactorielle et qualitative de deux générations de salariés d'une entreprise multinationale* », Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (2012/4).

facteurs) et évolutive (instabilité des attitudes). Par ailleurs, certaines attitudes sont induites par l'entreprise ».

Il n'en demeure pas moins que ces concepts permettent d'expliquer un certain nombre d'évolutions dans l'appréhension des modes de travail et de mettre des mots sur des comportements nouveaux dont tous les managers sont aujourd'hui témoins. Par ailleurs, ces nouvelles générations, globalement mieux éduquées que les précédentes, ont sans doute une plus grande capacité à remettre en question les modes traditionnels de management et à exprimer plus aisément des exigences spécifiques.

2. Un monde du travail en pleine mutation

Depuis plusieurs années, on assiste à une transformation des environnements de travail, sous l'influence grandissante des nouvelles générations, qui aspirent à des structures plus agiles et un travail signifiant, sur fond d'omniprésence des nouvelles technologies.

a. Le comportement des Y et Z au travail

Tout en nuancant les caractéristiques particulières des générations Y et Z, le constat empirique des environnements professionnels conduit à montrer un profond changement dans les aspirations professionnelles des entrants sur le marché du travail et des comportements en rupture avec ceux des générations précédentes. En témoigne notamment un article

du journal *Huffingtonpost* de janvier 2017¹³ qui explique que face à des générations qui ont grandi dans la culture de l'image, des filtres et du *storytelling* permanent, le monde de l'entreprise apparaît bien fade et offre des missions peu valorisantes et rébarbatives. Habituees à l'instantanéité, elles constatent que la promotion dans l'entreprise est lente et parfois compliquée. Le journaliste écrit ainsi « *les conditions de travail ne sont plus adaptées elles non plus aux réalités d'aujourd'hui. On se lève à 7h du mat', on s'inflige une heure de transports pour aller faire des choses que l'on pourrait faire à distance avec beaucoup plus d'efficacité. (...) Enfin, le manque criant de bons leaders, capables de faire grandir cette génération Y en entreprise, est affligeant. On a créé des rangs de petits chefs, juste bons à fliquer, à re-fowarder la pression lorsque ça va mal et à ramasser les éloges dans les moments de gloire* ».

Poursuivant ce constat, un article du journal *Le Monde* de février 2018, démontrait que si chaque génération apporte ses ruptures, c'est par son rapport au travail que la génération Y se distingue profondément des autres¹⁴. Ainsi Arthur, 24 ans, témoigne « *je pensais entrer dans un groupe industriel technologique et dynamique, je découvre un monde où les salariés, certes bien payés, étouffent sous les process. Ces grands groupes, ce n'est pas pour moi. On nous a formés à nous projeter à cinq ou dix ans. Mais c'est aujourd'hui que je ne veux pas m'ennuyer* ». Les jeunes générations refusent de

¹³ DIAS (Michael), « *Pourquoi la génération Y est-elle en train de démissionner ?* », *Huffingtonpost* (Janvier 2017).

¹⁴ SEGOND (Valérie), « *La génération Y révolutionne le travail* », *Le Monde* (15 février 2018).

s'ennuyer, d'attendre un « *plus tard* » plus gratifiant. Ils refusent la sous-utilisation de leurs compétences et exigent d'en acquérir de nouvelles.

Les générations Y et Z n'acceptent pas de concéder, ils n'aspirent pas « *à plus* » que leurs aînés, ils aspirent « *à mieux* », et sont prêts à renoncer à des missions très rémunératrices dans des entreprises de premier plan, simplement parce que cela n'est pas compatible avec leur mode de vie et/ou leur éthique personnelle. Kori Leon, fondateur d'une start-up de crypto monnaie, illustre avec force ce constat. Il raconte « *mon critère aujourd'hui, c'est à qui j'alloue ma ressource la plus importante à savoir mon temps ? A quel type de projet ? Les gens (...) qui vont travailler 80 heures par semaine, et avoir un salaire élevé, il faut quand même qu'ils réalisent qu'ils sacrifient leur temps et que dans 5 ans, même s'ils ont beaucoup d'argent, ils ne pourront jamais le racheter* »¹⁵.

Elodie Gentina, professeur à l'IESEG School of management, expose avec pertinence le particularisme de ces nouvelles générations, grâce à une enquête auprès de 2 300 jeunes de 17 à 23 ans¹⁶. La génération Z ne remet pas en cause l'autorité, mais les porteurs traditionnels d'autorité. Ainsi 49,4% des jeunes interviewés sont d'accord pour dire que les niveaux hiérarchiques sont à conserver, mais ce qui doit fonder l'autorité n'est plus le diplôme ou les déterminants sociaux

¹⁵ « *La génération Z arrive au travail : pour faire la révolution ?* », dans l'émission « *Hashtag* » animée par VIENNOT (Marie) sur France Culture (Mai 2018).

¹⁶ GENTINA (Elodie) et DELECLUSE (Marie-Eve), *Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, Edition Dunod (2018).

mais uniquement la compétence et le savoir-faire. Ces jeunes générations ont modifié leur rapport à l'entreprise. Elles n'envisagent pas de « *carrière* », ni de fidélité absolue à une entreprise. Elles sont profondément dans le présent et dans l'accomplissement personnel immédiat, ayant intégré, grâce à leurs parents, que l'avenir est incertain. Les générations Y et Z ont un nouveau rapport au temps, à l'organisation et à l'autorité. Elles cherchent, bien au-delà d'un emploi, un sens et des valeurs dans leur quotidien, préférant l'insécurité à une stabilité dans un emploi qui n'a pas de sens.

b. Une cohabitation intergénérationnelle inédite

Sous l'influence des jeunes générations, l'emploi change dans sa finalité même. L'engagement des nouvelles générations et la collaboration intergénérationnelle représentent, plus que jamais, un enjeu stratégique. Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, spécialistes du conseil et de la formation auprès des entreprises, développent trois enjeux clés pour les organisations de travail¹⁷. Le premier est démographique, le renouvellement des effectifs en France n'étant que d'un tiers pour la période 2015-2020¹⁸. Il s'agit là

¹⁷ OLLIVIER (Daniel) et TANGUY (Catherine), *Génération Y et Z, le grand défi intergénérationnel*, Edition De Boeck Université (2017).

¹⁸ Bilan démographique 2019 de l'INSEE : en 2015, le solde naturel de la population française était de + 205 268 et n'a cessé de diminuer pour atteindre + 141 000 en 2019, soit une augmentation de population autour de 0,3%, atteignant ainsi son seuil le plus bas depuis la seconde guerre mondiale. Au 1er janvier 2020, plus d'une personne sur cinq en France a 65 ans ou plus. Cette part augmente depuis plus de 30 ans et le vieillissement

d'une situation inédite depuis la seconde guerre mondiale et la question de la transmission du savoir et des valeurs devra être au cœur des réflexions. Le second enjeu est culturel ; face à des jeunes générations dont la vision du monde du travail diffère profondément de celle de leurs aînés, l'entreprise devra nécessairement repenser sa manière de concevoir le management, pour concilier les attentes de plusieurs générations aux valeurs parfois divergentes. Le troisième enjeu est organisationnel ; dans un monde qui se transforme et se digitalise, la matière première est la capacité à transformer l'information pour répondre à l'exigence d'innovation et de compétitivité.

Ainsi en 2030, pour la première fois dans l'histoire des entreprises, cinq générations devront se côtoyer et travailler ensemble : « *les baby-boomers* », dont les faibles pensions exigeront sans doute d'eux des périodes ponctuelles d'activité, la « *génération X* », qui travaillera encore en raison de l'allongement des carrières, les « *générations Y et Z* » qui seront majoritaires, et enfin, les « *nouveaux entrants* », encore inconnus aujourd'hui, mais qui seront, à n'en pas douter, fortement marqués par l'intelligence artificielle et la transition écologique. Or, si en théorie la diversité au sein des organisations représente un avantage compétitif notamment en matière de créativité, en pratique celle-ci peut rapidement générer des conflits et entraver les processus de décision. Face à cette diversité générationnelle, les gestionnaires des ressources humaines devront donc jouer les chefs d'orchestre afin de limiter les tensions, favoriser les coopérations

de la population s'accélère depuis 2015, avec l'arrivée à ces âges des premières générations nées après-guerre.

intergénérationnelles et fédérer autour d'un socle commun. C'est ce que décrivent Cécile Dejoux et Heidi Wechtler, qui considèrent qu'il ne faut pas envisager les différentes générations comme des groupes à gérer différemment, mais plutôt opter pour une gestion individualisée, hybridée des parcours¹⁹. Il s'agit là, expliquent-elles, d'une opportunité pour moderniser les outils de management, la communication et la formation et favoriser un changement de culture au profit de l'ensemble des générations présentes.

Finalement, le côtoiement de ces générations pourrait ouvrir de réelles opportunités, au travers notamment de modes de transmission renouvelés. A cet égard, il est intéressant de constater que pour la première fois, ce sont les générations les plus âgées qui sont en demande de savoirs de la part des jeunes générations, notamment dans le domaine des outils numériques et de la digitalisation, favorisant ainsi la communication intergénérationnelle²⁰. La transmission intergénérationnelle au travail a existé de tous temps, mais elle était auparavant vue et conçue comme une transmission de celui qui avait l'expérience vers le néophyte, de l'ancien vers le plus jeune. Désormais, cette transmission se fait dans les deux sens ; les personnes de générations différentes peuvent s'apporter et se professionnaliser mutuellement.

¹⁹ *Op. cit.*, DEJOUX (Christine) et WECHTLER (Heidi).

²⁰ Le « *reverse mentoring* » ou mentorat inversé est un nouveau principe mis en place par de grands groupes comme Orange, Danone, IBM ou la SNCF, qui consiste à affecter aux dirigeants expérimentés un mentor qui n'est autre qu'un jeune salarié issu de la génération Y, qui le forme sur les outils digitaux.

c. Les transformations issues du monde civil

En décembre 2019, le site Glassdoor.fr dévoilait le classement des meilleurs employeurs en France pour l'année 2020²¹. Sur la plus haute marche du podium, se trouve le groupe *Salesforce*, un éditeur de logiciels, spécialisé dans les solutions en gestion de la relation client. Au sein des avis transmis sur cette entreprise, on peut notamment lire « *l'intégration est formidable (formation, préparation, bootcamp...), l'équilibre entre travail et vie privée est respecté de tous, et les échanges avec les clients sont de très haut niveau* », « *des valeurs et une culture en accord avec le discours tenu* », ou encore « *dynamisme, enjeux professionnels intéressants, belles conditions de travail* ».

²¹ Le Prix Glassdoor récompensant les Meilleurs Employeurs s'appuie exclusivement sur les contributions anonymes d'employés ayant soumis un avis sur leur entreprise sur Glassdoor.

Lorsque les employés partagent un avis anonyme sur leur entreprise, il leur est demandé de décrire les atouts et les inconvénients de leur environnement de travail et de donner des conseils à l'équipe dirigeante. Il leur est également demandé d'indiquer leur degré de satisfaction avec leur employeur dans l'ensemble, d'évaluer leur PDG et de noter les principaux attributs de leur lieu de travail, notamment les opportunités de carrière, la rémunération et les avantages sociaux, la culture et les valeurs, l'équipe dirigeante et l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Par ailleurs, il est demandé aux employés s'ils recommanderaient leur employeur à un ami et leur avis sur les perspectives de leur entreprise pour les six prochains mois. En ce qui concerne la quantité des avis, un nombre minimum d'évaluations est requis sur huit aspects de l'environnement de travail que les employés peuvent évaluer lorsqu'ils partagent un avis anonyme. Pour la France : au moins 20 avis et évaluations d'employés travaillant en France pour les huit attributs ; au moins 1 000 employés à la fin du délai d'admissibilité.

Cela illustre combien la relation employeur-salarié s'est modifiée au cours des dernières années, le salarié devenant presque « *un client* » comme un autre, qu'il faut satisfaire et qui peut noter, critiquer, évaluer son « *expérience* » au sein de l'entreprise. Au-delà de ce constat, cela démontre par ailleurs l'importance pour les nouvelles générations de trouver au sein de leur environnement de travail des conditions agréables, respectueuses de leur vie privée, et de réaliser des missions riches de sens.

Le 18^{ème} baromètre Cadre Emploi/Institut français d'opinion publique (IFOP) publié en mars 2019²² a ainsi montré que si 70% des cadres s'estiment confiants dans le marché de l'emploi, plus d'un tiers projetaient de changer de poste en 2019. Parmi les facteurs qui poussent à changer d'emploi, on retrouve à 51% la rémunération, suivie de la bonne ambiance à 42% (44% chez les moins de 34 ans contre 36% chez les plus de 34 ans) et d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle pour 32%. Les cadres font en outre de moins en moins preuve d'affect vis à vis de leur entreprise et estiment à 42% que la durée idéale d'un emploi dans une société se situe entre 5 et 10 ans. Enfin, 70% d'entre eux souhaiteraient exercer leur activité en télétravail de façon régulière.

Pour répondre à ces nouvelles attentes, les entreprises se transforment progressivement, souhaitant offrir une véritable

²² 18^{ème} baromètre Cadre emploi/IFOP : comment les cadres ont évolué en 10 ans, disponible sur le site <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/18e-barometre-cadremploi-ifop-comment-les-cadres-ont-evolué-en-10-ans.html>.

personnalisation des parcours²³ à même de leur permettre d'attirer ces nouveaux profils générationnels. L'employé est désormais considéré dans son unicité et reçoit une offre modulable lui permettant d'arbitrer, selon son profil et son moment de vie, s'il souhaite plus ou moins de rémunération, de congés, d'avantages en nature (véhicule, logement, etc.), de temps et de durée de travail, de mobilité, etc. Les organisations s'appliquent en outre à mettre le développement au cœur des préoccupations, en offrant régulièrement de nouvelles opportunités d'avancement. Enfin, il apparaît essentiel de rendre les organisations plus agiles et plus souples, en diminuant les niveaux hiérarchiques et en développant les petites équipes. Il faut également travailler sur la politique numérique des entreprises. Certaines sont trop déconnectées aujourd'hui et ne correspondent plus aux attentes des collaborateurs. Un salarié qui a accès à un monde en permanence interconnecté et qui se retrouve restreint et contraint dans son environnement professionnel, risque de ne pas souhaiter s'engager dans l'organisation.

3. Les enjeux pour les armées

Les armées ne peuvent être assimilées aux entreprises évoquées précédemment. Le métier des armes n'est pas un métier comme les autres et recouvre des valeurs et des motivations bien particulières. Toutefois, face à une ressource humaine qui se raréfie et se transforme, l'institution militaire

²³ Livre blanc sur l'évolution de la fonction RH à l'horizon 2020-2025, publié par le Groupe ORANGE et les cabinets WYMAN et MERCER (Février 2016).

ne peut raisonnablement ignorer ces changements générationnels au risque d'obérer ses capacités pour l'avenir.

a. Quand le statut devient un carcan

Le chef d'état-major de l'armée de l'air, devant la commission de défense de l'Assemblée nationale, en mai 2019, expliquait avec une certaine gravité ses difficultés pour fidéliser sa ressource humaine, sans laquelle, expliquait-il, aucun succès n'est possible²⁴. Il s'exprimait ainsi : *« ma difficulté, aujourd'hui, n'est pas tant de recruter mais de fidéliser les aviateurs. Je vous ai rapidement parlé des pilotes, mais il y a bien d'autres métiers concernés tant l'attrait du civil constitue une concurrence puissante : (...) Là aussi nous faisons feu de tout bois pour fidéliser. Évidemment, l'outil de travail y contribue. (...) Il y a aussi un travail sur les conditions d'exercice du métier (...). Tout ceci est lancé au sein du ministère, et devrait porter progressivement ses fruits. Mais c'est du temps long et d'ici là il faut conserver nos talents »*. Cet extrait illustre la prise de conscience de la part des plus hauts responsables militaires des enjeux pour les armées, dans une période de forte contraction de la ressource humaine, tout particulièrement chez les cadres, attirés par les sirènes du monde civil.

²⁴ Audition du Général d'Armée Aérienne LAVIGNE (Philippe), devant la Commission défense de l'Assemblée nationale le 15 mai 2019, disponible sur le site <http://www.assemblee-nationale.fr/15/cr-cdef/18-19/c1819035.asp>.

Le statut général des militaires, plus particulièrement les dispositions relatives aux officiers²⁵, qui auparavant était synonyme de protection et d'avantages et constituait pour beaucoup, un argument fort pour demeurer dans l'institution, devient progressivement un carcan inconfortable, peu compatible avec leurs aspirations à un parcours professionnel flexible. C'est particulièrement le cas s'agissant des dispositions afférentes aux officiers de carrière, qui permettent potentiellement de contraindre un officier à demeurer au sein des armées durant 27 années de service, en contrepartie, à l'issue, du bénéfice d'une pension militaire de retraite. S'il y a encore quelques années, cela était envisagé par les officiers comme protecteur et rassurant, à l'image du contrat à durée indéterminée du monde civil, cela est aujourd'hui vécu par les officiers des générations Y et Z comme une entrave à leur liberté. Comment en effet envisager désormais pour ces jeunes générations, une carrière de 27 ans dans un même métier, au sein d'une même maison, et en faisant fi des évolutions personnelles et sociétales qui interviendront²⁶ ? Face à une

²⁵ Notamment l'article L 4139-13 du code de la défense « *la démission du militaire de carrière ou la résiliation du contrat du militaire servant en vertu d'un contrat, régulièrement acceptée par l'autorité compétente, entraîne la cessation de l'état militaire. (...) Lorsque le militaire a droit à la liquidation de sa pension de retraite dans les conditions fixées au II de l'article L. 24 (II.1° s'il réunit, à la date d'admission à la retraite, vingt-sept ans de services effectifs) du code des pensions civiles et militaires de retraite, la démission ou la résiliation du contrat est effective à l'issue d'un préavis dont la durée est fixée par décret en Conseil d'Etat (...)* ».

²⁶ Extrait du 11^{ème} rapport du Haut comité à l'évaluation de la condition militaire (HCECM) : « *Alors que l'accomplissement d'une carrière était, depuis le premier tiers du XIX^e siècle, l'objectif à atteindre, l'état militaire est considéré aujourd'hui, pour une part importante des militaires, comme*

population qui ne se projette professionnellement qu'à court terme, et questionne sans cesse son intérêt à demeurer dans un emploi, le statut des officiers de carrière doit être interrogé. Ce dernier, vecteur d'avantages et de récompenses pour les temps futurs (pensions, fonds de prévoyance, avancement), va à l'encontre de l'état d'esprit général des générations Y et Z, qui n'en mesurent que les contraintes vécues dans le temps présent (disponibilité, mobilité).

L'enjeu est crucial pour les armées dans les années à venir, le statut d'officier de carrière étant la seule voie pour accéder aux plus hautes responsabilités. Cela est d'autant plus vrai lorsque les armées utilisent ce statut comme un outil juridique de « rétention », légitimement au regard des contraintes de gestion auxquelles elles font face, mais au risque de susciter l'incompréhension de certains officiers qui demandent à quitter le monde militaire avant 27 ans de service²⁷. Quand bien même cette politique de gestion serait

une étape parmi d'autres dans une carrière professionnelle. 62 % des militaires de carrière interrogés par la DICOd pour le Haut Comité n'hésitent pas à déclarer envisager de quitter l'institution pour changer d'activité, si l'occasion se présentait. Un score particulièrement élevé, surtout auprès des militaires présents depuis plus de 10 ans dans les forces (...), qui traduit un phénomène d'usure à mettre en parallèle avec l'expression de la difficulté à concilier vie militaire et vie personnelle et le manque de moyens pour remplir les missions. Ce « témoin d'usure » est ainsi particulièrement marqué dans la marine nationale (81 %) et dans une moindre mesure dans l'armée de l'air (72 %). Les militaires ne s'engagent plus pour réaliser de manière évidente toute leur carrière au sein de l'institution, mais peuvent envisager leurs années dans les forces comme un tremplin débouchant sur une autre activité dans le civil ».

²⁷ Les armées sont toutefois dans l'obligation d'agréer une partie des démissions sollicitées par les officiers avant atteinte de leurs droits à retraite

contextuelle et pourrait évoluer dans les années à venir, le message envoyé aux officiers de carrière peut être particulièrement anxiogène et ne favorise pas leur adhésion à un modèle dont ils devraient pourtant être les premiers ambassadeurs auprès du jeune public. Les dispositions relatives aux officiers sous contrat suscitent elles aussi aujourd'hui de profonds questionnements. L'application stricte du lien contractuel à l'égard des officiers qui aspirent à s'engager dans une démarche de reconversion avant le terme de leur contrat, peut être source de tensions et de remises en question chez les officiers sous contrat les plus jeunes. Ces craintes ne doivent cependant pas occulter l'attention permanente portée par les armées aux situations particulières difficiles (situations familiales problématiques, problèmes de santé, etc.) qu'elles continuent d'étudier favorablement dans la grande majorité des cas.

Qu'il s'agisse des officiers sous contrat ou des officiers de carrière, le statut est désormais parfois perçu comme une « *arme de rétention massive* ». Quand bien même celui-ci demeure objectivement un statut favorable, qui offre des avantages et des droits substantiels, bien plus protecteurs que

à jouissance immédiate (RJI). Les statuts particuliers contiennent tous en effet une disposition précisant que le ministre est tenu de faire droit aux demandes de démission dès lors que le nombre total de celles-ci ne représente pas un nombre au moins égal à 5 % du nombre des nominations effectuées chaque année au premier grade du corps (article 37 du décret n°2008-943 du 12 septembre 2008 portant statut particulier des corps des officiers de l'air, des officiers mécaniciens de l'air et des officiers des bases de l'air, article 37 du décret n°2008-940 du 12 septembre 2008 portant statut particulier du corps des officiers des armes de l'armée de terre et article 38 du décret n°2008-938 du 12 septembre 2008 portant statut particulier des corps des officiers de marine et des officiers spécialisés de la marine).

ceux que peuvent offrir la majorité des entreprises privées²⁸, il n'en demeure pas moins qu'il est aujourd'hui ressenti, de manière croissante, comme synonyme de contrainte et d'absence de liberté. Il dissuade plus qu'il ne rassure, et encourage certains à s'en prémunir, en quittant l'institution de manière prématurée pour les contractuels (à l'issue du premier contrat notamment), ou à renoncer à une carrière d'officier pour des jeunes prometteurs issus des classes préparatoires (accession directe) ou du corps des sous-officiers (concours interne). Il convient enfin de noter que ce phénomène a fait naître le besoin de faire appel à des cabinets d'avocat spécialisés dans le domaine militaire et notamment les départs non agréés. Parmi les plus connus, on peut citer le cabinet MDMH, dont la fondatrice, l'avocate Elodie Maumont, expliquait à BFM TV²⁹ que le régime juridique qui régit la résiliation de contrat ou la démission des militaires n'est pas adapté à l'armée moderne ; *« il n'est plus conforme à la pratique actuelle. Il faudrait plus d'écoute et de transparence pour engager des procédures de résiliation »* estimait-elle.

b. Quand tout devient négociation

Le besoin accru de liberté exprimé par les officiers issus des générations Y et Z s'accompagne de fortes revendications

²⁸ De nombreuses dispositions statutaires sont favorablement exorbitantes du droit commun. On peut citer à titre d'exemples, la réglementation relative aux congés maladie, particulièrement protectrice, celle relative au calcul des pensions militaires de retraite (calcul sur les 6 derniers mois, bonifications, liquidation anticipée), ou encore celle relative aux permissions de longue durée (9 semaines).

²⁹ *« Comment démissionne-t-on de l'armée ? »*, BFM TV le 13 juillet 2017.

de droits et avantages « *a priori* », bousculant le traditionnel idéal méritocratique des générations plus anciennes. Le chef est désacralisé et le jeune officier souhaite traiter d'égal à égal avec lui. A l'image du primo-contractant qui négocie la durée de son contrat ou sollicite une affectation géographique préférentielle en échange de son renouvellement de contrat, le jeune officier est dans une évaluation quasi permanente de ce qu'il gagne en échange de ce qu'il concède et aspire à une relation « *gagnant-gagnant* ».

Ce nouveau rapport à l'engagement, marqueur fort des générations Y et Z, bouleverse les habitudes RH des armées. L'officier, conscient de sa valeur, tant académique (élévation croissante du niveau d'études) que monétaire (augmentation des offres d'embauche financièrement attractives issues du monde civil), se montre de plus en plus exigeant à l'égard de l'institution et attend désormais d'elle un retour sur investissement constant. Le statut n'étant plus considéré comme un avantage en tant que tel, les officiers sont en attente d'autres formes de reconnaissance. La négociation est désormais un mode de fonctionnement qui se généralise, sous le leitmotiv « *Qu'est-ce-que je gagne à faire cela ? Que puis-je en retirer ?* ». Si ce mode de raisonnement n'est pas nouveau, son intégration comme mode de fonctionnement normal, déconnecté de toute velléité contestataire, mais simplement utilisé comme un *process* normal de communication, est une grande nouveauté. Comme l'écrit Christine Charlotin, fondatrice du cabinet de consulting Openmind, « *l'épanouissement personnel n'est plus*

négociable »³⁰. Dès lors, tout le reste le devient, au travers de demandes et d'exigences tous azimuts, pas toujours cohérentes les unes avec les autres.

L'institution militaire doit être attentive à ces nouvelles aspirations qui, si elles peuvent être perçues par les générations plus anciennes comme inappropriées et illégitimes, ne sont encore une fois qu'un mode normal d'interaction professionnelle pour les générations nouvelles. Par suite, si ces demandes ne font pas l'objet d'une écoute dédiée et d'une prise en considération, cela risque de générer d'importantes frustrations, les officiers ayant le sentiment de n'être ni reconnus ni rétribués pour ce qu'ils accomplissent. De surcroît lorsque les entreprises civiles ont elles, pleinement intégré ces nouveaux modes de négociation, culturellement plus proche de leur mode classique de fonctionnement. Il n'est pas question ici de céder à toutes les demandes et d'encourager le chantage, mais de montrer combien ces générations Y et Z n'adhèrent plus à un modèle d'engagement professionnel total et illimité et mesurent la reconnaissance institutionnelle par le prisme des contreparties obtenues au regard de leur investissement. Qui plus est, il serait inexact de ne pas reconnaître à ces générations une grande force d'engagement, ces officiers ayant rejoint les armées dans une période opérationnelle d'une particulière intensité, bien au-delà des engagements connus par leurs aînés. Il réside donc bien un enjeu primordial pour les armées dans la bonne

³⁰ CHARLOTIN (Christine) et SABEG (Yazid), *La diversité dans l'entreprise : comment la réaliser ?*, Edition D'Organisation (2006).

compréhension de ce mode de « *discussion* » et l'élaboration de réponses individualisées.

c. Quand la ressource impose les choix

Les armées ont très fortement souffert des déflations induites par la réforme générale des politiques publiques (RGPP). Ces déficits humains ont entraîné de fortes tensions pour maîtriser les conséquences qui en résultent sur les capacités opérationnelles de demain³¹. Ces déflations se sont traduites d'une part par des départs aidés massifs, et d'autre part, par une diminution des volumes de recrutements. La remontée en puissance induite par la LPM 2019 – 2025, exige désormais de renforcer drastiquement les effectifs de recrutement, qu'il est nécessaire de former afin qu'ils rejoignent rapidement les unités opérationnelles. Les outils de recrutement et de formation entrent aujourd'hui en tension capacitaire. Pour les soulager et éviter leur « *surchauffe* », la fidélisation du personnel devient dès lors un enjeu majeur. Il serait vain de recruter et de former en grand nombre si les armées ne sont pas en capacité de mieux fidéliser leur personnel.

S'agissant des officiers issus des grandes écoles militaires, dont la vocation est pourtant de former le vivier du haut encadrement militaire, on constate une évaporation dépassant

³¹ Audition du Général d'armée aérienne LANATA (André), Chef d'Etat-Major de l'armée de l'air, sur le projet de loi de programmation militaire, le 15 février 2018 : pour exemple l'armée de l'air a absorbé à elle seule 50 % des déflations du ministère, issues de la loi de programmation militaire précédente (LPM 2014 – 2019), soit une diminution de près de 29% de ses effectifs.

les 15% moins de 10 ans après leur sortie d'école. Celle-ci s'explique notamment par une diminution de l'attractivité des parcours longs, mais aussi par une usure du personnel face aux dysfonctionnements de l'administration générale, la répétition des mutations alors même que les engagements opérationnels s'intensifient et d'une manière générale, un fort sentiment de déclassement³².

L'institution militaire doit donc impérativement se transformer afin de réduire le nombre de départs³³, non pas seulement par un usage accru des outils statutaires, mais en se modernisant et en offrant des carrières plus en adéquation avec les attentes des nouvelles générations. Pour reprendre une formule d'un camarade de l'école de guerre, il ne s'agit plus seulement de mettre des barreaux aux fenêtres de la maison mais d'augmenter le chauffage et d'y installer des fauteuils confortables, qui redonnent aux officiers l'envie de demeurer au sein de celle-ci. Si le risque est bien entendu quantitatif et pèse sur le format des armées, il est aussi qualitatif et pourrait affaiblir la capacité d'innovation des armées.

L'évaporation des effectifs des officiers risque en effet d'entraîner une impossibilité de choisir les meilleurs pour accéder aux plus hautes responsabilités, l'assiette devenant trop réduite pour permettre une véritable sélectivité des profils. Les meilleurs éléments, les officiers les plus talentueux, doivent à tout prix pouvoir être fidélisés, par des mesures incitatives, à même de les séduire et de leur permettre d'exprimer tout leur potentiel au sein des armées. Faute de

³² *Op. cit.* 11^{ème} rapport du HCECM de septembre 2017.

³³ Déjà naturellement importants du fait de l'effet dit de « *cohorte* », un fort volume de personnel arrivant dans la zone d'ouverture de ses droits à RJI.

mesures fortes de changement, la propension des officiers envisageant de quitter le monde militaire à la moindre opportunité continuera de s'accroître, favorisée par leur perception négative d'une politique RH jugée rétentrice. Les armées doivent analyser avec objectivité et lucidité les raisons des départs prématurés, et adopter les mesures adaptées de nature à mieux fidéliser leurs officiers. A défaut, tous leurs efforts en matière de recrutement pourraient s'apparenter au tonneau des Danaïdes, les recrutements ne parvenant jamais à compenser les départs trop nombreux.

2^{ème} PARTIE – Vers un changement de paradigme RH

Les armées, comme toutes les organisations, sont de plus en plus dépendantes de leur capital humain et des transformations générationnelles. Elles amorcent aujourd'hui un difficile changement de paradigme et s'engagent dans de profondes transformations de leurs processus RH. Disposant de fortes capacités d'adaptation, elles ne doivent pas hésiter à interroger la pertinence des approches traditionnelles pour adapter les obligations militaires au monde contemporain. Le métier des armes demeure toutefois singulier, et les exigences qu'il revêt ne peuvent toutes se dissoudre dans les aspirations nouvelles des jeunes générations. La gestion RH ne peut ni ne doit effacer ce noyau dérogatoire irréductible, dont l'indispensable acceptation exigera la mise en œuvre d'autres leviers.

1. Concrétiser les progrès engagés

Certains officiers ont pu considérer ces dernières années que la relation de confiance avec leur gestionnaire RH avait été altérée. Les armées œuvrent aujourd'hui à restaurer celle-ci au travers d'un dialogue renoué, de qualité, crédible et transparent, permettant à chacun de retrouver du sens à la mission exercée et se sentir acteur de son parcours.

a. La restauration du dialogue

Consciente des enjeux sur ce sujet, les armées s'attachent aujourd'hui à développer des outils de communication modernes et individualisés, afin de favoriser le dialogue avec leur personnel, notamment officier. A bien des égards en effet, une organisation se développe au travers de la communication mise en œuvre, vers l'extérieur mais aussi en interne par la diffusion et l'échange d'informations avec le personnel. Une bonne communication est essentielle, elle permet à l'institution d'être actrice et non de subir la circulation d'informations imprécises ou erronées. Elle offre la possibilité de constituer un langage commun, de mettre les personnels en relation les uns avec les autres et de diffuser des informations pertinentes et maîtrisées, qui contribueront à fédérer la ressource humaine³⁴.

En témoigne le volet « *dialogue de vérité et équité professionnelle* » au sein de la feuille de route « *Fidélisation des aviateurs* », de la Direction des ressources humaines de l'armée de l'air (DRHAA)³⁵. Cette lettre précise qu'il s'agit, au travers de dispositifs nouveaux, de « *favoriser une gestion concertée et individualisée, en instaurant un dialogue de vérité dans le cadre d'entretiens de carrière généralisés et renouvelés* ». Elle explique à cet effet que depuis 2017, les officiers ont bénéficié de manière accrue de la possibilité d'entretiens avec leur gestionnaire, à des moments privilégiés de la carrière, afin de faire le point sur leurs motivations et ambitions pour l'avenir, et les perspectives qui s'offrent à eux

³⁴ LE GALL (Jean-Marc), *La gestion des ressources humaines*, Chapitre VII, Edition Que sais-je ? (2018).

³⁵ Lettre n°47/ARM/DRHAA/DIR du 21 mars 2019, *Feuille de route fidélisation*.

à court et moyen terme. Ce dispositif est encourageant et s'inscrit dans une politique active d'information et de dialogue visant à expliquer et préciser la politique RH mise en œuvre.

Toutefois, le dialogue entre les officiers et leur gestionnaire RH demeure encore aujourd'hui perfectible. Les officiers aspirent à une communication plus ouverte et franche, respectueuse et bienveillante, qui écoute leurs choix et leurs convictions, sans jamais les « infantiliser ». Comme l'écrit J.M. Le Gall, « *la communication interne doit élever [le niveau] de connaissance et d'échanges, dans le respect d'une liberté relative d'expression et d'action. Toute manipulation est à bannir (...). Au lieu d'être éducative (...), elle renforce les résistances* »³⁶. L'écoute du gestionnaire, mais plus généralement de l'ensemble de l'institution, est aujourd'hui encore trop souvent défaillante et prive d'informations l'officier, qui peut alors perdre confiance dans son gestionnaire RH. Une communication efficace exige un postulat de confiance à l'égard de l'officier, le gestionnaire devant croire en la curiosité, l'intelligence et l'implication de ce dernier, et considérer que ses choix seront d'autant plus pertinents qu'ils seront éclairés par des informations exhaustives et personnalisées. Il ne s'agit pas que de transmettre une information « vers » mais d'échanger et de dialoguer « avec », comme l'explique Pierre Bourdieu, lorsqu'il écrit qu'on n'assimile bien que ce que l'on a pu critiquer et questionner³⁷.

³⁶ LE GALL (Jean-Marc), *La gestion des ressources humaines*, Edition Que sais-je ?, n°2646 (2018).

³⁷ BOURDIEU (Pierre), *Ce que parler veut dire*, Edition Fayard (1982).

A l'inverse, l'officier, ainsi rassuré par l'écoute dont il bénéficie, ne doit pas hésiter à entretenir ce dialogue avec l'ensemble de sa chaîne RH et œuvrer à développer des échanges de qualité. Il doit être capable de formuler ses aspirations professionnelles et ses contraintes personnelles en toute transparence et avec réalisme, sans perdre de vue les fondements de son engagement. Le dialogue RH doit en effet être un moment d'échanges réciproque, une discussion honnête et franche, sans dogmatisme ni manœuvre, dans lequel tant le gestionnaire que l'officier doivent se sentir respectés.

b. La primauté du sens

« *Venir et devenir* »³⁸, « *Devenez vous-même* »³⁹, « *Et si vous étiez déjà marin sans le savoir* »⁴⁰. C'est par ces mots que s'ouvrent quelques-unes des campagnes de recrutement des armées ces dernières années. Pleinement tournées vers les nouvelles générations, qui exigent du sens à leurs actions, elles promettent à chaque militaire qui s'engage, un plein accomplissement de soi en rejoignant les rangs des armées⁴¹.

³⁸ Slogan pour le recrutement de l'armée de l'air, issu de la campagne 2020-2022.

³⁹ Slogan pour le recrutement de l'armée de terre, issu de la campagne lancée en 2010.

⁴⁰ Slogan pour le recrutement de la marine nationale, issu de la campagne lancée en 2014.

⁴¹ LETONTURIER (Eric), « *Reconnaissance, institution et identités militaires* », Revue L'année sociologique (2011/2) : « *“Devenez vous-même” : avec ce slogan qu'elle a choisi pour sa dernière campagne de recrutement (...), l'armée de terre, en se proposant d'accompagner le*

Cette promesse devra toutefois résister au quotidien de la mission et ne pas être trahie dans la confrontation avec la réalité des unités. Car c'est bien dans son quotidien professionnel que l'officier exige de trouver du sens, de la cohérence et de la réciprocité. Or, à la promesse de reconnaissance et d'accomplissement de soi, suit parfois le sentiment d'avoir été trompé par une communication bien éloignée des réalités quotidiennes. Ainsi, le constat de Thomas Philippon à l'égard de nombreuses entreprises, peut malheureusement parfois valoir pour les armées. Les officiers, comme les cadres, souffrent d'une « *absence de délégation, d'une surcharge de responsabilités au sommet et de déresponsabilisation à la base* »⁴². Si les contraintes liées à la condition de militaire peuvent parfois être à l'origine de lassitude et d'usure, le cadre militaire et le sens opérationnel restent au cœur des motivations des officiers qui s'engagent.

Cette dimension a notamment été mise en avant par le sous-directeur des études et de la politique de la Direction des

processus de découverte de soi des jeunes et de satisfaire les différentes facettes de leur personnalité par la palette d'expériences de vie qu'elle propose, marque un nouveau tournant dans sa politique de communication. Abandonnant le registre initial du métier au profit des vertus identitaires de l'engagement, la ligne récemment suivie est créatrice, même si elle est vectrice d'un certain progrès, d'une forme nouvelle de vulnérabilité au titre de la reconnaissance des personnes qu'elle promet. (...) Dans ce contexte déjà peu favorable, la difficulté nouvelle qu'endosse l'armée en axant sa communication sur le registre, typique de l'individualisme contemporain, de l'authenticité et de l'accomplissement de soi (Taylor, 2005), tient à l'illusion de reconnaissance qu'elle induit, aux effets négatifs qu'entraîne l'espoir excessif d'une reconnaissance sans condition ni contrepartie ».

⁴² PHILIPPON (Thomas), *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Edition du Seuil, collection « *La réplique des idées* » (2007).

ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT/SDEP), en précisant que « *le militaire de l'armée de terre est avant tout un soldat. Il s'agit là d'un élément de fidélisation extrêmement fort. Cela permet de donner le sens que les gens recherchent en venant chez nous. (...) Plus nos soldats sont utiles et ont l'impression de faire partie d'un milieu protecteur et ordonné, plus ils ont envie de rester chez nous et ne pas aller ailleurs* »⁴³. Les officiers ont besoin de servir quelque chose de « *plus grand qu'eux* » et de trouver du sens à leur mission. Si les motivations extrinsèques (telle la distribution d'avantages) peuvent être des outils efficaces pour les fidéliser, celles-ci doivent impérativement se fonder sur des motivations intrinsèques (comme les valeurs collectives et le sens de la mission), qui elles seules garantissent l'engagement à long terme.

Les officiers des générations Y et Z tolèrent moins que leurs aînés l'ennui ou le caractère inutile et répétitif de certaines tâches. Par leur engagement au sein des forces, ils ont rejeté ce que David Graeber appelle les « *bullshit jobs* », dans lesquels des cadres dédient leur vie à des tâches inutiles et vides de sens, en ayant conscience de la superficialité de leur contribution à la société⁴⁴. Est ainsi évoqué le consultant dont les rapports ne sont lus par personne, ou encore le salarié supervisé par 25 managers dont pas un seul ne répond à ses

⁴³ Général de brigade CONRUYT (Marc), sous-directeur des études et de la politique de la DRHAT, cité par DE LEGGE (Dominique), sénateur d'Ille-et-Vilaine et rapporteur spécial des crédits de la mission « *Défense* », dans son rapport de juillet 2019 « *Améliorer la condition militaire : une nécessité stratégique opérationnelle et humaine* ».

⁴⁴ GRAEBER (David), anthropologue et professeur à la London School of Economics, *Bullshit jobs*, Edition Les liens qui libèrent (2018).

requêtes, souffrant tous deux d'un manque de sens couplé à un fort sentiment d'inutilité. Ces « *emplois inutiles* » explique David Graeber, se trouvent tant dans le secteur privé que dans le secteur public, par l'allongement des chaînes de commandement et le recours croissant à la sous-traitance.

Si l'institution militaire ne partage pas les mêmes objectifs que le secteur privé, elle puise sa ressource dans le même vivier et doit dégager une cohérence entre les valeurs prônées, les valeurs vécues au quotidien et la politique RH mise en œuvre. Dans cette perspective, les armées ambitionnent de revoir leurs processus pour mettre davantage en œuvre la subsidiarité et redonner des leviers aux cadres. La réorganisation de leurs structures est indispensable. Celles-ci doivent offrir aux officiers la possibilité d'exercer des tâches de leur niveau, sans sous-employabilité, sans empilement de strates hiérarchiques ni silos hermétiques. Le principe de subsidiarité doit s'appliquer de manière effective à tous les niveaux, afin de responsabiliser au plus juste les officiers en poste, et les crédibiliser dans leur commandement. Si le manque d'effectifs exige désormais de la polyvalence, il ne doit en aucun cas justifier la « *dispersion* » des compétences, au profit de tâches superflues, inutiles, ou annexes⁴⁵, source de démotivation et de sentiment d'inutilité. Les officiers sont encore aujourd'hui trop nombreux à considérer que leurs compétences sont sous-utilisées, et qu'ils sont trop souvent détournés de leur mission par des tâches peu stimulantes et

⁴⁵ *Op. cit.*, GRAEBER (David) explique que 37% du temps de travail des employés de bureau est réellement consacré à leur véritable activité professionnelle, le reste étant perdu en réunions inutiles, courriels, « *paperasse* », etc.

accessoires, qui ne relèvent ni de leur niveau, ni de leurs fonctions.

c. L'individualisation des carrières

La feuille de route « *Fidélisation* » de la DRHAA marque la forte volonté de l'armée de l'air de favoriser une gestion individualisée de son personnel, en offrant plus de flexibilité et une meilleure prise en compte des aspirations et contraintes individuelles de chacun. A cet égard, il est intéressant d'évoquer l'individualisation croissante des renouvellements de contrat, qui offre à chacun la possibilité de proposer son propre tempo d'engagement, selon ses contraintes et aspirations personnelles. Cette modularité répond au souhait des jeunes générations d'être plus actrices de leur parcours professionnel et de construire leur progression au sein de l'institution. Dans la continuité de cette individualisation accrue, l'armée de l'air a aussi développé le système d'information EPerVIER (Espace personnel de Valorisation Individuelle des Expériences Réalisées)⁴⁶, qui permet à chaque aviateur de renseigner son profil par son parcours détaillé, les formations qu'il a suivies et les compétences qu'il a développées, au sein comme en dehors de l'institution. Il y développe également son projet professionnel, à court et plus long terme, en détaillant ses aspirations comme ses contraintes.

⁴⁶ Le système d'information EPerVIER, complémentaire du SIRH ORCHESTRA, commence à être déployé auprès de la communauté aviateur et outillera progressivement l'ensemble des processus RH de l'armée de l'air. Il s'inscrit dans le projet global DRHAA 4.0.

Cette volonté d'individualisation des parcours doit cependant aller plus loin encore et profiter davantage aux officiers, quels que soient leurs statuts. De manière concrète, il ne s'agit pas seulement d'adapter les modes de gestion lorsque l'officier souhaite et peut quitter l'armée, mais bien de faire de l'individualisation un mode de gestion privilégiée, toutes les fois où cela est possible, pour des résultats à long terme.

Il apparaît dès lors indispensable de libérer les modes de gestion et d'offrir à chaque officier un parcours dont il se sentira pleinement acteur. Sous réserve de maintenir l'équité et le lien collectif, on pourrait ainsi imaginer une différenciation des parcours selon les profils et les ambitions de chacun. Les carrières pourraient être en partie standardisées, et pour une autre partie « *à la carte* », avec une part variable d'avancement, de rémunération ou encore de mobilité selon les orientations choisies par chaque armée et au gré des besoins de l'institution. Il pourrait aussi s'agir de faire entrer chaque officier sous un statut de contractuel, et définir des moments dits « *charnière* » dans la carrière (à partir de 10 – 15 ans après l'entrée en service) où l'officier pourrait soit consolider son engagement par un passage sous statut de carrière, soit poursuivre comme contractuel ou soit encore s'orienter vers une reconversion dans le secteur privé, à l'image de ce qui se pratique notamment au sein des armées britanniques. A cette fin, un assouplissement des règles de limite d'âge ou de limite de durée des services⁴⁷ pourrait être

⁴⁷ Article L 4139-16 du code de la défense précise les limites d'âge (militaires de carrière) et de durée des services (contractuels). S'agissant des officiers des armes, la limite d'âge (hors officiers généraux) varie selon le

pertinente, afin de permettre à celui qui le souhaite, de poursuivre son engagement plus longtemps, y compris sous un statut de contractuel.

Une individualisation accrue des carrières permettrait en outre, face à l'obsolescence accélérée des compétences⁴⁸, de créer de nouvelles opportunités, en offrant des changements d'orientations, utiles aux armées et faisant l'objet d'une adhésion de la part de l'officier. Le personnel œuvrant dans des métiers dits « *menacés* » par la révolution digitale, ou pour lesquels le besoin diminue, pourrait être réorienté vers une nouvelle carrière via une formation adaptée (mentorat, e-learning, plateforme collaborative, etc.). Il s'agit ici de permettre à chacun de rester apprenant tout au long de sa vie professionnelle et de bénéficier d'un accompagnement personnalisé, au travers de bilans de compétences réguliers. Les armées pourraient en outre ainsi s'adapter en temps réel aux nouveaux besoins⁴⁹, en capitalisant sur les acquis militaires et professionnels de chacun, tout en offrant de nouvelles perspectives techniques et en invitant l'officier à se réapproprier son parcours professionnel.

grade et les corps, entre 52 et 59 ans. S'agissant des officiers sous contrat, la limite de durée des services est de 20 ans.

⁴⁸ ROUHAN (Isabelle), *Les métiers du futur*, Edition First (2019) : une étude du cabinet Deloitte « *Global Human Capital Trends* » (2017) précise en effet que la durée de vie moyenne d'une compétence aujourd'hui est de 5 ans en général, de 12 mois dans les métiers en forte transformation (dans les technologies digitales tout particulièrement).

⁴⁹ *Ibid*, selon un rapport publié en 2017 par DELL et le Think Tank californien « *L'institut du futur* », 85% des métiers qui seront exercés en 2030 par les écoliers d'aujourd'hui n'ont pas encore été inventés.

2. Repenser nos approches traditionnelles

Si les armées s'attachent aujourd'hui à « *reprogrammer leur logiciel* » de gestion RH pour s'ouvrir à plus de dialogue et de souplesse, elles doivent, en tant qu'institutions adaptables et innovantes, se montrer audacieuses et ne pas hésiter à interroger la pertinence des approches traditionnelles des principes qui fondent le statut militaire.

a. Une nouvelle conception de la mobilité

L'article L 4121-5 du code de la défense dispose que « *les militaires peuvent être appelés à servir en tout temps et en tout lieu. Dans toute la mesure compatible avec le bon fonctionnement du service, les mutations tiennent compte de la situation de famille des militaires, notamment lorsque, pour des raisons professionnelles, ils sont séparés : 1° De leur conjoint ; 2° ou du partenaire avec lequel ils sont liés par un pacte civil de solidarité (...)* ». La mobilité, traditionnellement envisagée comme inhérente au statut militaire, s'est considérablement transformée ces dernières années, dans un souci de fidélisation. Dans un contexte paradoxal d'accroissement des départs subis d'une part, et d'augmentation des besoins suite à l'arrivée de nouveaux matériels issus de la LPM d'autre part, la mobilité est devenue un sujet d'attention majeur pour les armées.

Bien que le taux de mobilité a baissé au sein des armées depuis plusieurs années pour s'établir à 11,7 % en 2017, il reste toutefois particulièrement élevé pour les officiers, dont

la mobilité semble rester nécessaire⁵⁰. Or celle-ci est aujourd'hui au cœur des motifs d'insatisfaction, en ce qu'elle entrave la carrière des conjoints⁵¹, perturbe la scolarité des enfants, accentue les difficultés de logement et, d'une manière générale, constitue un obstacle majeur à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle si chère aux nouvelles générations⁵². Le conjoint n'est plus systématiquement celui qui auparavant se dévouait à la carrière de l'officier dont il partageait la vie, et acceptait toutes les contraintes. Il est désormais un homme ou une femme, avec ses propres aspirations professionnelles et personnelles, qui parfois représente le revenu principal du foyer et ne souhaite plus légitimement être considéré comme « *l'accompagnant* ».

L'une des principales conséquences de cette mobilité est le célibat géographique, dont la pratique est plus répandue

⁵⁰ 12ème rapport annuel du HCECM « *La vie des militaires et de leur famille selon leur lieu d'affectation* » (juin 2018) : le taux de mobilité géographique s'élève à 19,9 % pour les officiers, contre 12,8 % pour les sous-officiers et 5,5 % pour les militaires du rang. Par comparaison, le taux de changement de zone d'emploi des fonctionnaires civils de l'Etat entre 2014 et 2015 était de 7,3 %.

La mobilité des officiers trouve sa justification dans le besoin de renouveler les cadres de contact et la nécessité de disposer de viviers étoffés pour les emplois d'état-major et de haute direction, mais aussi par le souci historique d'éviter toute personnalisation du commandement. Pour mémoire la loi sur l'organisation de l'armée prévoyait en 1873 qu'en « *temps de paix, le commandant d'un corps d'armée ne pourra conserver que pendant trois années au plus son commandement, à moins qu'à l'expiration de ce délai il ne soit maintenu dans ses fonctions par un décret spécial rendu en conseil des ministres* » (Article 14 de la loi du 24 juillet 1873 sur l'organisation de l'armée).

⁵¹ 30% des conjoints d'officiers supérieurs sont inactifs.

⁵² *Op. cit.* 11ème rapport annuel du HCECM

chez les militaires que dans l'ensemble de la société, et qui au sein même des militaires, concerne de manière accrue le personnel officier, de surcroît plus sujet aux mutations en région Ile-de-France⁵³. Ces sacrifices en termes de qualité de vie sont de moins en moins compatibles avec les attentes contemporaines des jeunes officiers et ont des conséquences négatives fortes en termes de fidélisation.

Face à ce constat, il apparaît impératif de repenser la mobilité, de manière courageuse et innovante, en s'interrogeant sur l'exigence même de mobilité géographique pour une grande partie des officiers. La mobilité a pour objectif prioritaire la satisfaction des besoins des unités. La réalisation de cet objectif n'implique cependant pas *de facto* la nécessité d'une mobilité pour tous les officiers. Un autre modèle pourrait être imaginé, fondé non plus sur un ajustement de la ressource par la mobilité, mais construit en priorité sur un recrutement géographiquement ciblé. On pourrait ainsi honorer en majeure partie les besoins par un recrutement pour une zone géographique délimitée, en réservant, à titre d'ajustement, la mobilité géographique au personnel qui en ferait la demande, encouragée par des compensations financières et des avantages en nature substantiels⁵⁴.

⁵³ *Op. cit.* 12^{ème} rapport annuel du HCECM : les officiers sont de 3 à 4 fois plus mobiles que les fonctionnaires de l'État de catégorie A ou A+.

⁵⁴ D'une manière générale, on pourrait instaurer une procédure dérogatoire au profit des militaires pour les inscriptions scolaires et les demandes de mobilité pour le conjoint travaillant dans la fonction publique (état, territoriale ou hospitalière), élaborer des partenariats avec de grands groupes privés pour l'emploi du conjoint (système d'emplois réservés privés), créer des bonifications « mobilité ». S'agissant plus précisément de l'Ile-de-

Les armées pourraient par ailleurs imaginer, chacune selon leurs besoins et en concertation avec l'officier, un délai (correspondant au temps nécessaire pour rentabiliser la formation par exemple), pendant lequel elle s'engage à employer l'officier sur une zone géographique précise. A l'expiration de ce terme, et sous réserve d'un préavis important, l'officier pourrait être contraint à une mobilité géographique, dans toute la mesure du possible dans un bassin géographique proche, et à des seules fins de nécessité opérationnelle. Cette mobilité « *régionale* » est aujourd'hui déjà envisagée par l'armée de terre, au travers du dispositif de « *mobilité modernisée* », qu'elle expérimentera à compter du plan de mutation 2021. Il s'agit ici d'offrir une visibilité sur la mobilité dès l'entrée en service et de permettre au personnel de réaliser deux tiers de la carrière dans un périmètre géographique limité à une heure de déplacement. D'une manière plus générale, l'armée de terre, sans remettre en question les nécessités de la mobilité, souhaite gagner en lisibilité et en prévisibilité, afin de mieux faire accepter la mobilité résiduelle qui demeure nécessaire⁵⁵.

France on pourrait imaginer une prime d'affectation parisienne (bien supérieure à l'indemnité de résidence actuelle, afin de compenser le coût de la vie en moyenne supérieur de 9%, hors loyer, par rapport à la province), une prise en charge totale des frais de transports, un droit d'accès prioritaire aux crèches, ou encore un accès à des logements à loyer réduits sans critère de rémunération ; s'agissant enfin des régions statistiquement peu attractives (Est de la France par exemple), on pourrait créer un accès prioritaire des conjoints aux postes de contractuels dans la fonction publique.

⁵⁵ Note n°504609/ARM/RH-AT/BCCM du 17 février 2020 relative aux modalités de mise en œuvre de la mobilité modernisée.

La prévisibilité de la mobilité est en effet un critère essentiel à son acceptation. Elle doit permettre à chacun d'organiser les changements qui vont impacter sa famille. Le plan famille n'est à cet égard pas assez ambitieux, en exigeant 80% des ordres de mutation cinq mois avant la date de rejointe. Ce préavis n'est, en l'état actuel, nullement suffisant pour permettre au conjoint d'envisager une recherche de nouveau poste sur un autre bassin d'emploi⁵⁶, et demeure insuffisant pour offrir des conditions sereines de recherche de logement et d'inscriptions scolaires pour les enfants. D'autant qu'il demeure un objectif et n'est pas toujours respecté, tout particulièrement pour la population officier. Cette prévisibilité exige cependant pour être mise en œuvre une stabilité des formats RH et une absence de réorganisation permanente. Or, les réformes et les restructurations continues de ces dernières années sont par essence génératrices de mobilités imprévisibles et brutales, auxquelles est contraint le gestionnaire.

La mobilité doit être réduite à son plus strict besoin. Il serait toutefois irréaliste de considérer qu'elle peut être supprimée. Elle découle d'une mécanique de flux qui s'impose *de facto* par nos stationnements outre-mer et à l'étranger et se trouve contrainte par les politiques ministérielles mises en œuvre. Si elle peut parfois être vectrice de pertes de compétences et de savoirs, et incite parfois les employeurs militaires au recrutement de personnel civil, elle est aussi

⁵⁶ Selon une enquête LinkedIn/BVA (source Courrier Cadres), les salariés en poste mettent en moyenne 7 mois pour trouver un emploi (48 % décrochent un emploi en moins de 3 mois, 24 % entre 4 et 6 mois ; 15 % de 7 à 12 mois et 13 % après plus d'un an de recherche).

source de vivacité et d'innovation, en évitant la sclérose du système. Dès lors, elle doit faire l'objet de compensations fortes, tout particulièrement pour les officiers supérieurs brevetés, dont la mobilité, notamment en région parisienne, apparaît inévitable. A l'image des réflexions actuelles sur la suractivité, une compensation de la « *surmobilité* » pourrait aisément être imaginée. Cette population, soumise plus que les autres à des mobilités nombreuses et géographiquement variées, doit en effet pouvoir prétendre à un traitement privilégié de sa situation, tant sur le plan du logement que sur le plan indemnitaire.

Ces propositions peuvent apparaître comme particulièrement déroutantes pour une institution qui a fait de la mobilité un principe cardinal de son fonctionnement, et qui demeure soumise aux contraintes de ses implantations géographiques, que les restructurations récentes ont fortement affectées⁵⁷. Il apparaît toutefois aujourd'hui indispensable de repenser la mobilité et de ne plus nécessairement y voir un élément inhérent au statut de militaire, afin de la limiter, quand cela est possible, aux plus strictes nécessités, et en œuvrant profondément pour une forte atténuation des contraintes qui en découlent, dans un objectif de fidéliser la ressource disponible.

⁵⁷ Sur cette question des emprises géographiques, les armées ne sont pas toutes soumises aux mêmes contraintes. L'armée de terre dispose encore d'un maillage régional très important lui offrant un large panel géographique. L'armée de l'air a fortement restreint ses implantations géographiques et concentre ses moyens sur peu de sites. Enfin la marine nationale, avec ses deux emprises principales, permet de mieux vivre la mobilité d'une manière générale, sans toutefois éluder les difficultés qui demeurent pour Cherbourg.

b. Une rémunération renouvelée

La rémunération est un élément essentiel de la relation entre un travailleur et celui qui l'emploie. Elle s'efforce de concilier deux objectifs a priori contradictoires, la différenciation des individus, selon leur ancienneté ou leur niveau notamment, et leur intégration et leur cohésion dans une logique de performance commune. Si une rémunération correcte n'est pas un facteur décisif d'engagement, à l'inverse une rémunération jugée insuffisante ou perçue comme inéquitable est un fort générateur de démotivation⁵⁸. Elle constitue l'« avoir » du triptyque indispensable à la satisfaction personnelle énoncé par le colonel Thiebault⁵⁹. Les comparaisons, tant nationales qu'internationales avec des catégories socio-professionnelles équivalentes, montrent que les militaires français connaissent des niveaux de rémunérations faibles. S'appuyant sur les travaux de l'INSEE, le HCECM a mis en évidence que le niveau de vie annuel moyen d'un ménage dont la personne référente est un militaire, est inférieur de 6,8% par rapport au niveau de vie moyen, toutes catégories sociales confondues. S'agissant des officiers plus particulièrement, le niveau de vie moyen serait

⁵⁸ Théorie des deux facteurs développée par HERZBERG (Frederick), *The motivation to work*, Edition Transaction publishers (2011), cité par LE GALL (Jean-Marc), *Op. Cit.*

⁵⁹ THIEBAULT (Ch), étude « *Deux siècles de condition militaire* » (2007) : décrit les trois piliers qui fondent l'état de militaire : les conditions de vie (l'avoir), l'image du militaire et de la reconnaissance sociale (le paraître) et enfin les conditions d'exercices du métier (l'être).

inférieur de 22% par rapport à un foyer dont le référent est un cadre⁶⁰.

Ces éléments confirment le sentiment de déclassement aujourd'hui ressenti par un grand nombre d'officiers. En dépit d'un contexte actuel pourtant favorable à l'institution militaire, ils souffrent d'un profond manque de reconnaissance. Eric Letonturier décrit avec beaucoup de clairvoyance le sentiment aujourd'hui ressenti par les armées. Il écrit ainsi « *de l'impression d'être méconnues au préjudice de la caricature folklorique en passant par le sentiment d'être marginalisées, en décalage avec le reste de la population et avec les évolutions de la société ou de ne pas être appréciées et rétribuées à hauteur des servitudes, nombreux sont en fait les motifs qui nourrissent leur conviction persistante d'un manque global d'attention* »⁶¹. De ces attentes de considération insatisfaites germent alors le mécontentement et le désinvestissement d'une partie d'entre eux, préjudiciables à la fidélisation de la ressource dans sa globalité.

A l'aune de ces constats, il apparaît qu'une revalorisation de la rémunération des militaires et notamment celle du personnel officier, est indispensable afin de maintenir une attractivité suffisante à l'égard des générations à venir. Un chantier de nouvelle politique de rémunérations des militaires (NPRM) a été lancé en 2016 par le président de la république. Il expliquait à cette occasion, que cette « *nouvelle politique devra être souple, accompagner la mobilité (...) ; être attractive, en valorisant les compétences et permettre également les promotions. Il est très important que*

⁶⁰ *Op. Cit.* 12^{ème} rapport annuel du HCECM.

⁶¹ *Op. Cit.* LETONTURIER (Eric).

responsabilités et rémunérations puissent être liées »⁶². Sans préjuger des améliorations auxquels la NPRM pourrait aboutir, les ambitions qu'elle porte semblent toutefois d'ores et déjà insuffisantes. Tout d'abord et comme régulièrement rappelé, la NPRM n'est pas un nouveau plan d'amélioration de la condition des militaires, même si des ressources dédiées ont été inscrites en programmation budgétaire. Ensuite, les armées n'ayant pas souhaité repartir d'une feuille blanche⁶³, la rémunération ne fera pas l'objet de la profonde rénovation dont elle aurait pourtant besoin. Les armées ont souhaité conserver l'indice comme clé de voute de la rémunération, permettant ainsi à un officier de même grade et de même ancienneté, quels que soient sa compétence, son niveau de contraintes opérationnelles ou ses responsabilités, de bénéficier d'une rémunération de base strictement similaire (solde de base brute annuelle ou SBBA).

Si cette égalité est en partie modérée par les primes et indemnités dont chacun peut se prévaloir⁶⁴, ce mécanisme de rémunération structuré autour du grade ne permet pas suffisamment de différencier les officiers selon leurs compétences et les responsabilités qu'ils exercent, et ce dès

⁶² Discours du président de la République HOLLANDE (Francois) devant le Conseil supérieur de la fonction militaire le 25 novembre 2016.

⁶³ Au début des travaux NPRM, une option a été proposée aux armées : partir d'une feuille blanche, en se désarrimant de la fonction publique d'une part ou se fonder sur l'existant en le faisant évoluer d'autre part. C'est cette seconde solution qui a été retenue, se traduisant par une évolution mesurée de l'indiciaire et un aménagement de l'indemnitaire.

⁶⁴ Dont une grande partie demeurent toutefois liées à la situation de famille et non aux compétences détenues ou aux conditions et lieu d'exercice de celles-ci.

leur plus jeune grade. Or à l'heure où les armées œuvrent sur des matériels de plus en plus complexes et techniques, dans des domaines singulièrement concurrentiels, il peut sembler étonnant qu'un officier ayant exigé un temps et un coût de formation élevés et pouvant prétendre à un salaire conséquent au sein de la société civile, soit rémunéré comme un officier qui aura demandé moins d'investissement de formation et dont les compétences seront difficilement valorisables sur le marché civil.

Ce pragmatisme économique peut apparaître cynique aux observateurs traditionnels, qui considèrent la vocation militaire comme un métier non marchand, qui échapperait à cette logique comparative. Il n'en demeure pas moins que la situation actuelle impose un réalisme courageux, sauf à voir notre modèle se fracturer, face aux frustrations qu'il génère. La rémunération fondée sur les principaux paramètres actuels, au premier rang desquels le grade, l'ancienneté, ou la famille, restreint la possibilité de rétribuer les compétences rares et recherchées, la prise de responsabilités ou encore les contraintes opérationnelles et la suractivité de certaines spécialités. Une autre rémunération est possible, construite indépendamment de celle de la fonction publique, dont la base ne serait plus le grade ou l'ancienneté, mais la compétence acquise et exercée. Et c'est seulement à compétences comparables, que le grade serait un outil d'évolution indiciaire. Celle-ci devrait en outre être abondée par des primes de responsabilités⁶⁵, et des compensations aux

⁶⁵ La nouvelle bonification indiciaire (NBI) a échoué à rétribuer plus favorablement les postes dits à responsabilité, en étant désormais appliquée de manière égalitaire. Il s'agit ici d'imaginer une prime de responsabilité

sujétions effectivement subies, telles que la mobilité⁶⁶, la suractivité ou les opérations, qu'elles soient conduites sur, hors du territoire national ou depuis celui-ci. Les officiers soumis à des postes plus difficiles, à des mutations plus nombreuses, disposant d'une expertise rare et complexe, sensibles à la concurrence du monde civil, pourraient ainsi prendre droit à des rémunérations plus élevées, permettant de fidéliser la jeune génération devenue volatile.

c. Une acception novatrice du temps de travail et de la disponibilité

L'article L 4111-1 du code de la défense précise avec solennité que « *l'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité* ». L'article L 4121-5 ajoute « *les militaires peuvent être appelés à servir en*

ouverte à tout officier placé en situation de responsabilité particulière, c'est-à-dire hors parcours standard (poste de commandement particulier, niveau d'état-major important, réforme/restructuration à mener, etc.).

⁶⁶ Le supplément d'indemnité pour charges militaires (SUPICM) tout comme le complément d'indemnité pour charges militaires (SUPICM), appelés communément « *prime rideau* », ne sont plus en phase avec la réalité de nos sociétés. Ouverts uniquement au personnel chargé de famille (sauf cas de restructuration), ils sont devenus en partie injustes dans leur attribution. On pourrait *a contrario* imaginer une prime de mobilité, ouverte à la seule condition d'être muté, augmentant au fur et à mesure des mutations, et qui pourrait en outre alimenter un « compte de points », pour bénéficier d'avantages statutaires type bonifications ou avancement. Cette prime devrait être majorée pour les mobilités parisiennes, passage souvent obligé pour les officiers, qui souffrent à cet égard d'une forte baisse de leur pouvoir d'achat.

tout temps et en tout lieu ». Conformément à ces dispositions et de manière dérogatoire, les militaires ne sont pas soumis aux règles de droit commun relatives à la limitation du temps de travail et ne bénéficient pas, à proprement parler, d'horaires de travail. Cette notion de disponibilité est au cœur du statut de militaire, et exige de chacun une capacité à être au service de la nation, partout et toujours, dès que le besoin l'exige.

Toutefois, sans nullement remettre en question les fondements de ce principe de disponibilité, il convient aujourd'hui de s'interroger sur la manière dont l'institution appréhende cette notion et l'applique de manière concrète dans le quotidien des militaires. En effet, la disponibilité n'est pas synonyme de présence effective sur le lieu de travail, mais exige simplement une disposition de corps et d'esprit pour se mettre au service des armées, sans préavis, et où que l'on soit. Les temps de crise passés (grèves de la SNCF et de la RATP en 2018 et en 2019) ou actuels (crise sanitaire du Coronavirus en 2020) nous rappellent que le meilleur atout des forces armées demeure leur capacité à s'adapter et transformer leurs modes de travail pour assurer la continuité des missions, quelles que soient les circonstances. Le télétravail⁶⁷ ainsi que le travail nomade⁶⁸ sont des outils efficaces pour un grand nombre d'officiers en ces périodes de crises où il n'est que

⁶⁷ Le « *télétravail* » est une forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions exercées par un militaire sont réalisées hors des locaux de son employeur, depuis son domicile, de façon régulière et volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

⁶⁸ Le « *travail nomade* » est forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions exercées par un militaire sont réalisées hors de ses locaux habituels de travail, depuis les locaux militaires les plus proches de son domicile familial, en utilisant le réseau sécurisé du site (@intradef).

difficilement possible de rejoindre son lieu habituel de travail. Bien entendu, ces modes d'organisation ne sont pas possibles pour un certain nombre de métiers, mais se révèlent particulièrement adaptés à de nombreux métiers de soutien, et plus généralement au travail dit d'état-major.

Au motif du principe de disponibilité, le télétravail demeure toutefois aujourd'hui hors de ces circonstances particulières, impossible pour le personnel militaire du ministère des armées⁶⁹. Il ressort pourtant des études que 70% des cadres souhaitent exercer plus régulièrement leur activité en télétravail quand cela est possible⁷⁰, dans un objectif de meilleure conciliation vie personnelle – vie professionnelle. A cela s'ajoute que le temps de trajet domicile – travail ne fait que s'allonger au fil des années et atteint aujourd'hui en moyenne en France 50 minutes par jour. A Paris et en région parisienne, les chiffres s'affolent, le temps moyen pour faire l'aller – retour atteignant 68 minutes, qu'il faut doubler, soit près de 2h et demie consacrées aux trajets chaque jour⁷¹. Ces éléments concrets doivent plaider en faveur de la mise en œuvre du télétravail au profit des officiers, de manière ciblée et limitée, tout particulièrement au profit de ceux affectés en région parisienne. L'exigence de disponibilité ne fait pas obstacle à cette organisation innovante du travail. Au contraire, sans annihiler sa disponibilité, elle garantit un personnel plus épanoui et offrant des capacités de travail plus

⁶⁹ L'arrêté du 14 novembre 2016, relatif à la mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la défense, encadre la mise en œuvre du télétravail des fonctionnaires et agents publics non fonctionnaires du ministère des armées.

⁷⁰ *Op. Cit.* 18ème baromètre Cadre emploi/IFOP.

⁷¹ Etude de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) de novembre 2015.

importantes. Le présentiel, s'il demeure nécessaire, ne doit plus être la norme unique. Il importe d'ouvrir nos armées à des modes de gestion du temps plus agiles et à des rythmes de travail modulables selon les postes et les lieux d'affectation.

Pour aller plus loin encore dans la modernisation du temps de travail, pourquoi ne pas imaginer par ailleurs des « *temps d'aération* » au cours de la carrière, au profit des officiers qui en feraient la demande. A l'image d'une mobilité extérieure élargie et revisitée, les officiers pourraient bénéficier de temps, partiels ou complets, de quelques mois ou de plusieurs années, au sein d'entreprises privées partenaires, du domaine de l'aéronautique civile, de l'armement, ou encore de la cyber sécurité, auprès desquelles ils iraient acquérir des compétences managériales et techniques différentes avant de revenir au sein de l'institution militaire, enrichis de ces nouvelles aptitudes. Bien entendu cela exige des adaptations statutaires importantes mais constituerait autant d'outils de fidélisation auprès de générations en demande d'évolutions permanentes et soucieuses de comparer les organisations.

3. Préserver la spécificité militaire

La gestion RH des officiers doit se transformer afin de mieux prendre en compte les évolutions sociétales. Toutefois si les aspirations des générations ont changé, la brutalité de l'acte de guerre et le risque de mort qu'il induit, eux demeurent. Le métier des armes est singulier, et les exigences qu'il revêt interdisent d'assimiler un officier à un cadre d'entreprise privée. L'indispensable acceptation de ces contraintes fondamentales, à contrecourant de l'individualisme triomphant de nos sociétés modernes, exige

le maintien d'une filière RH militaire spécialisée, seule capable de transformer les structures RH dans le respect des spécificités inhérentes au métier des armes et sans fragiliser à l'excès le collectif et la cohésion indispensables à la performance militaire.

a. La consolidation d'une filière RH militaire

Les déflations de personnel issues des deux dernières LPM ont très fortement fragilisé les soutiens, ces derniers portant à eux seuls 24 000 suppressions de poste sur les 34 000 prévues. Suite aux travaux d'actualisation engagés en 2015, 18 500 postes ont été préservés par rapport à ces objectifs de déflation initiaux, afin de garantir la capacité de nos forces armées à faire face aux nouveaux engagements opérationnels, sur le territoire national comme en interventions extérieures. Cette moindre déflation a cependant principalement profité aux forces opérationnelles, les soutiens demeurant sous contrainte. La filière RH a profondément souffert de ces déflations. De nombreux cadres RH, de proximité notamment, officiers et sous-officiers, ont bénéficié de mesures d'aides au départ, entraînant un déficit de compétences sur le terrain, au plus près des administrés. Fortement éprouvée par ces départs, la filière RH militaire a perdu en volume mais aussi en compétences, et *de facto* en transmission de connaissances vers les plus jeunes recrues de la filière. Les officiers, notamment dans leur poste de commandant d'unité, ne peuvent désormais que difficilement s'appuyer sur une RH militaire solide et performante et se tournent vers des sources d'informations alternatives (présidents de catégories, réseau

personnel, etc.). La perte de compétences entraîne en outre une perte d'influence de nature à infléchir les politiques tournées vers le facteur humain.

Par ailleurs, les déflations forcées combinées à la digitalisation accrue de notre société ont entraîné une forme d'industrialisation des activités administratives, le développement de la sous-traitance et la multiplication des processus standardisés. Il en résulte un risque de déshumanisation à l'excès de la relation RH, au travers de la substitution au gestionnaire d'un portail informatique ou d'une plate-forme de services. L'administré se retrouve mis à distance, de surcroît dans une période de forte transformation des soutiens, dans laquelle il a perdu ses repères. Le personnel, désorienté et méfiant, confronté à une filière RH qui apparaît peu impliquée, discréditée par son manque de temps et d'effectifs, se détourne des structures normales pour se diriger vers des solutions palliatives. Cela entraîne une perte de crédibilité et de légitimité, qui vient accroître les difficultés déjà évoquées. Dès lors, si les outils numériques et les solutions digitales doivent être pleinement intégrés au fonctionnement de la filière RH, afin d'éviter un décalage entre les outils du monde civil et ceux auxquels les militaires ont accès, il convient de veiller à garantir la relation humaine dans le dialogue qui s'instaure entre le personnel et son gestionnaire RH, tout particulièrement dans cette période de forte réforme des soutiens. En outre, l'individualisation de la gestion RH a un coût et exige pour être efficace, un ratio gestionnaire/géré raisonnable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui au sein des armées, les gestionnaires se voyant confier la charge de portefeuilles souvent trop volumineux pour permettre une réelle gestion individualisée.

Enfin, le rétablissement de la crédibilité de la filière RH passera nécessairement par un accroissement de la considération de la matière RH en tant que telle. Le domaine des ressources humaines militaires, comme toute autre matière, exige des compétences et des qualités humaines particulières, qu'il est indispensable d'acquérir avant d'occuper des fonctions RH. Il importe de considérer le domaine des RH militaires comme une fonction à part entière, riche de ses complexités et de ses problématiques propres, qui exige d'être formé afin de disposer des prérequis indispensables, tant sur le plan technique que sur le plan humain. Les armées doivent être exigeantes avec le personnel qu'elles mettent en responsabilité RH, et consolider les parcours de formations au profit de ceux qui ne disposent pas de l'expertise suffisante, notamment en seconde partie de carrière. Ce n'est qu'à cette condition que la filière militaire RH pourra gagner en crédibilité et en légitimité vis-à-vis des administrés et réussira à s'imposer au sein du ministère des armées.

b. Des sujétions militaires intangibles

Les générations Y et Z se démarquent par leurs exigences très fortes à l'égard du monde du travail. Obsédées par la transparence, le besoin de sens et l'accomplissement personnel, elles contestent sans complexe les hiérarchies traditionnelles et exigent un partage du pouvoir. Les armées, soumises à une forte contraction de leur ressource humaine, sont tenues de se transformer pour mieux appréhender ces aspirations nouvelles et conserver au mieux une ressource qui

progressivement s'évapore. S'il serait insensé de ne pas transformer la RH au regard du défi générationnel qui se fait jour, il ne serait toutefois pas non plus raisonnable de considérer que le métier des armes peut être assimilé à un métier civil, et le militaire géré comme un travailleur ordinaire.

Quelles que soient les transformations qui seront mises en œuvre et aussi innovantes seront-elles pour fidéliser les jeunes générations, elles ne pourront pas remettre en question l'essence même du métier militaire, à savoir le don de soi et l'obéissance. Les armées demeurent une institution au formalisme hiérarchique fort, qui réclame discipline et obéissance, et qui demeure fondée sur des valeurs de désintéressement telles que l'esprit de sacrifice, la disponibilité et le loyalisme, difficilement conciliables avec l'individualisme triomphant de notre société contemporaine. Les revendications visant à être reconnu dans toute sa singularité ne peuvent toutes être prises en compte par les armées, au risque de remettre en cause le sens même de sa mission au profit de la nation. L'invisibilité sociale que prescrit le statut de militaire⁷², bien qu'en contradiction avec les valeurs dominantes de mise en scène permanente individuelle pourvoyeuse d'estime sur les réseaux sociaux, ne peut nullement être remise en question, quand bien même cela faciliterait la réalisation des cibles de recrutement. Une gestion RH modernisée ne pourra jamais libérer le militaire des contraintes fondamentales inhérentes à la *res militaris*.

⁷² Au travers du devoir de réserve, de la nécessaire confidentialité des opérations ou encore de l'absence du droit de grève.

Si les plus jeunes officiers ont une approche différente de leur parcours militaire et une vision de l'engagement sans doute plus individualiste que leurs aînés, la robustesse et la résilience restent des exigences déterminantes de l'efficacité des forces, qu'il convient de préserver. Les officiers, en leur qualité de militaire, s'engagent au service de leur pays, et acceptent, en leur nom mais aussi en celui de leur famille, le risque de mort inhérent à leur mission. Il s'agit dès lors de faire en sorte que les contraintes induites par ce socle incompressible de sujétions et de devoirs, qui ne peuvent être modérées par aucune règle de gestion RH, trouvent des compensations d'une autre nature. Seule une appréhension globale de la condition des officiers permettra d'obtenir des résultats probants sur le plan de la fidélisation. Comme le dispose l'article L 4111-11 du code de la défense, « *la condition militaire recouvre l'ensemble des obligations et des sujétions propres à l'état militaire, ainsi que les garanties et les compensations apportées par la Nation aux militaires. Elle inclut les aspects statutaires, économiques, sociaux et culturels susceptibles d'avoir une influence sur l'attractivité de la profession et des parcours professionnels, le moral et les conditions de vie des militaires (...) la situation et l'environnement professionnels des militaires, (...)* ». Les aspects RH, s'ils sont un levier important, ne peuvent suffire à redonner le goût de rester à des officiers qui exigent aussi une profonde amélioration de leurs conditions de travail au quotidien.

c. Un collectif à préserver

Comme le rappelle le HCECM dans son rapport de septembre 2017, la fonction militaire bénéficie en France d'une bonne assise dans la population. Son image dans l'opinion publique atteint plus de 80% d'opinions favorables, en progression constante depuis 35 ans, ce qui place la France au premier rang des grands pays européens⁷³. A cet égard, il est intéressant de relever que 64% des jeunes de 15 à 29 ans considèrent qu'être militaire « *ne peut pas être considéré comme un travail comme un autre* » et « *qu'être militaire est avant tout une vocation* »⁷⁴.

Dans la continuité de l'étude du HCECM, 993 jeunes entre 16 et 21 ans, interrogés en 2011 sur les raisons qui les feraient éventuellement envisager un engagement dans l'armée, évoquaient en premier « *l'envie de faire quelque chose pour son pays* » (37 %), et en second « *le goût pour le travail en équipe* » (30 %) ⁷⁵. Cette enquête permet ainsi de constater que les motivations mises en avant relèvent moins de logiques individualistes que de préoccupations tournées vers l'engagement collectif et la recherche de cohésion. Une interview de deux volontaires, diffusée à l'occasion de la préparation des cérémonies du 14 juillet 2019, vient confirmer cela. L'une d'elles explique que ce sont les activités extérieures et en groupe qui l'ont séduite. Elle précise « *la vie*

⁷³ *Op. Cit.* 11^{ème} rapport annuel du HCECM.

⁷⁴ *Op. Cit.* 11^{ème} rapport annuel du HCECM.

⁷⁵ « *Enquête sur les jeunes et les armées : images, intérêt et attentes* » de HATTO (Ronald), MUXEL (Anne) et TOMESCU (Odette), Institut de recherche stratégique de l'Ecole militaire (2011, n°10).

*en communauté, c'est ce que je suis venue chercher parce que c'est quelque chose qui me plaît vraiment »*⁷⁶.

Ces différentes études montrent que si le métier des armes revêt des sujétions exorbitantes du droit commun et implique des restrictions significatives pour la vie personnelle, il est aussi pour de nombreux jeunes source de valeurs de communauté et de collectif, que les transformations RH doivent veiller à ne pas fragiliser à l'excès. Qu'il s'agisse des primes de lien au service mises en place récemment ou des primes de performance envisagées pour l'avenir, ces nouvelles formes de rémunération ne doivent pas altérer le sens du collectif et de la performance commune qui animent les militaires lorsqu'ils sont amenés à être déployés ensemble sur les théâtres d'opérations. Il apparaît en effet impératif de maintenir les fondements de la communauté militaire, et de préserver la singularité de son sens du collectif et du vivre ensemble. Les aspirations parfois individualistes exprimées par les jeunes générations ne doivent pas entraîner la normalisation du métier militaire. Les spécificités qu'il revêt, ses particularismes sont aussi une force dans une société où le « *chacun pour soi* » se fait de plus en plus fort. La culture militaire, sa communauté de valeurs, son histoire et ses traditions, sont le socle de nombreux engagements, que l'individualisation des parcours ne doit pas trahir. La fraternité d'armes, la solidarité et l'entraide, qui s'expriment notamment au travers des cellules d'aide aux blessés, sont des atouts forts, qui font encore écho auprès des jeunes générations.

⁷⁶ Reportage France 2 – France Télévisions, diffusé le 10 juillet 2019, « *14 juillet : pourquoi les jeunes s'engagent dans l'armée ?* », de GUYON, DAIREAUX, MAROT et TARTAKOVSKY.

Il apparaît alors essentiel pour les armées de ne pas chercher à séduire à tout prix mais au contraire de concilier, dans un difficile équilibre, les nouvelles aspirations générationnelles avec les valeurs collectives qui fondent le métier militaire. De surcroît, au-delà de l'essence même du métier des armes, qu'il convient de ne pas dénaturer, il serait contreproductif de souhaiter coûte que coûte banaliser l'engagement militaire. Les jeunes qui s'engagent sont en recherche, parfois naïve mais sincère, d'idéal et de valeurs fortes. Ils ne recherchent pas le quotidien ni la gestion d'une entreprise mais aspirent à une vie différente, à un lien particulier, à quelque chose qui les dépasse et les fait appartenir à « *une famille* ». Il importe par conséquent de cultiver cette différence, et de ne pas se réduire à une entreprise comme les autres. La marine nationale semble l'avoir bien compris, en témoigne le slogan de sa dernière campagne de recrutement, « *Ensemble, nous sommes marins* », visant à promouvoir l'esprit d'équipage. Au sein de l'armée de l'air, les Escadrilles air jeunesse (EAJ), initiées en 2019 par le CEMAA, s'inspirent la même philosophie. Elles permettent de rassembler, autour des valeurs de l'armée de l'air, des jeunes de 12 à 25 ans, animés par une passion commune, qui souhaitent s'engager dans l'univers aéronautique et vivre des moments de cohésion dès leur plus jeune âge.

CONCLUSION

Face à une ressource humaine qui se raréfie et se transforme, les armées s'engagent aujourd'hui dans un difficile changement de paradigme et initient de profondes transformations RH afin de mieux appréhender les aspirations des nouvelles générations. Confrontées à des jeunes officiers que le statut de militaire inquiète plus qu'il ne rassure et qui n'adhèrent plus au modèle d'engagement total et illimité de leurs aînés, elles s'efforcent de mettre en œuvre les mesures les plus adéquates pour fidéliser ceux qui deviendront les chefs militaires de demain. Le métier des armes demeure toutefois singulier, et les risques qu'il revêt, autant que les valeurs qui le fondent, ne peuvent toutes se dissoudre dans les aspirations modernes des jeunes générations. Le don de soi, l'obéissance et le sens du collectif sont autant de valeurs fondatrices qui ne peuvent souffrir de concessions, face à une guerre, qui bien qu'ayant évolué, exige toujours d'accepter de devoir un jour peut être donner ou recevoir la mort.

La fidélisation est en outre multifactorielle. Elle exige une implication totale à tous les niveaux de la chaîne de commandement, pour construire une RH attentive et humaine, bienveillante et respectueuse, qui responsabilise et valorise son personnel. Pour pallier les limites des transformations RH, l'amélioration de l'environnement de travail apparaît de surcroît indispensable et permettrait de mieux faire accepter les contraintes qui doivent demeurer. Le soutien commun, la qualité de l'outil de travail, l'amélioration des infrastructures et de l'environnement de travail sont autant de facteurs déterminants de fidélisation. Le 11^{ème} rapport du HCECM

montre en effet que la dégradation profonde et continue des conditions de soutien de proximité et le manque de moyens sont aujourd'hui des incitations fortes pour quitter l'institution, devant les problématiques de mobilité ou l'insuffisance de rémunération. Si la transformation de la gestion RH des officiers est primordiale pour accroître les capacités de fidélisation de l'armée de l'air, des efforts considérables doivent aussi être réalisés pour améliorer l'environnement de travail du personnel. Ces éléments sont un complément indispensable à une gestion RH renouvelée pour maintenir un niveau d'attractivité et de fidélisation suffisant.

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIES

Ouvrages

BLOCH (Marc), *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Edition Armand Colin (1947).

BOURDIEU (Pierre), *Ce que parler veut dire*, Edition Fayard (1982).

CHARLOTIN (Christine) et SABEG (Yazid), *La diversité dans l'entreprise : comment la réaliser ?*, Edition D'Organisation (2006).

DILTHEY (Wilhem), *Le monde de l'esprit*, Edition Aubier Montaigne (1999).

GENTINA (Elodie) et DELECLUSE (Marie-Eve), *Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, Edition Dunod (2018).

GRAEBER (David), *Bullshit jobs*, Edition Les liens qui libèrent (2018).

HERZBERG (Frederick), *The motivation to work*, Edition Transaction publishers (2011).

LE GALL (Jean-Marc), *La gestion des ressources humaines*, Edition Que sais-je ?, n°2646 (2018).

MANHEIM (Karl), *Le problème des générations*, Edition Armand Colin (2011).

MAUGER (Gérard), *Ages et générations*, Edition La découverte (2015).

MUNDSCHAU (Nicolas), *Recruter les jeunes talents, Attirer, sélectionner, fidéliser*, Edition L'Harmattan (2019).

OLLIVIER (Daniel) et TANGUY (Catherine), *Génération Y et Z, le grand défi intergénérationnel*, Edition De Boeck Université (2017).

PHILIPPON (Thomas), *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Edition du Seuil, collection « la réplique des idées » (2007).

ROUHAN (Isabelle), *Les métiers du futur*, Edition First (2019).

Etudes, articles et rapports

AURIOUX (Florence et Bruno), « *Comment nuancer l'approche générationnelle des attitudes au travail ? Comparaison plurifactorielle et qualitative de deux générations de salariés d'une entreprise multinationale* », Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise n°4 (2012/4).

CASOINIC (Daniel), « *Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise* », Revue Economie et management n°160 (juin 2016).

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), « *Le temps de déplacement entre domicile et travail* » (novembre 2015).

DEJOUX (Christine) et WECHTLER (Heidi), « *Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management* », Revue Management et avenir n°43 (2011/3).

DE LEGGE (Dominique), « *Améliorer la condition militaire : une nécessité stratégique opérationnelle et humaine* » (juillet 2019).

DIAS (Michael), « *Pourquoi la génération Y est-elle en train de démissionner ?* » (Huffingtonpost, Janvier 2017).

HATTO (Ronald), MUXEL (Anne) et TOMESCU (Odette), « *Enquête sur les jeunes et les armées : images, intérêt et attentes* », Institut de recherche stratégique de l'Ecole militaire (2011, n°10).

11ème rapport annuel du Haut comité à l'évaluation de la condition militaire (HCECM), « *La fonction militaire dans la société* » (2017).

12ème rapport annuel du HCECM, « *La vie des militaires et de leur famille selon leur lieu d'affectation* » (2018).

LETONTURIER (Eric), « *Reconnaissance, institution et identités militaires* », Revue L'année sociologique (2011/2).

Livre blanc sur l'évolution de la fonction RH à l'horizon 2020-2025, publié par le Groupe ORANGE et les cabinets WYMAN et MERCER (Février 2016).

PICHAULT (François) et PLEYERS (Mathieu), « *Pour en finir avec la génération Y.... Enquête sur une représentation managériale* », Revue Gérer et comprendre, n°108 (juin 2012).

PRALONG (Jean), « La génération Y au travail : un péril jeune ? », XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse (2009).

SEGOND (Valérie), « *La génération Y révolutionne le travail* » (Le Monde, 15 février 2018).

THIEBAULT (Ch), « *Deux siècles de condition militaire* » (2007).

Lois et règlements

Code de la défense.

Décret n° 59-1193 du 13 octobre 1959 fixant le régime de l'indemnité pour charges militaires.

Décret du 17 avril 1965 portant création d'une indemnité pour sujétion spéciale d'alerte opérationnelle.

Décret n° 75-142 du 3 mars 1975 portant création d'une indemnité pour services en campagne allouée à certains militaires de l'armée de terre, de la marine et de l'armée de l'air.

Décret n°2016-1502 du 07 novembre 2016 afin de compenser la suractivité opérationnelle des militaires et les sujétions qui en découlent.

Arrêté du 14 novembre 2016 relatif à la mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la défense.

Instruction n°1800/ARM/DRHAA/SDEPRH-HP/BPECA portant codification des repères et indices de spécialité, sous spécialité et spécialisation du 06 novembre 2018.

Lettre n°47/ARM/DRHAA/DIR portant feuille de route fidélisation du 21 mars 2019.

Internet

Assemblée nationale <https://assemblee-nationale.fr>

Cadre emploi <https://www.cadremploi.fr>

Courrier cadres <https://www.courriercadres.com>

INSEE <https://www.insee.fr>

Glassdoor <https://www.glassdoor.fr>

Larousse <https://www.larousse.fr>

Manifeste pour un réveil écologique
<https://manifeste.pour-un-reveil-ecologique.org/fr>

Sénat <https://www.senat.fr>

Audition, discours, interviews et témoignages

Discours du président de la République HOLLANDE (François) devant le Conseil supérieur de la fonction militaire (25 novembre 2016).

Audition du Général d'armée aérienne LANATA (André) sur le projet de loi de programmation militaire (15 février 2018).

Discours du Général d'armée aérienne LAVIGNE (Philippe) en ouverture du colloque de l'armée de l'air pour présenter « *Plan de vol* », le nouveau plan stratégique de l'armée de l'air (15 octobre 2018).

Interview de Elodie MAUMONT, « *Comment démissionne-t-on de l'armée ?* », BFM TV le 13 juillet 2017.

Interview de Rémi OUDGHIRI dans l'émission « Grand bien vous fasse » sur France Inter le 26 octobre 2017, « *C'est quoi une génération ?* » animée par REBEIHI (Ali).

« *La génération Z arrive au travail : pour faire la révolution ?* », dans l'émission « Hashtag » de VIENNOT (Marie), sur France Culture (Mai 2018).

Reportage France 2 – France Télévisions, diffusé le 10 juillet 2019, « *14 juillet : pourquoi les jeunes s'engagent dans l'armée ?* », de GUYON, DAIREAUX, MAROT et TARTAKOVSKY.