

Recrutement et nouvelles technologies :

L'adaptation des messages et la diversification des vecteurs pour séduire les jeunes Français-à l'aube du XXIème siècle.



«Les erreurs de recrutement d'aujourd'hui font le turnover de demain et les faillites d'après-demain »

Chancelier Helmut Schmidt.

CRP Jean-Claude BASTIEN
Stagiaire de la 25^{ème} promotion de l'école de guerre

Résumé

Le recrutement dans les armées représente un enjeu important pour le maintien au meilleur niveau de notre défense d'aujourd'hui et de demain. La suspension de la conscription a semblé bouleverser le processus de recrutement par l'importance des effectifs à recruter mais aussi et surtout par la prospection devenue nécessaire. Aujourd'hui, les armées rencontrent des difficultés pour recruter et fidéliser leurs spécialistes et se trouvent en situation de concurrence avec le secteur privé, mais aussi avec la fonction publique et les autres armées. Des outils modernes de communication et de prospection sont utilisés pour attirer les candidatures et imposent aux recruteurs de se professionnaliser en même temps que de diversifier les modalités de recherche de nouveaux viviers. Cette modernité apparente masque en réalité le fait que de nombreuses sources de données ne sont pas explorées et que chaque chaîne de recrutement, rattachée à chaque chef d'état-major d'armée, communique peu avec la chaîne voisine et s'applique davantage à recruter pour son propre compte. Au-delà du cloisonnement, la fonction recrutement dans les armées souffre de la lourdeur et donc de la lenteur du processus de détermination du besoin. Le caractère excessivement rigide des modalités de recrutement, des contrats d'engagement et du régime indemnitaire restent les principaux freins au recrutement. Les armées ont de nombreux atouts à faire valoir, communiquent de manière professionnelle et évitent de nombreux travers du recrutement relevés ailleurs (secteur privé ou armées étrangères). Reste donc à moderniser la totalité du processus de recrutement sans se limiter à ce qui est visible du candidat. Ce faisant, la fidélisation s'en trouvera améliorée et l'image des armées promue avec plus d'ampleur.

Summary

The recruitment in armies represents a stake mattering for maintaining at the best level of our defence today's and of tomorrow. The suspension of conscript seemed to confuse the process of recruitment by the importance of enrolments to be especially recruited but also and by canvassing become necessary. Today, armies meet difficulties to recruit and secure the loyalty of their specialists and are in situation of competition with the private sector, but also with the civil service and other armies. Modern tools of communication and of canvassing are used to attract candidacies and impose on the recruiters to become professionalized at the same time as to diversify the research modalities of new game preserves of recruitment. The visible modernity conceals in reality the fact that many sources of data are not explored and that every chain of recruitment, attached to each chief of staff of army, communicates not much with the chain be placed side by side and be more applied to recruit for its own count. Beyond partitioning, the function recruitment in armies suffers from heaviness and therefore from slowness of the process of determination of the need. The exceedingly rigid character of the modalities of recruitment, contracts of commitment and of wage and indemnification stay the main brakes in recruitment. Armies have many trumps to be emphasized, communicate in a professional way and avoid many foibles of recruitment raised elsewhere (private sector or allied armies). It remains therefore to update the totality of the process of recruitment without limiting himself to what is visible of the candidate. If making, the loyalty will be increased and the reputation of armies promoted with more largeness.

AVANT PROPOS

Mon parcours personnel et ma confrontation directe à l'employabilité du personnel militaire en période de réforme m'ont conduit à m'intéresser à la formation du personnel. Durant 6 années à l'Ecole des officiers du commissariat de la marine, j'ai été amené à dispenser des cours et des formations à des militaires de grades diversifiés au cours de leur parcours professionnel, ainsi qu'à de nouveaux incorporés. Partant de ma propre expérience, il m'a été donné de constater l'évolution de l'armée, du lien des militaires à celle-ci et la nécessité pour elle de tenir compte des évolutions sociétales et technologiques pour à la fois moderniser son action, son fonctionnement et rester attractive. La formation initiale, de mon point de vue l'investissement qui confirme le choix qui a été fait de recruter une personne plutôt qu'une autre, est particulièrement importante en ce sens qu'elle permet de préserver la cohérence et l'efficacité, donc la force des armées.

Il est donc capital de bien recruter. L'histoire regorge d'illustrations des conséquences de choix de recrutement dans l'armée française. Le soldat suisse, l'évolution du service national, ont, en même temps qu'ils mobilisaient des individus, porté des évolutions parfois hasardeuses au niveau de succès des armées. Ce débat n'est pas clos aujourd'hui avec notamment des tentations d'externalisation de certaines fonctions de gestion des ressources humaines jusqu'au recours à certaines formes de mercenariat.

Le sujet traité n'aborde pas le recrutement des militaires de la gendarmerie ni des réservistes qui ressortissent de motivations et processus différents.

Problématique

Alors que les armées puisaient dans un vivier important de candidats potentiels qui leur était apporté par l'accomplissement du service national, elles sont aujourd'hui conduites à rechercher les effectifs dont elles ont besoin et susciter l'intérêt des candidats, eux-mêmes sollicités par d'autres recruteurs par des méthodes modernes.

Ce changement majeur de paradigme est notamment décrit dans le guide « le recrutement nouvelle génération » de l'armée de terre dans les termes suivants : d'une logique de « pêche à la dynamite » à celle de la « pêche à la mouche ». Ainsi, les armées, sans

déclasser le niveau d'exigence qu'elle attend des candidats au recrutement, doit employer de nouveaux outils et processus pour les recruter.

Modalités de travail

L'étude de ce sujet m'a conduit à la consultation d'archives au Service Historique de la Défense pour apprécier l'organisation du processus de recrutement après la deuxième guerre mondiale, mais aussi et surtout interviewer les acteurs de la fonction recrutement aujourd'hui en poste.

J'ai ainsi interrogé :

- Un chef Centre d'Information et de Recrutement des Forces Armées (CIRFA) et ses opérateurs ;
- Le chef du service communication du bureau recrutement de l'armée de terre ;
- Le directeur « politique générale » de la direction des ressources humaines du ministère des armées ;
- La mission d'aide au pilotage.

Difficultés rencontrées

Le libellé du sujet, « recrutement et nouvelles technologies » porte en lui l'appréciation d'être au gout du jour (ou non). Cette perception m'a permis d'ouvrir très facilement les portes des services et directions qui sont précurseurs dans cette tendance. Pour autant, j'ai pu constater que la réserve initiale de certains de mes interlocuteurs ne s'expliquait pas par une compétence moindre, mais par des contraintes de nature différente qui leur dictait un comportement différent vis-à-vis de ces nouvelles technologies.

Remerciements

Je tiens ici à remercier les personnes qui ont directement contribué à l'étude de ce sujet. Il s'agit des professionnels de la fonction, le LCL Dosseur de la Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre, le CDT Tambour du CIRFA Paris, de l'AC. Lagrange de la DRHMA, du CC Ribard du service de recrutement de la marine ainsi que toutes les personnes qui, au gré des conversations, ont confirmé ma perception.

Introduction

Longtemps considérée comme une ressource abondante, aisément remplaçable, les militaires de nos armées ont vu leurs effectifs diminuer considérablement. La suspension du service national a été réalisée en même temps que les armées devaient réduire de format et que les technologies des systèmes d'armes amenuisaient encore le volume des effectifs nécessaires à leur mise en œuvre, tout cela en maintenant le même niveau d'exigence.

Devenues professionnelles par leurs qualifications et dans le niveau d'ambition qui leur est attribué, les armées tardent à se doter d'une gestion des ressources humaines performante, à commencer par les organes dédiés au recrutement des militaires.

Le recrutement de ces nouveaux militaires a lui-même dû évoluer et prendre en compte les évolutions des armées et de leurs besoins. La mise en rapport des recruteurs et des jeunes Français a aussi conduit à s'ouvrir aux méthodes des recruteurs civils, aux nouvelles habitudes des Français et donc aux médias qui leurs permettent d'échanger. Il s'agit là de la prise en compte d'une évolution dont la rapidité est sans précédent et qui affecte profondément les organisations dédiées au recrutement. De nombreux enseignements et difficultés issus de cette transition ne sont encore que des perspectives tout aussi impérieuses que structurantes.

1. Grandes évolutions intervenues dans le recrutement des armées depuis les années soixante

La performance et le niveau technologique des équipements et matériels utilisés par les armées est souvent exposé pour en décrire la qualité. Indéniablement, la bataille technologique confère des avantages qui peuvent être décisifs.

Pour autant, les hommes et femmes qui composent les armées constituent un panel extraordinaire d'aptitudes et de compétences, en effectifs aujourd'hui plus ramassés, et sont spécialisés aux meilleurs niveaux. Ces hommes et femmes sont incontestablement les « systèmes d'armes » qui permettent à ces dernières de donner toute leur mesure.

En dépit de la forte diminution du format des armées, celles-ci restent parmi les tous premiers employeurs et recruteurs. En 2016, le ministère des armées avait prévu de recruter 26 000 personnes, à quelque distance des premiers recruteurs de France (Carrefour et Mac Donald's).

Les années soixante ont représenté une période au cours de laquelle le lien des Français avec leurs armées était empreint du contexte politique de la décolonisation et de ses excès et de la guerre froide.

Incontestablement, la mise en sommeil de la conscription a représenté une étape majeure dans la redéfinition du rôle de chaque opérateur, qu'il soit technicien, chef militaire ou concepteur de matériel. Désormais éloigné du rapport systématique aux citoyens par la conscription, le recrutement ne se réalise plus selon les modalités connues très longtemps au travers de l'histoire. De fait, ce bouleversement majeur a modifié les objectifs et processus de recrutement. Dans le même temps, la société a modifié son rapport à l'information, son lien à l'armée et au maintien de sa propre sécurité publique.

L'outil numérique a profondément modifié les comportements des citoyens en même temps qu'il devenait incontournable dans l'ensemble des métiers. L'accès immédiat à l'information pour tout candidat au recrutement est devenu la norme. Tout en maintenant les conditions de recrutement, déterminées dans le statut des militaires (1), les recruteurs ont dû intégrer ces évolutions pour satisfaire les besoins des armées pour permettre à ces dernières de rester performantes.

1.1. Des messages adaptés aux évolutions de cette période

1.1.1. Contexte (décolonisation, trente glorieuses, chute du mur, guerre refus de la chose militaire).

Cela est difficilement perceptible aujourd'hui, mais il convient de se rappeler que le lien des Français avec leurs armées dans les années 60 était troublé pour plusieurs raisons : la seconde guerre mondiale était encore dans les esprits, la décolonisation s'était achevée de façon douloureuse en 1962 et l'esprit était ailleurs, employé à la croissance économique des trente glorieuses, la recherche de distractions et l'oubli des guerres. Jusqu'à la signature des accords d'Evian, le recours au contingent (de quelques milliers en 1954, le nombre d'appelés atteint 400 000 en décembre 1956) dans ce conflit fait prendre

conscience à la nation qu'il ne s'agit pas seulement de l'armée, mais de l'ensemble des Français qui est impliqué. S'en suit une forte montée des contestations qui se manifestent sous diverses formes. Sur le mur d'une base aérienne proche d'Alger est écrit « le contingent ne marche pas ». Les appelés font échouer définitivement la tentative de putsch, précipitant le départ des Français d'Algérie.

De fait, l'armée française n'était plus attractive et seul le spectre d'une confrontation avec le bloc de l'Est laissait les forces en tension, concentrées sur la frontière orientale comme par le passé. Ce contexte a conforté l'OTAN dans sa fonction d'opposition à l'Est depuis son édification en 1949.

Le souvenir de l'explosion des bombes de Hiroshima et Nagasaki ainsi que l'opposition des deux grands par le nouveau concept de dissuasion nucléaire ont eu aussi pour incidence de changer la perception des citoyens.

La France s'est lancée dans l'aventure nucléaire, mettant en service sa propre force de dissuasion nucléaire permanente en 1964. Cette nouvelle force a exacerbé les tensions et a conduit le général de Gaulle à décider en 1966 de quitter la structure de commandement intégrée de l'OTAN.

La chute du mur de Berlin en 1989 et avec lui celle des pays du bloc de l'Est ont ensuite laissé penser un temps que toute forme de menace avait disparu. Le livre Blanc de la défense de 1994 expose que « *pour la première fois de son histoire, la France ne connaît plus de menace militaire directe à proximité de ses frontières* ».

Ce même livre blanc, s'il affirme encore la nécessité du service national, met en évidence la nécessité de voir évoluer ses modes de recrutement afin de disposer de davantage d'unités professionnalisées, seules à même de répondre aux crises dans lesquelles la France peut être impliquée. Ce nouveau cadre « *impose une amélioration qualitative des recrutements, quantitative de l'encadrement et une ouverture plus grande du système de formation des armées dont la qualité, par ailleurs reconnue, doit être préservée* ».

Le sentiment antimilitariste qui avait connu une forme d'apogée au cours des années 1970 a peu à peu laissé la place à une perception très favorable des armées par les Français.

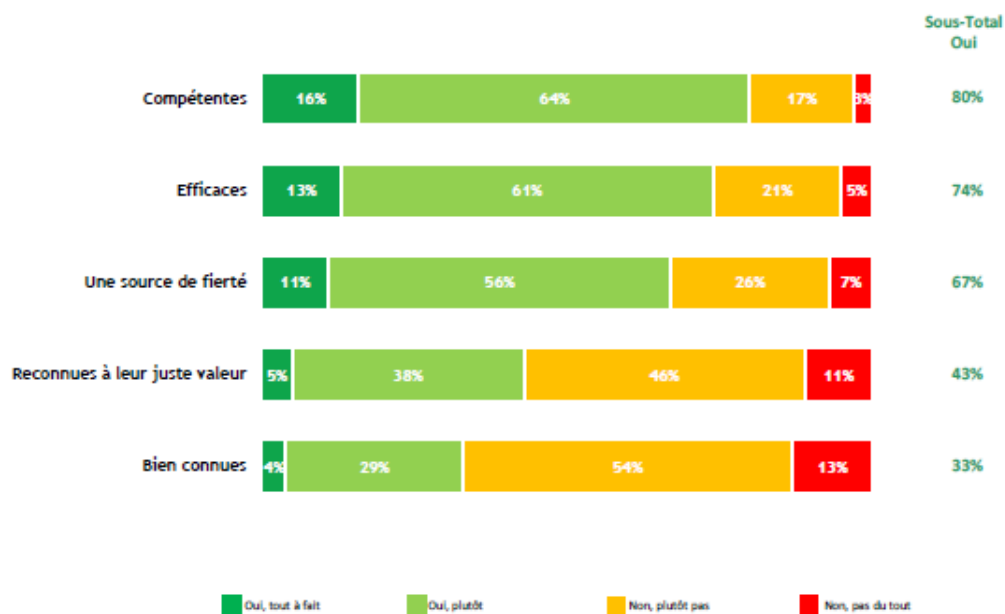
La singularité de l'engagement militaire est valorisée lors des campagnes de recrutement. Après plusieurs campagnes de recrutement qui avaient tendu à banaliser l'engagement,

l'armée de terre a ensuite largement mis l'accent sur la spécificité du métier de soldat, la réalisation de soi et le sens du service. De fait, la perception de l'image redevenue positive des armées s'est installée dans le paysage des recruteurs, valorisant par sa communication aussi professionnalisée ce qui s'assimile à une promesse employeur.



La perception de l'image détaillée des armées par le grand public ^[1/2]

Q : Et diriez-vous que, pour les Français, les armées sont... ?
 (Base : forces armées, hors NSP)



¹Enquête réalisée par la DICOD au profit du HCECM en janvier 2017

Cette communication a aussi évolué selon diverses motivations. L'exemple de ces campagnes de recrutement de l'armée de terre est ainsi révélateur.

1996 : Avec ces chaussures vous pouvez devenir coiffeur... Avec ce casque vous pouvez devenir comptable...



Contexte : À la fin de la conscription, il était nécessaire de recruter en masse des soldats devenus professionnels.

Objectif : faire connaître l'armée de Terre comme employeur. À l'époque, la communication a donc été centrée avant tout sur les métiers offerts dans l'armée de Terre.

1997-1999: L'engagement par excellence



Contexte : ce slogan vient appuyer le positionnement de l'armée de Terre : une armée moderne, technologique et professionnelle.

Objectif : constitution d'un socle de spécialistes

Message : armée technologique. Dimension technologique des métiers.

1999-2001: Vous faites quoi ces 3 prochaines années ?



Objectif : montée en puissance du recrutement et diversification de l'offre

Message : discours sur l'homme et les 400 métiers offerts par l'armée de Terre. Souligne que l'armée de Terre offre de bonnes possibilités de départ dans la vie active.

2002- 2003 : Bien plus qu'un métier



Contexte : totalement professionnelle, l'armée de Terre recentre sa communication de recrutement sur le métier de soldat. En continuité avec la campagne précédente, elle s'articule autour d'une logique de métiers. Évolution majeure : les 400 métiers sont fédérés en un seul, celui de soldat. Et déjà une promesse : offrir au candidat bien plus qu'un métier.

Objectif : souligner les aspects spécifiques du métier de soldat : rigueur professionnelle et opérationnelle, disponibilité, goût de l'effort, esprit de camaraderie... Et surtout la fierté d'être au service de la France, s'il le faut au péril de sa vie.

Message : mise en lumière la double dimension du métier de soldat :

- des compétences professionnelles
- des valeurs spécifiques au métier militaire

Objectif : montée en puissance du recrutement et diversification de l'offre

2004- 2006 : Un métier, bien plus qu'un métier



Campagne centrée sur les valeurs : savoir-être et savoir-faire

2007-2009 : Lorsque vous vous engagez, nous nous engageons



Contexte : véritable tournant RH de la communication de recrutement.

Objectif : bien plus qu'un slogan, c'est une promesse. Un véritable contrat par lequel l'armée de Terre se positionne clairement dans sa bataille pour l'emploi : si ses nouvelles recrues donnent d'elles-mêmes, elles attendent un retour de sa part.

Message : la promesse de l'armée de Terre : un contrat fait d'engagement partagé, car l'armée de Terre s'engage auprès de ses recrues en termes d'ouverture au monde, de conditions de travail, d'évolution de carrière, de formation et de reconversion.

Bref, l'aventure mais pas l'incertitude !

2010-2012 : Devenez vous-même



Contexte : une campagne révélant la transformation positive des individus, une campagne RH pour une promesse employeur.

Objectif : l'armée de Terre renforce sa « marque employeur ». La campagne joue la carte de la proximité, du réalisme et de l'authenticité.

Message : Devenez vous-même. Le message est axé sur la transformation positive de l'individu : il y a une place pour chacun dans l'institution. Ce slogan s'appuie sur trois des valeurs essentielles de l'armée de Terre : le dépassement de soi, la confiance et le leadership.

Pour toucher au plus près les jeunes, l'armée de Terre a souhaité marquer l'empreinte d'un territoire graphique fort, moderne, en phase avec les codes de la jeunesse. Et en cohérence avec son identité et ses couleurs. L'armée de Terre parle aux jeunes d'eux-mêmes, au milieu d'eux, sur leurs supports privilégiés, par des témoignages de militaires.

2013-2015 : Pour moi, pour les autres, sengager.fr

2016-2018 : Votre volonté, notre fierté

Des évolutions comparables ont été remarquées pour le recrutement dans les autres armées.

MARINE NATIONALE

Les axes de communication adoptés pour recruter sont éminemment importants. La marine, alors qu'elle souhaitait développer une forme de proximité avec les jeunes Français avait adopté le slogan « Mettez du sel dans votre avenir » en 2003. Ce faisant, elle donnait l'impression que les marins étaient à l'écart de la société. Désormais, il s'agit d'incarner le goût du travail en équipe, le sens de l'engagement

2003-2005 : marine nationale, votre nouvelle vie commence ici

2006 : Marine nationale, des métiers à découvrir

2009-2011 : partez en mission sur etremarin.fr

2012-2014 : et si vous étiez déjà marin sans le savoir ?

2015-2017 : faites un pas vers votre avenir

ARMEE DE L' AIR

2006 : l'armée de l'air recrute et forme...

2011-2013 : pour faire voler nos avions, il faut toute une armée

2014-2016 : ici, toute une armée croit en vous !

2017-2019 : aviateurs, histoires vraies

1.1.2. Caractéristiques générales du recrutement : spécificité du statut (disponibilité en tout temps et en tous lieux, engagement au combat...) ou métier ?

Le recrutement dans les armées est réalisé selon des modalités différentes de celles qui sont employées dans la fonction publique de l'Etat. A l'exception des officiers de carrière, les autres militaires, volontaires, militaires du rang, sous-officiers et officiers sous contrat sont recrutés par sélection.

Définies dans l'article 63 de la loi N°2012-347 du code de la défense, les conditions de recrutement sont communes à l'ensemble des militaires :

- Posséder la nationalité française
- Ne pas être privé de ses droits civiques
- Présenter les aptitudes physiques, intellectuelles et psychiques exigées
- Réunir les conditions d'âge d'engagement (minimal 17 ans, maximal en fonction des caractéristiques propres aux emplois).

Chaque chef d'état-major d'armée ou directeur de service interarmées est responsable du recrutement des militaires qui relèvent de son armée. La distinction du recrutement par armée naît de la diversité des conditions et milieux d'emploi des militaires. En effet, les milieux aérien, maritime et terrestre induisent des pratiques professionnelles et des organisations qui leur sont propres, celles-ci se déclinant en facteurs de motivation, modalité de gestion et de recrutement distincts.

Le recrutement des militaires est aussi dicté par un impératif de jeunesse. L'âge moyen des équipages embarqués de la marine nationale, qui fonctionnent par quart à la mer, est de 30 ans par exemple. Le poids de l'équipement d'un fantassin et les conditions de

l'emploi de ce dernier (déplacements avec équipement sous températures élevées) exigent une aptitude physique de très bon niveau. L'ajustement des limites d'âge ou de durée de service ainsi que la gestion des départs constituent des réponses à cet impératif. Pour ce qui relève du recrutement, il engendre un niveau de turn-over particulièrement élevé qui nécessite un recours élevé au recrutement de militaires sous contrat. En 2015, Alors qu'il est de 15,9% dans la fonction publique de l'Etat, le taux d'emploi de contractuels est de 72.3% dans l'armée de terre, 60,6% dans la marine et 53.9% dans l'armée de l'air²

1.1.3. Depuis la guerre du golfe, vers l'armée professionnelle

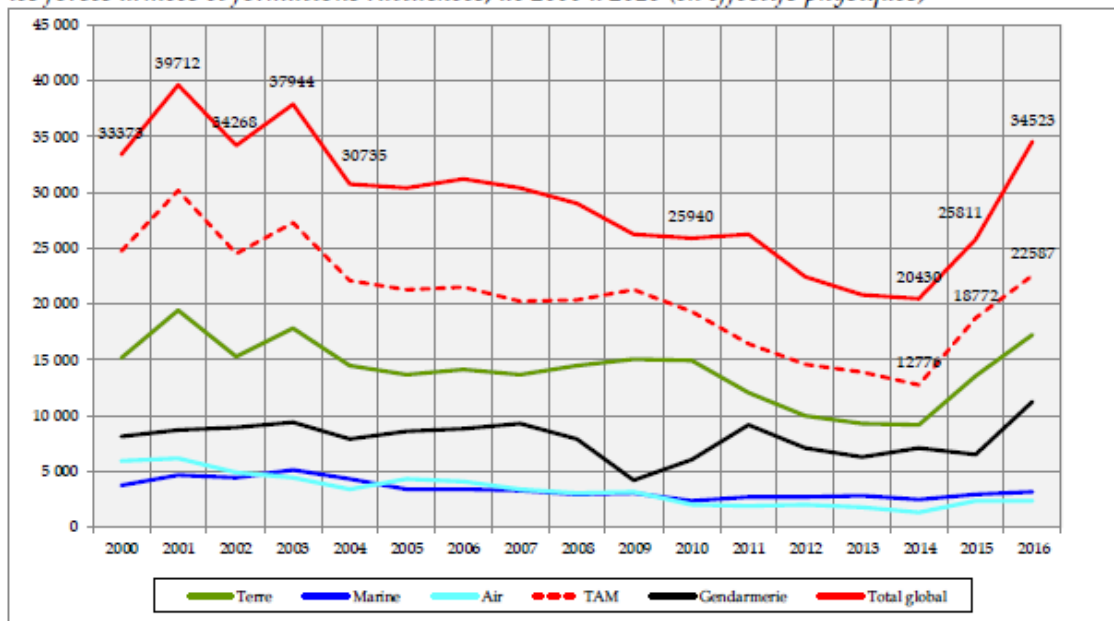
Les troubles du Moyen-Orient, en particulier l'invasion du Koweït par l'Irak en 1990, ont réactivé le sentiment chez les Français que les guerres de l'étranger pouvaient les atteindre rapidement. Les armées découvraient à cette occasion qu'il n'était plus souhaitable de projeter des appelés du contingent en zone de conflit.

Les réflexions menées sur ce sujet ont conduit le président Jacques Chirac à prendre la décision de suspendre le service national, devenue effective le 28 octobre 1997. « *Le service militaire a été créé en 1905, comme vous le savez, à une époque où il fallait des poitrines à opposer à d'autres poitrines - si j'ose dire - face à un danger extérieur* », explique le Président Chirac. « *Cette époque est complètement révolue. Nous n'avons plus besoin d'appelés, de gens faisant leur service militaire.* »

Depuis la suspension du service national, l'empreinte territoriale des armées s'est considérablement réduite par la fermeture de nombreuses garnisons. Le passage d'une armée de conscription à l'armée professionnelle telle qu'elle existe aujourd'hui a représenté un défi sans précédent que les armées ont surmonté sans dysfonctionnement opérationnel majeur.

² (DGAFP, rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2016).²

Graphique 7 – Évolution du volume de recrutements de militaires issus de la société civile, dans les forces armées et formations rattachées, de 2000 à 2016 (en effectifs physiques)



Sources : ministère de la défense, Bilan social. Gendarmerie : Bilan social du ministère de la défense 2000-2008, réponses à un questionnaire du Haut Comité depuis 2009.
 Champ : ensemble du personnel militaire issu de la société civile recruté sous PMEADéfense et dans la gendarmerie. SSA, SEA, DGA, SCA, SID, CGA et APM⁰¹ sont inclus dans le total global.
 Nota : TAM : terre, air et mer.

Caractéristiques des armées d’aujourd’hui.

L’impératif de jeunesse impose un taux de renouvellement des effectifs élevé. Dans le même temps, la complexité des opérations et le niveau technique des équipements utilisés exigent de disposer des militaires expérimentés et sélectionnés tout au long de leur carrière, mobilisant ainsi les organismes de formation interne de leur armée, voire de leur arme. A l’exception des sessions de formation initiale commune, il convient de préciser que ces formations aux conditions spécifiques de milieu et de spécialisation technique ne sont pas fongibles et contribuent à forger les identités collectives et cultures particulières à chaque corps et unité. Cette distinction est nécessaire et représente aussi un puissant facteur d’attractivité pour le candidat au recrutement.

La différenciation des forces est l’un des principes directeurs du modèle d’armée décrit dans le livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2013. Ce livre blanc prévoit aussi l’autonomie stratégique, la cohérence du modèle d’armée avec les scénarios d’engagement, imposant notamment le maintien de l’ensemble du spectre de capacités et la mutualisation des capacités rares et critiques. Illustrant, ce dernier principe, le nombre de militaires employés en dehors de leur armée d’appartenance, par l’appel de compétences transverses interarmées, augmente sensiblement : 25% des aviateurs, 14,3% des marins, 11% des terriens, 60% des commissaires servent ainsi de dehors de leur

armée ou service d'origine. Cette tendance provient du regroupement de spécialités de la cyber-défense, du renseignement et aussi de l'administration générale et le soutien commun. Ainsi, certains militaires n'ont pas vocation à être employés au sein de l'armée qui les a recrutés (rappelons que les chaînes de recrutement et de gestion des personnels militaires relèvent des chefs d'état-major d'armées). Lorsqu'ils sont distincts, la convergence d'intérêts entre le gestionnaire et l'employeur doit être formalisée comme le prévoit le document de politique RH 2025 du ministère des armées.

La prise en compte de l'hétérogénéité des contextes d'emploi et des enjeux ne doit pas pour autant remettre en cause l'unité du statut général des militaires et appelle la nécessité d'un pilotage centralisé de la fonction militaire. Une codirection de ce pilotage par le chef d'état-major des armées et le directeur général de la gendarmerie nationale semble indiquée³.

Féminisation

Avec un taux de 16% fin 2016, les armées françaises sont les plus féminisées d'Europe. L'abrogation des quotas qui limitaient l'accès des femmes aux militaires (décret n°98-86 du 16 février 1998) a fait progresser le taux de féminisation qui était de 7,5% en 1995. Toutefois, ce taux recouvre des niveaux de féminisation très divers selon qu'il s'agit du service santé des armées (58,8%), le service du commissariat des armées (29,3%), l'armée de l'air (21,8%), mais seulement 8% des effectifs recensés en OPEX. Il convient aussi de préciser que le niveau de féminisation des officiers tend à augmenter, alors qu'il se stabilise pour les sous-officiers et diminue pour les volontaires et militaires du rang.

Motivations

Les jeunes candidats témoignent de motivations classiques telles que le changement de vie, l'émancipation économique, mais aussi plus récemment du besoin de donner un sens à sa vie et d'agir au service de la collectivité » détaille le général Thierry Marchand DRHAT. A l'évidence, les armées ne peuvent pas rivaliser au chapitre des niveaux de rémunération atteints par le secteur privé. La solde nette médiane d'un militaire du rang est de 1295 euros en 2014. Pour autant, tout en présentant des sujétions inconnues du secteur privé, les armées incarnent toujours la perspective d'aventure qui fait rêver.

³ Rapport annuel sur la condition militaire 2016 du HCECM

La marine représente une exception notable en ce sens que 85% des marins nouvellement recrutés comportent un proche ou un parent déjà marin.

L'ensemble de ces facteurs traduit la difficulté pour les Centres d'Information sur le Recrutement dans les Forces Armées (CIRFA) qui ont vu s'éroder le nombre de candidats pour satisfaire les besoins des armées. La baisse significative du nombre de candidats de 2009 à 2014, évaluée à 30% a rendu la sélectivité préoccupante pour certaines catégories de personnels. Celle-ci, qui atteignait 2,4 candidats par poste pour les militaires du rang de l'armée de terre, était également préoccupante pour certaines spécialités de sous-officiers (spécialités aéronautiques, de la maintenance, métiers de restauration, informaticiens).

Le contexte sécuritaire de 2015 a apporté un surcroît de candidatures, qui reste toutefois insuffisant compte tenu de l'augmentation concomitante des besoins des armées

1.2. Evolution des moyens employés pour porter les messages de recrutement

Le livre blanc de 2008, en invoquant la préparation aux crises, appelle à l'amélioration du recrutement, de l'entraînement, mais aussi de l'attractivité des métiers de la défense. Les valeurs fortes du dévouement, de l'altruisme, du sens collectif et de l'esprit de sacrifice doivent ainsi être soulignées. *« Dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, les armées et les forces de sécurité civile ou de sécurité intérieure ne demeureront attractives qu'en gérant leur recrutement de façon moderne, en offrant des perspectives professionnelles, sociales et humaines attractives ».*

1.2.1. Une bureaucratie allégée qui ne gère plus la conscription

Aujourd'hui, 105 Centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA), armés par 2000 militaires de l'armée de terre, 181 marins et relèvent pour 85 d'entre eux de l'armée de terre, 9 de l'armée de l'air et 11 de la marine. Chaque CIRFA est aujourd'hui interarmisé, doit représenter les trois armées et a pour mission de pourvoir au recrutement de l'ensemble des militaires de ces armées et des services interarmées qui en dépendent. Pour autant, le processus de recrutement de ces militaires reste sélectif et plus

long que dans le secteur privé : trois à cinq mois sont en effet nécessaires pour recruter un militaire. L'ensemble des candidats est soumis à des tests physiques, médicaux et cognitifs ainsi qu'à une évaluation de la direction de la protection et de la sécurité de la défense. En outre, le niveau d'exigence est ajusté aux contraintes du milieu d'évolution de la nouvelle recrue ; ainsi, la marine évalue la capacité d'adaptation des candidats par le biais d'un entretien avec un psychologue. Toutes ces étapes, indispensables pour l'intégration du candidat comme son acceptation par les armées mobilisent des ressources importantes et ne sauraient être automatisées. Toutefois, des efforts importants sont consentis par les armées pour éviter l'évaporation des candidats pendant la période de sélection ; pour un niveau de recrutement de 15 000 militaires en 2015, l'armée de terre a dû ouvrir 170 000 dossiers. Des dispositifs « économiques » de suivi sont mis en place. A titre d'exemple, une application accessible par tablette ou smartphone guide les candidats dans la préparation physique sur plusieurs semaines, comptabilisant le nombre de pompes, tractions réalisés à leur domicile, sous la supervision des recruteurs qui mesurent ainsi le degré de motivation du candidat et peuvent également encourager les candidats à distance.

1.2.2. Un intérêt croissant pour les méthodes des recruteurs civils

Dans le secteur civil et jusqu'à la fin de la période des trente glorieuses, le recrutement met en rapport direct le candidat et l'entreprise. Depuis cette période, l'émergence d'intermédiaires professionnels qui, favorisant le rapport entre l'offre et la demande de main d'œuvre, deviennent incontournables dans le secteur privé. Ainsi naissent l'agence nationale pour l'emploi, l'association pour l'emploi des cadres, mais aussi le métier de chasseur de têtes, de conseil en recrutement, ainsi que la presse spécialisée dans les petites annonces. L'émergence des agences de communication au cours des années 80 conduit les entreprises à définir leur identité au travers de ce qui s'appelle aujourd'hui une marque employeur.

Puis, l'activité de recrutement s'informatise et le secteur privé voit une floraison d'éditeurs de logiciels destinés à gérer les candidatures et de tests de compétence.

Ce contexte connaît un profond changement au cours des années 2000.

Le terme de « sourcing » apparaît, ainsi que de nouvelles techniques d'évaluation. Les logiciels de gestion de candidatures gagnent en ergonomie et en performances. En même temps, le cadre réglementaire relatif au recrutement et aux pratiques de non-discrimination évolue, obligeant les recruteurs à se professionnaliser davantage. Les sites d'annonces en ligne se disputent des centaines de milliers d'offres d'emploi, chacun tendant à se spécialiser ou se démarquer (apec.fr, cadreemploi.fr, indeed.fr, leboncoin.fr, monster.fr, pole-emploi.fr, regionsjob.com, linkedIn, etc.). De nouvelles possibilités techniques qui s'appuient sur l'intelligence artificielle et qui ont pour objectif de réduire les biais humains voient le jour. Il s'agit d'automates de réponses aux questions posées par les candidats, communément appelés bots. Ce faisant, ces nouvelles techniques introduisent d'autres critères d'appréciation qui tendent à standardiser les modalités de recherche et in fine modifier le comportement des candidats. C'est aussi à ce moment que se développent les enregistrements vidéo des candidatures et les activités de préparation des candidats.

Pour le recrutement dans les armées, il se trouve que cette période est relativement proche du passage à une armée professionnelle. Les appelés ayant disparu du champ de vision des recruteurs, les recruteurs ont intégré qu'ils doivent être pleinement acteurs du recrutement en suscitant les candidatures. Les armées, modernisées et ayant retrouvé grâce aux yeux des Français, ont aussi tenu compte des premiers écueils de recrutement comme de considérer l'approche marketing, directement transposée du secteur privé.

A présent, les jeunes Français, qui ont accès à toutes les informations offertes par le secteur privé, sont en mesure de comparer les manières employées pour les démarcher. L'apparente modernité des moyens de communiquer ne suffit plus et les candidats éprouvent le processus de recrutement par tous les vecteurs aujourd'hui disponibles : les sites internet « in house » ne représentent plus le support privilégié, à l'avantage des job boards, salons virtuels, business games et réseaux sociaux définis comme « structure sociale dynamique se modélisant par des sommets ou nœuds (individus ou organisations) reliés entre eux par des arêtes (interaction sociales) » selon l'Université Paris Descartes.

Un intérêt contraint

L'intérêt porté par les recruteurs militaires aux méthodes employées dans le secteur civil ne procède pas de l'effet de mode mais représente la réponse pragmatique au principe de turbulence ou interpénétration systémique des économies décrit par de nombreux auteurs.

Ce principe résulte de facteurs diversifiés qui se renforcent les uns les autres, notamment : désintermédiation favorisée par les technologies, mutations sociologiques, dérégulation des différents marchés, retour à des tentations protectionnistes mais déréglementation de certains marchés. Ce phénomène donne lieu à de nombreux changements dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des organisations. En effet, il doit tenir compte du raccourcissement du temps, de la remodelisation des organisations qui deviennent protéiformes et complexes, parfois illisibles. Les programmations à trois ans, voire cinq ans ne deviennent qu'indicatives. L'organisation des ressources humaines s'en trouve profondément affectée : satisfaire des besoins changeant aussi rapidement en nature, mais aussi en nombre devient un vrai défi pour le recruteur, tout autant que l'adaptation de ce dernier aux évolutions sociétales et techniques. Ajoutons que les dirigeants sont aussi contraints de s'adapter à ces évolutions.

Pour autant, les recruteurs des armées ne se conforment pas seulement à une évolution, fut-elle lourde. La réalité la plus prégnante est la mise en concurrence entre les recruteurs. En particulier depuis la fin de la conscription, le recruteur est devenu un chasseur actif qui ne bénéficie plus de la vision de toute une classe d'âge (ou presque). Par ailleurs, l'acte de recrutement représente aussi un coût non négligeable et la recherche de nouveaux procédés, plus rapides et agiles constitue aussi un gisement d'économies.

Cependant, l'intérêt porté aux nouvelles technologies doit rester critique et ne pas détourner le recruteur de l'essentiel. Ainsi, l'exemple des logiciels de tri des CV qui permettent d'éliminer 95% des candidatures révèle les capacités techniquement accessibles aujourd'hui, mais aussi les effets potentiellement désastreux pour les candidats rejetés. L'entretien de viviers de candidats et l'hétérogénéité des besoins des armées n'autorisent pas ce genre d'exploitation des candidatures.

Un modèle non entièrement automatisable

Un autre exemple réel et célèbre chez les recruteurs, « le recrutement du siècle », illustre les possibilités, mais aussi les limites d'une automatisation poussée. Il s'agissait pour un des plus grands complexes de casinos et hôtels au monde de recruter 9 600 personnes en 11 jours. Pour ce faire, l'équipe de recrutement a étudié 84 000 CV en 12 semaines et reçu 27 000 candidats. Les méthodes employées ont été adaptées à ce contexte exceptionnel :

- Informatisation totale et disparition des ressources humaines
- Gestion de la file d'attente de 84 000 candidats par la mise en ligne d'un questionnaire de recrutement simplifié
- Brièveté des entretiens : 30 minutes seulement
- Zéro papier

Force est de constater que la réussite de cette opération gigantesque de recrutement dans un délai si contraint a été rendu possible par le recours à un traitement des informations nativement numériques et simplifiées à l'extrême.

Ce faisant, la sélectivité est restée sommaire, occasionnant des déconvenues importantes pour l'employeur telles que l'acceptation de diplômes et de CV falsifiés, un processus d'intégration après recrutement très (trop) rapide, une perte de la relation humaine entre le recruteur/employeur et le candidat devenu salarié. L'ensemble de ces facteurs a finalement donné lieu à un nombre de départs prématurés important et coûteux.

1.2.3. Des supports techniques devenus incontournables

La suspension de la conscription a privé les armées de la capacité de détecter et motiver les appelés à un engagement. Si les données relatives au recrutement des officiers mettent en évidence le fait qu'une proportion significative (27% à Saint-Cyr, 36% à l'école navale, 17% à l'école du service de santé des armées) est fils ou fille de militaire, le phénomène d'endo-recrutement reste minoritaire pour les autres corps de militaires de l'armée de terre et de l'armée de l'air. La marine représente une exception notable en ce sens que 85% des marins non officiers nouvellement recrutés comportent un proche ou un parent déjà marin. L'indispensable ouverture des armées à la Nation impose à celles-ci de ne pas se limiter à des viviers fermés ou déjà largement prospectés.

Conduites dans les principaux médias, les campagnes de recrutement sont pilotées par le service d'information du gouvernement qui veille ainsi à empêcher la concurrence entre départements ministériels. Ce faisant, les services de recrutement gagnent en cohérence ce qu'ils perdent en autonomie dans l'emploi de ce vecteur.

L'usage massif des systèmes d'information par les jeunes Français en âge de s'engager impose au recruteur d'y être présent. La population visée, la première génération à ne pas

connaître le service militaire, a grandi en intégrant les nouvelles technologies et se maintient en interaction permanente avec son écosystème : présence sur le web, les réseaux sociaux, sites de partage, etc. Si les services de recrutement gèrent encore des candidatures spontanées, exprimées « au guichet », la majorité des candidatures s'exprime aujourd'hui par le biais des nouvelles technologies : sites spécialisés (sengager.fr, etremarin.fr, deveniraviateur.fr, devenircommissaire.fr, etc.) réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Viadeo), messageries (Twitter, Email, Whatsapp), clips vidéos (youtube, etc.), blogs spécialisés, simulateurs en ligne, mondes virtuels (second life). Chacun a ainsi la possibilité d'être relativement autonome et de consulter les sites en employant un vocabulaire qui s'est développé autour de ces pratiques : nomadisme, euro commutants, community manager, sourcing, marketing digital. La plupart des jeunes Français est ainsi devenu plus visible sur les réseaux et s'est ainsi construit une identité numérique qui est susceptible d'être prospectée par les recruteurs. Faisons au passage la distinction entre la frénésie de l'usage de ces supports par les jeunes et la maîtrise de l'ensemble de leurs paramètres. Naturellement impatiente, cette génération est en même temps en attente de suivi personnalisé et les délais de recrutement (à partir de 154 jours dans l'armée de terre en 2016), qui ne sont pas en adéquation avec le niveau de réactivité attendu, constituent indéniablement un facteur contrariant pour ce processus incontestablement plus fluide et rapide dans le secteur privé.

Le recruteur est ainsi à la fois « appelé » par le candidat et « appelant ». La facilité de mise en œuvre par le candidat engendre un flot d'information à traiter par le recruteur très important et chronophage. Cette approche directe permet certes d'accroître facilement et rapidement les bases de données, mais le recruteur ne dispose pas toujours du temps ni des moyens pour répondre à chacun des messages ni de consulter tous les liens qui sont envoyés par les candidats. Le recruteur, à qui sont assignés des objectifs quantitatifs et qualitatifs doit aussi être « appelant ». Pour ce faire, il doit évidemment employer les canaux veillés par les jeunes Français, s'ouvrir aux nouveaux procédés, s'adapter aux vecteurs émergents ou déclinants, émettre des messages adaptés aux destinataires tout en gardant son identité « éditoriale » et surtout en préservant la réputation des armées et l'égalité de traitement des candidatures.

N'illustrant que l'aspect géographique du recrutement, ici rapproché de la répartition de la population, le tableau ci-dessous fait apparaître l'écart relevé entre le vivier et les effectifs recrutés.

Tableau 3 – Par région, part des effectifs militaires recrutés et affectés en 2016 comparée à la répartition des Français âgés de 17 à 30 ans

Région	Recrutés des armées	Recrutés Gendarmerie	Personnels militaires des armées	Répartition de la population française des 17-30 ans	Ecart recrutés / personnels militaires
Ile-de-France	9,2%	8,0%	15,3%	20,9%	-6,1
Centre-Val de Loire	4,1%	4,0%	5,1%	5,5%	-1,0
Bourgogne et Franche-Comté	3,6%	4,2%	3,6%	3,9%	0,0
Normandie	4,1%	6,7%	1,9%	4,9%	2,2
Hauts-de-France	8,4%	13,6%	2,2%	9,6%	6,2
Grand Est	8,0%	11,0%	14,1%	8,6%	-6,1
Pays de la Loire	5,0%	5,8%	2,3%	5,3%	2,7
Bretagne	4,9%	5,0%	9,7%	4,6%	-4,8
Nouvelle-Aquitaine	9,6%	9,9%	10,7%	7,9%	-1,2
Occitanie	13,0%	11,4%	8,2%	8,2%	4,9
Auvergne et Rhône-Alpes	8,7%	10,2%	7,5%	11,8%	1,2
Provence-Alpes-Côte d'Azur	10,0%	7,5%	15,5%	7,0%	-5,5
Corse	0,6%	0,3%	1,1%	0,4%	-0,4
DOM	6,4%	1,9%	2,0%	5,3%	4,4
Autres	4,3%	0,5%	0,9%	-	3,4
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Sources : EMA, DGGN, INSEE (RP2013 exploitation principale), traitements OED.

A l'évidence, cette analyse pourrait aussi être conduite par d'autres prismes tels que la répartition des établissements scolaires, universitaires, la typologie des territoires de vie (cf. annexe 1), la proximité d'organismes et d'écoles militaires, etc. Sans dériver vers des enquêtes à caractère ethnique ou religieux, le croisement de données de ce type est désormais nécessaire et le secteur privé, très actif l'utilise déjà largement en fonction des activités recherchées.

1.3. Elargissement des comparaisons avec des pays membres de l'OTAN

L'histoire respective des différents pays examinés ne permet que des comparaisons hasardeuses. Pour autant, si l'examen se limite à la faculté des services de recrutement de satisfaire les besoins des armées de chaque pays considéré, les choix sont porteurs d'enseignements.

A l'heure actuelle, à l'exception de sept pays (Estonie, Danemark, Finlande, Norvège, Grèce, Autriche et Suisse) et de la Lituanie qui vient de la rétablir, les autres pays d'Europe ont suspendu ou aboli la conscription. Le Royaume-Uni en 1960, l'Allemagne en 2011, L'Espagne en 2001, l'Italie en 2006, la Pologne en 2008.

1.3.1. Pays Européens passés d'une armée de conscription à une armée de métier.

Royaume-Uni

Parmi les premiers pays d'Europe à avoir abandonné la conscription, les forces britanniques ont connu une décroissance très importante de leurs effectifs de 326 200 en 1985, 210 800 en 1997, à 177 890 en 2010. Les mesures prises en 2014 prévoient une armée à 147 000 hommes en 2020. Dans le même temps l'armée britannique éprouve des difficultés pour recruter ses militaires et de nombreux postes restent vacants (30% des effectif du Spécial Air Service).

Le recrutement de l'armée de terre britannique a été confié à une société privée (Capita) en 2012 pour une durée de 10 ans. Le « Recrutement Partnership Project » ne parvient en réalité à recruter que 75% des 10 000 militaires attendus par an. De fait, les effectifs des armées, déjà très contraints, ne sont pas réalisés

Par ailleurs, le niveau scolaire des jeunes Britanniques recrutés apparaît insuffisant et pose problème pour leur formation initiale de militaire. Le vieillissement démographique, le déclin de la classe ouvrière diminuent encore le vivier traditionnel de recrutement. La situation d'obésité priverait l'armée britannique des deux tiers des candidats⁴. Davantage encore que l'incapacité à réaliser les objectifs globaux de recrutement, le non pourvoi des postes à effectifs réduits, souvent de haut niveau et nécessitant des formations longues, hypothèque directement la réalisation des missions opérationnelles. Des bâtiments de la Royal Navy sont contraints de rester à quai, faute d'effectifs pour les armer. Les incitations au recrutement de nature exclusivement financières, ne produisent donc pas les résultats escomptés.

Une récente campagne de recrutement lancée en 2017 et appelée « 2018, ce sera ça » a suscité un tollé médiatique en s'ouvrant aux musulmans et aux homosexuels. Cette diffusion, qui se voulait moins « élitiste » et « plus inclusive » a été suspendue par le secrétaire à la défense Gavin Williamson.

L'une des réponses des recruteurs britanniques a été d'augmenter le volume de recrutement d'étrangers. Ainsi, le nombre d'étrangers originaires de pays du Commonwealth a considérablement augmenté (820 en 2000, ils comptent 7140 en 2014).

⁴ Etude Fear, Sundin Rona, 2011

Allemagne

La conscription, introduite en 1956 a été interrompue en 2011. Les effectifs militaires des armées allemandes ont eux aussi connu une diminution importante : 220 000 en 2011, 191 818 en 2012, 181 099 en 2014, 166 500 en 2017. L'évolution du contexte international a conduit à une plus grande implication militaire de l'Allemagne. Ce faisant, la difficulté d'honorer les engagements pris au niveau diplomatique a mis en évidence les faiblesses de disponibilités des matériels, insuffisamment soutenus, et plus généralement du manque de ressources accordé par l'Allemagne à ses armées.

Alors que la ministre de la défense, Ursula von der Leyen a annoncé en février 2017 une augmentation des effectifs à 198 000 militaires pour 2024, la publication du programme politique de la coalition dirigée par Angela Merkel n'accorde toujours que 1,15% du PIB aux armées, diminuant encore ses ressources évaluées alors à 1,2%.

Avant même d'aborder l'amélioration des capacités opérationnelles, la triste réputation propagée par l'état de disponibilité des matériels et le manque d'intérêt du politique vers les armées ne constitue pas un atout pour recruter des militaires en nombre. Il est indéniable que l'augmentation des effectifs des armées constitue un défi, ne serait-ce que du seul aspect du recrutement annuel des 30 000 nouveaux militaires.

Les différentes campagnes de recrutement lancées en Allemagne ne se sont pas toutes illustrées favorablement. La dernière campagne de recrutement a ainsi suscité une forte réaction aux clichés sexistes, manquant la cible féminine prospectée.

A contrario, un trait particulier du recrutement au sein de l'armée allemande est le recrutement de mineurs. De 689 en 2011, 2128 mineurs se sont engagés en 2017, parmi lesquels 448 jeunes femmes. Ces résultats sont issus du souhait des recruteurs de promouvoir la formation interne et d'attirer les jeunes Allemands avec des outils modernes. Ainsi, une série baptisée « les recrues » a vu le jour sur You Tube sous la forme d'un petit documentaire et a dopé les recrutements de ces jeunes, cette chaine You Tube de l'armée comptant aujourd'hui 317 000 abonnés.

Italie

L'Italie a suspendu le service militaire obligatoire à partir de 2005. Sans compter les corps militaires des carabinieri et de la garde des finances, les forces armées italiennes comprenaient 197 000 militaires en 2009, 174 500 en 2015. Frappée d'un niveau de chômage de 40%, la jeunesse italienne postule en nombre important aux concours de la fonction publique et des armées, seules garantes d'une sécurité financière convoitée. Les modalités de recrutement se réduisent donc à des concours et des campagnes publicitaires minimalistes.

La revue de défense, publiée en 2015 préconise la réduction des structures de soutien par le biais de mutualisations entre services. La baisse continue des budgets et des effectifs donne lieu à des effets visibles sur la maintenance des équipements et le niveau d'entraînement d'une armée toujours engagée au sein de l'OTAN et en lutte contre les trafics humains et le contre terrorisme en Méditerranée avec l'Union Européenne.

Espagne

Après avoir dominé la vie politique et sociale jusqu'en 1975, l'armée espagnole a subi une transformation profonde qui a duré presque quatre décennies, devenant un outil moderne et performant et conforme aux standards exigés par l'OTAN que l'Espagne a rejoint en 1997. La professionnalisation, décidée en 2001 a été surmontée par un effort particulièrement important en termes de formation et d'instruction et malgré la faible part de son PIB dédié à la défense (0,6% en 2012). Les effectifs de l'armée Espagnole qui étaient de 166 000 en 1999 dont 51 700 appelés, représentent 123 200 militaires en 2017, soit un niveau de professionnels relativement constant. Davantage que l'attractivité au recrutement et le professionnalisme des militaires espagnols reconnu unanimement, le maintien des capacités opérationnelles espagnoles est aujourd'hui conditionné par la capacité à entretenir et renouveler le matériel.

1.3.2. Cas particulier des Etats-Unis

Hors garde-côtes, les Etats-Unis comprennent 1,4 millions de militaires et, depuis l'abandon de la conscription en 1973, environ 180 000 jeunes engagés sont recrutés tous les ans. Selon les travaux de Seifert, Hogan et Moore menés en 2007, seuls un quart des jeunes de 17 à 24 ans réunissaient les conditions pour pouvoir s'engager. Les insuffisances physiques (35%), les dépendances aux drogues et alcool (19%), charges familiales ou antécédents criminels (11%) auxquels il faut aussi retirer les personnes inéligibles, qui poursuivent leurs études, réduisent ainsi le vivier à 1,6 million d'américains. L'incitation financière massive est une des réponses à la concurrence au recrutement des militaires. Ainsi, des bonus d'engagement sont attribués selon la rareté de la compétence recherchée, pouvant atteindre une limite maximale de 40 000 dollars, après approbation par le Congrès à la suite des déficits de recrutement relevés en 2005 et 2006. L'autre levier principal est le financement des formations « College Funds ». Ces deux dispositifs ont permis d'atteindre les objectifs de recrutement, tout en maintenant un haut niveau de formation des militaires américains. Ces pratiques ont toutefois engendré des effets indésirables notamment sur la fidélisation des militaires, ces derniers quittant prématurément les armées pour rejoindre notamment les sociétés militaires privées devenues des employeurs concurrents.

Afin de maintenir un niveau de sélectivité satisfaisant, les Etats-Unis ont aussi ouvert certaines capacités de recrutement aux étrangers et leur permettent sous certaines conditions de devenir des citoyens américains. 40% des militaires américains sont ainsi issus de l'immigration.

1.3.3. Influence des sociétés militaires privées sur le recrutement des armées

L'évolution des missions des armées, mais aussi le vocabulaire employé dans l'organisation et les réformes de celles-ci ont conduit à considérer le militaire plus souvent comme un professionnel que comme un soldat. Partant, la poursuite du

raisonnement ouvre la possibilité de recourir à des services délivrés par des sociétés privées, liées par des contrats aux Etats qui en manifestent le besoin.

Le choix politique de recourir à des sociétés militaires privées conduit à déporter certaines fonctions vers le secteur privé et potentiellement rendre leur charge variable. Les effectifs de ces sociétés concurrencent donc directement les armées en ce qu'elles recrutent dans les mêmes viviers, voire dans leurs rangs. Si la comparaison salariale joue souvent en faveur du privé dans les pays européens, les Etats-Unis soutiennent l'effort financier en ajustant le niveau de rémunération de ses militaires. La coexistence de militaires et de salariés de ces sociétés sur les mêmes théâtres d'opérations appelle indéniablement des interactions dans l'action, mais aussi dans la porosité des effectifs des différentes organisations.

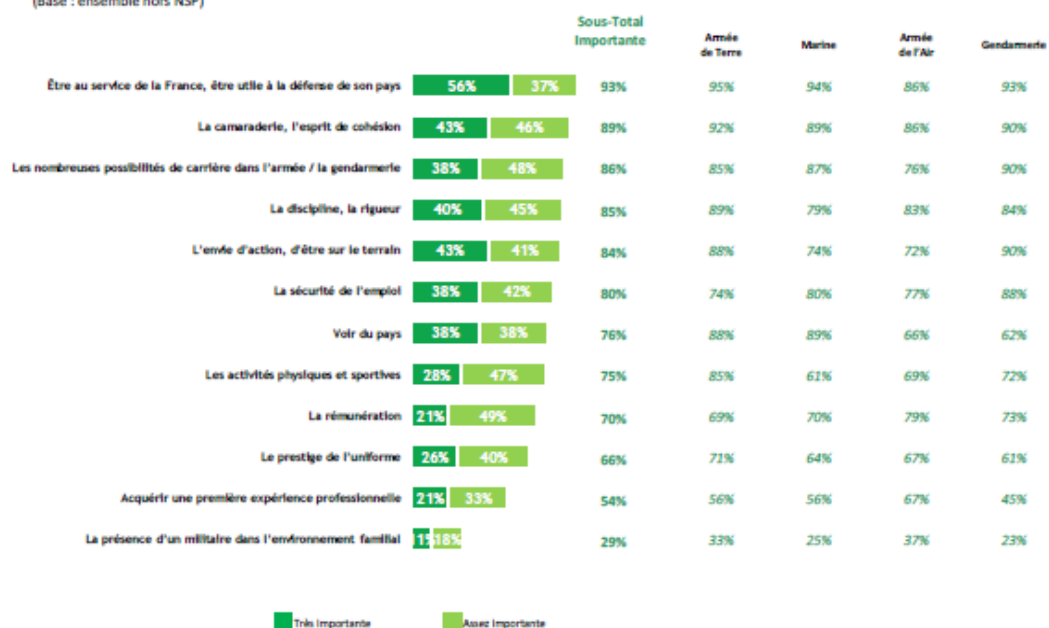
2. Vers un changement de la nature des liens entre les armées et les jeunes

Parfois décrite comme en manque de repère, la population des candidats manifeste des attentes différentes de leurs anciens. Le contexte de crise dans lequel ils ont grandi s'est aussi mêlé à l'arrivée des réseaux sociaux et la connexion au monde, donnant lieu chez ces jeunes Français à un détachement vis-à-vis de l'autorité, un moindre investissement dans l'environnement professionnel et un goût marqué pour l'immédiateté, le partage et la distraction. Il s'agit donc de susciter leur intérêt pour les armées. Ces jeunes ont aussi intégré la précarité des parcours professionnels et la nécessaire mobilité, cependant sans accepter de la subir.

Nouveaux diplômés des meilleures écoles et universités, formés aux technologies de pointe, les jeunes Français sont aussi contraints de maintenir et actualiser ces compétences à obsolescence rapide et donc de rester en contact avec leurs réseaux.

Les motivations principales des jeunes Français ont été relevées lors d'une enquête menée par la DICO D au profit du HCECM en 2017. Ces motivations apparaissent ainsi d'une nature différente de celles qui leur sont prêtées intuitivement : le niveau de rémunération n'apparaît ainsi qu'au 8^{ème} rang et la présence d'un militaire dans l'environnement familial qu'au 11^{ème}.

Q : Pour chacune des raisons suivantes, a-t-elle été très importante, assez importante, peu importante ou pas du tout importante dans votre décision de vous engager ?
(Base : ensemble hors NSP)



2.1. Distinction à opérer selon les spécialités recherchées

2.1.1. Vivier « disponible » et professionnalisation : recherche de profils différenciés

La campagne de recrutement de 2016 a permis de recruter 34 523 militaires (25 811 en 2015 et 20 430 en 2014) L'armée de terre a dû notamment mener à bien l'augmentation des effectifs de la force opérationnelle terrestre (de 66 000 à 77 000), marquant une nette rupture de la tendance observée au cours des dernières années.

La marine a recruté l'équivalent de 9% de ses effectifs en 2017 et le recrutement a augmenté de près de 60% pour le personnel officier et 40% pour les officiers marins, quartiers-maîtres et matelots.

Les armées retrouvent donc le niveau de recrutement annuel de 35 000 militaires, comparable à celui de la période de professionnalisation de 2000 – 2003. Comparable aux habituels premiers recruteurs (Carrefour et McDonald's), ce volume élevé traduit mal la disparité des profils recrutés. En effet, plus de 400 métiers différents font l'objet de

recrutement chaque année : pilotes, fantassins, fusiliers, missiliers, météorologues, cuisiniers, mécaniciens, atomiciens, technicien de télécommunication, électroniciens. Une distinction doit ainsi être opérée selon le vivier de prospection et les objectifs de recrutement par spécialité. Les besoins globaux de l'armée de Terre à courts et moyens termes sont analysés (volumes, domaines...) et sont corrélés avec la situation socio-économique du pays (la jeunesse, sa disponibilité sur le marché du travail, son niveau scolaire...). Des stratégies médias (messages, cibles, vecteurs) sont alors mises en place en lien avec des agences civiles (agence dédiée à la création publicitaire + agence dédiée à l'achat publicitaire).

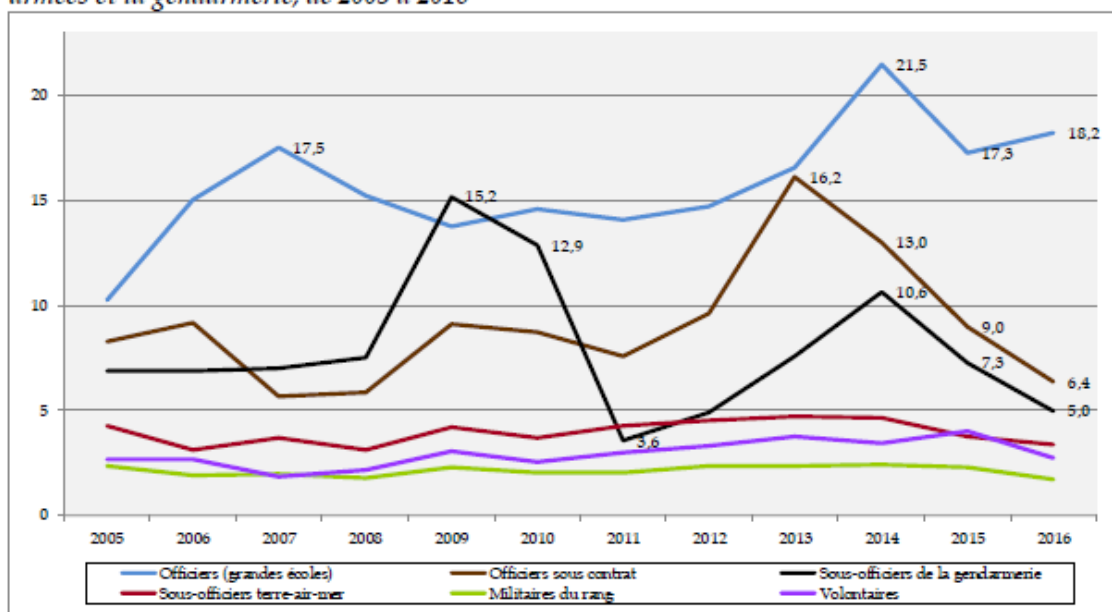
L'impératif de jeunesse, ajouté à la professionnalisation qui impose parfois de recourir à des technologies avancées met en évidence une différenciation de profils à opérer au stade du recrutement. Des spécialités rares ou concurrentielles sont recherchées et un soin particulier doit être apporté à la prospection et au suivi personnalisé de chaque candidature. D'autres spécialités, plus communes et surtout représentées en grands effectifs font l'objet d'une recherche d'un grand nombre de candidatures pour permettre un niveau de sélectivité satisfaisant.

Relativement stable au cours des dix dernières années, la sélectivité au recrutement reflète des réalités très contrastées. En effet, selon le tableau ci-dessous, si la sélectivité reste de bon niveau pour les officiers candidats aux grandes écoles, elle rejoint aujourd'hui les niveaux relevés lors de la professionnalisation pour les officiers sous-contrat, sous-officiers et militaires du rang. Notons au passage que le relatif tassement de la sélectivité en 2016 est largement imputable à l'augmentation du volume de recrutement.

En outre, le graphique ci-dessous illustre la faible corrélation directe entre la sélectivité du recrutement dans les armées et le taux de chômage. Des chercheurs américains établissent à 10% le niveau d'élasticité de la sélectivité au recrutement dans les armées et l'évolution du taux de chômage⁵.

⁵ Etude Seifert, Hogan & Moore 2007

Graphique 8 – Évolution de la sélectivité des recrutements par voie externe de militaires, dans les armées et la gendarmerie, de 2005 à 2016²⁰³



Sources : réponses à un questionnaire adressé aux forces armées par le Haut Comité.

Champ : terre, marine, air et gendarmerie (y compris CSTAGN, hors voie de changement d'armée, passerelles police-gendarmerie et 3^e concours), Pour la marine, uniquement OSC opérationnels et volontaires hors aspirants.

Nota : depuis 2012, les sous-officiers de gendarmerie (SOG) sont recrutés en mode concours.

Alors que le phénomène d'immigration est ancien en France, le tableau ci-dessous révèle que les Français issus de l'immigration sont sous-représentés au sein des armées. Ceci illustre le fait que les jeunes Français issus de l'immigration se destinent dans une moindre proportion au métier de militaire que les Français non descendants d'immigré. C'est particulièrement vrai pour les officiers et les sous-officiers.

Tableau 2 - Répartition des militaires par catégorie hiérarchique en fonction de leur origine

	Non immigré, non descendant d'immigré	Non immigré, descendant d'immigré	Immigré
Officiers	91,6 %	6 %	2,4 %
Sous-officiers	94,1 %	5,3 %	0,7 %
Militaires du rang	87,2 %	9,5 %	3,3 %
Total	92,2 %	6,3 %	1,5 %

Source : INSEE, Enquête emploi 2013-2015.

Champ : France métropolitaine.

Parallèlement, une nécessaire distinction doit être opérée entre les militaires recrutés dans des fonctions devant rester « jeunes » et qui n'ont pas vocation à réaliser de carrière complète et ceux qui, accrédités de compétences, d'aptitudes physiques psychologiques et intellectuelles plus poussées, sont destinés à devenir l'ossature de l'expertise technique qui sera nécessaire aux armées dans plusieurs années. Les réorganisations des armées et notamment de leur soutien ajoutées aux évolutions des contextes sécuritaire et

économique, apportent de nouvelles variables à l'action du recruteur qui, à certains égards, n'était plus accoutumé de flux de recrutement de cette ampleur.

2.1.2. Logique de niche : effectifs réduits, spécialisations évolutives, niveaux élevés

L'amiral Prazuck, tout juste devenu chef d'état-major de la marine après avoir occupé les fonctions de directeur du personnel militaire de la marine donne en 2016 une interview à Mer et Marine : « *Nos unités changent, nos métiers changent, les jeunes Français changent. Les exigences de la mer et des bâtiments de combat perdurent : absence de longue durée, autonomie, vie en communauté. Recruter les marins, les former, les conserver dans nos rangs, requièrent des efforts et de l'imagination. Chaque marin compte* ». Au-delà des besoins croissants en termes de protection-défense concrétisés par exemple par un déficit chronique de 300 fusiliers marins, d'autres recrutements sont difficiles à pourvoir : 140 officiers-mariniers des spécialités des systèmes d'information en sont un autre exemple. Cette difficulté existe dans la plupart des 50 métiers qui sont représentés à bord des bâtiments de surface, des sous-marins et aéronefs de la marine. Les équipages de ces bâtiments se sont réduits – rappelons qu'une frégate lance missile de type Suffren désarmée en 2001 comportait un équipage de 360 marins, une frégate antiaérienne de type Jean Bart 250 et que désormais une frégate de défense aérienne fonctionne avec 193 marins.

Ce constat est tout à fait révélateur des évolutions connues sur l'ensemble des équipements : bâtiments toujours plus puissants, perfectionnés et automatisés, réduction globale des effectifs et augmentation de la diversité des spécialistes. Chaque marin est ainsi devenu un représentant d'une petite population, dont il est parfois le seul représentant à bord de son bâtiment. De fait, la gestion de ces populations de faible effectif est en tension permanente. La formation initiale achevée, chaque spécialiste doit ainsi maintenir son niveau de qualification au gré des types de bâtiments (de faibles séries), de l'évolution des matériels et des missions. Au sein de la marine actuelle et pour une même spécialité, la coexistence de plusieurs générations de bâtiments impose de préserver plusieurs types de formations, contribuant encore à diviser ces populations non fongibles en gestion. Le défi se complexifie encore si l'on reconnaît qu'il faut fidéliser

ces populations aux formations longues et coûteuses et préserver l'impératif de jeunesse pour tenir compte de la rudesse de la vie à bord. La moyenne d'âge à bord des bâtiments de la marine est actuellement de 28 ans (HCECM).

Ce constat est tout aussi vrai pour l'armée de l'air, armée structurée par la technique, mais aussi pour l'armée de terre pour laquelle le recrutement de ceux qui sont, ou deviennent des spécialistes de haut niveau, est tout aussi difficile.

Les armées demeurent l'un des environnements caractérisés par la possibilité de gravir les échelons. Selon un exemple devenu traditionnel, l'escalier social a ainsi permis à des matelots de gravir les échelons jusqu'au grade d'amiral (18 cas en une vingtaine d'années). Il ne s'agit pas là d'un épiphénomène : 40% des officiers recrutés chaque année étaient officiers mariniers. Ce mode de recrutement interne constitue ainsi une voie déjà éprouvée qui n'est toutefois pas extensible à l'infini.

2.1.3. Concurrence exacerbée (entre armées, fonction publique, privé, autres pays)

Une forte concurrence est rencontrée pour le recrutement de certaines spécialités cruciales pour les armées : spécialités concernant les systèmes d'information, du cyber défense, du contrôle aérien, métiers de l'aéronautique, de la maintenance, de l'énergie nucléaire.

Mieux rémunérés par le secteur privé ou à l'étranger, ces spécialistes sont également peu nombreux, exacerbant ainsi le caractère concurrentiel du recrutement. A certains égards, la concurrence pour le recrutement de spécialistes des systèmes d'information existe aussi entre les armées mais également par les autres ministères et fonctions publiques. Par exemple, l'attrait des carrières militaires diminue aussi pour les polytechniciens qui de 28% jusqu'en 2004, ne sont désormais que 10 à 18% à rejoindre le corps des ingénieurs de l'armement chaque année.

En général faiblement valorisés en France par l'éducation nationale et le réseau familial, les métiers à caractère technique souffrent aussi d'un relativement faible nombre de candidat.

Du côté des militaires du rang, la recherche ne paraît pas plus facile, ceux-ci étant démarchés par les sociétés d'intérim, les autres armées et les administrations publiques telles que l'administration pénitentiaire, la police ou les administrations territoriales et hospitalières.

Cette concurrence s'exerce aussi du fait des différences de politique de gestion des parcours des militaires. Si l'armée de terre souhaite promouvoir une échelle de solde de technicien supérieur pour ses spécialistes sous-officiers, la marine milite pour une progressivité et une sélectivité plus importantes dans la carrière des marins.

2.2. Emergence de processus différenciés

La diversité des besoins et des viviers rendent inefficaces les campagnes de recrutement génériques ou qui s'adresseraient à tous les jeunes Français. Une différenciation du traitement des situations est donc nécessaire.

2.2.1. Coexistence des méthodes de recrutement classiques et modernes

Un spécialiste cyber n'est pas recruté comme un manœuvrier ou un fantassin. Si le niveau d'exigence sur le niveau qui est attendu du candidat diffère peu, le processus de recrutement est très différent. Les effets conjugués du nombre à recruter, du caractère concurrentiel et de la rareté de la compétence induisent des traitements différenciés pour satisfaire les besoins des armées.

Les armées doivent donc afficher des campagnes de publicité, sous la houlette du service d'information gouvernemental qui veille à la synchronisation de l'ensemble, occuper les salons de recrutement, investir les écoles supérieures, les lycées, les collèges, les réseaux sociaux et sites de communication. Ajoutées aux attestations de savoir-faire (diplômes, stages, certificats), les réponses aux questions classiques du recruteur (ce que je dis de moi, ce que je sais faire et ce que je sais sur moi) peuvent donner lieu à plusieurs formes de scénarii de recrutement.

Le scénario qui utilise les méthodes traditionnelles est majoritairement employé pour le recrutement de masse des candidats moyennement ou peu qualifiés, l'intervention

humaine se limitant souvent aux vérifications des épreuves physiques, aux tests de niveau scolaire et à des entretiens menés sous temps contraint.

L'autre scénario concerne les candidats sujets à la concurrence des autres recruteurs ou détenant des compétences rares. Le recruteur doit alors associer des vecteurs techniques modernes qui permettent de rechercher, recueillir puis échanger des informations et donner du « temps humain » pour personnaliser la prospection, l'accueil et le suivi du candidat jusqu'à la fin du processus de recrutement. Les outils techniques élaborés sont nécessaires au candidat pour apprécier le degré de modernité de l'organisation qu'il souhaite rejoindre. Dans la mesure où le candidat convoité est aujourd'hui formé aux outils de pointe, la seule vision d'un service recrutement obsolète le conduirait vers un choix jugé plus attractif. Ce même candidat est le plus souvent conscient de sa valeur et attend un échange humain de qualité avec le recruteur, souvent le premier contact de l'organisation.

2.2.2. Action ultra-ciblée du recruteur

Le recruteur, sous l'action de la réduction de ses propres effectifs et de la recherche d'économies, va concentrer son action au plus juste niveau pour dénicher les candidats dont il a besoin. Comment recruter des techniciens en systèmes d'information si le recruteur lui-même n'utilise pas les mêmes dispositifs les plus performants et récents que les chasseurs de têtes du monde privé ? Les nouvelles technologies permettent d'éprouver la motivation des candidats au travers de plateformes de jeu en ligne, de réseaux sociaux et de dispositifs qui ont contribué à inverser le rapport entre le candidat et le recruteur. En effet, le temps où l'armée se limitait à recevoir les candidats est révolu. Il lui faut désormais aller chercher les jeunes talents, en valorisant son propos et en utilisant les messages qui les interpellent. L'accès aux talents recherchés impose d'animer les réseaux qu'ils consultent avec le langage adapté, sans survendre mais en préservant une cohérence dans la durée.

Ce ciblage se réalise par type de vecteur, mais aussi par nature de viviers qui doivent être préalablement évalués. Le recrutement de mécaniciens est performant dans les lycées techniques, a fortiori dans les classes bac professionnels défense, issus de la convention éducation nationale - défense. Les écoles spécialisées de tous niveaux constituent donc

les viviers de prospections privilégiés des recruteurs des armées, comme ceux des entreprises privées. Des mesures telles que la constitution de trinômes académiques dès 1987, plan « égalité des chances » en 2007, le renforcement du rôle de la direction du service national et de la jeunesse en 2017, la réouverture de l'école des mousques en 2009, sont centrées sur la sensibilisation ou la formation précoce des jeunes Français à l'intérêt des armées. A l'instar des pratiques du secteur privé, le recruteur des armées connaît, ou doit connaître, le nombre et la nature précis des postes à pourvoir, la géolocalisation des viviers de recrutement qui sont de nature à pourvoir ceux-ci et doit être en mesure d'interagir rapidement avec ces viviers pour attirer les bons candidats.

2.2.3. Une agilité du recruteur devenue indispensable

Non exclusives, les nouvelles technologies utilisées pour le recrutement facilitent indéniablement la recherche des talents. Pour autant, elles présentent aussi des caractéristiques qui imposent une remise en question permanente du recruteur : souvent peu coûteuses, éphémères, protéiformes, parfois détournées de leur usage, capables d'amplifier et déformer les messages. Le recours à un support technique, certes nécessaire, reste insuffisant sans réflexion préalable sur la nature des recherches rendues possibles et le cadre de son utilisation.

Les campagnes de recrutement adressées aux plus grandes populations à recruter doivent toujours plus fréquemment adapter leur message aux Français visés, veiller à ne pas se situer à contretemps de l'actualité, savoir faire oublier rapidement les campagnes ratées.

Les opérations ciblées doivent démontrer aux candidats que les informations qu'ils consultent sont vivantes et en cohérence avec la réalité qu'ils perçoivent par ailleurs.

Le suivi des candidatures est aussi un défi. Selon une étude menée par le cabinet Robert Walters auprès de 2300 candidats et de 200 entreprises en 2011, seuls 21% des candidats reçoivent une réponse aux questions qu'ils ont posées. Selon cette même étude, 94% d'entre eux jugent la personnalité du recruteur déterminante pour leur perception de l'entreprise. Tout en se démarquant d'une uniformité, les démonstrations d'intérêt, questions ou demandes d'information exprimées sur les différents dispositifs de recrutement à distance, toujours plus nombreux, doivent toutes recevoir des réponses

adaptées aux profils des candidats pour ne pas les « perdre » mais aussi pour les maintenir au bon niveau de motivation.

Enfin, le secteur privé innove constamment pour recruter les profils les plus recherchés et, sans systématiquement risquer les échecs des jeunes dispositifs, les armées doivent être en mesure d'ajuster leurs pratiques de recrutement aux états de l'art relevés et éprouvés ailleurs.

Pourtant, les méthodes et processus classiques demeurent et produisent malgré tout des volumes de candidatures dont le recruteur ne saurait se passer. Il ne s'agit donc pas tant de poursuivre la nouveauté que de consacrer ses efforts aux méthodes et messages adaptés aux populations de candidats recherchées. Ajoutons que la nature du vivier diffère selon la zone géographique, le tissu urbain, le nombre et la nature des lycées et des établissements d'enseignement supérieur, la proximité de garnisons militaires, etc. Tous ces facteurs rendent la comparaison des performances de recrutement peu pertinentes. Les objectifs attribués à chaque CIRFA sont donc adaptés à gros traits en fonction de la zone de prospection considérée.

2.3. Constitution d'une filière intégrée

L'incroyable défi de la professionnalisation a été surmonté et la fonction de recrutement a bien rempli sa fonction sans que les armées ne rencontrent de revers opérationnels.

2.3.1. La stratégie que les armées développent pour faire partager ses valeurs aux jeunes Français.

Alors que cela était complètement inconcevable il y a une dizaine d'années, les armées donnent aujourd'hui beaucoup à montrer aux jeunes Français. Il s'agit de valoriser l'expérience des militaires par la diffusion de témoignages dans chaque armée, chaque corps, chaque spécialité. Ces séquences, généralement courtes, permettent d'appréhender ce qui semble être le quotidien des militaires : leur vie courante et leur implication dans le

déroulement des opérations. Ces messages sont « poussés » vers les sites d'orientation, de l'éducation nationale, sur les réseaux sociaux, diffusés par les grands médias nationaux et relayés localement dans les établissements scolaires. De nombreuses visites sont organisées au profit des classes de collège. Les recruteurs se déplacent dans les lycées techniques, participent aux fêtes et salons régionaux, veillent les messageries de tous type et maintiennent le contact avec les candidatures depuis la première prise de contact jusqu'à la conclusion des tests de recrutement. Ce recrutement au très large spectre et réalisé pour chaque armée en fonction de ses besoins, mobilise des effectifs relativement peu importants au regard de ces difficultés.

Le niveau d'anticipation et les axes de communication sont primordiaux pour limiter les départs prématurés. 8% de jeunes marins partent au bout de 6 mois, les jeunes Français qui ont choisi la marine ayant pu avoir mésestimé le niveau d'exigence du milieu. Ce taux est rendu relativement faible dans la marine par le haut niveau d'investissement consacré à la formation initiale, qu'elle ait lieu avant le recrutement, par les bac pro avec option marine notamment, et aussi à la formation initiale et continue de son personnel. Ce même taux atteint 27% des jeunes soldats de l'armée de terre au bout d'un an.

2.3.2. Raccourcissement du processus entre la détermination du besoin et le recrutement

Les services de recrutements doivent satisfaire des besoins exprimés par leur direction des ressources humaines ou direction du personnel de rattachement. Ces dernières ont évalué leur besoin en termes de volumétrie et de spécialités à l'aune des programmes d'armement en cours, de la situation de leurs effectifs et dans le respect du plafond ministériel des emplois autorisés qui leur est assigné.

L'adéquation entre les postes qui existent dans l'organisation des armées (REO : référentiels des effectifs en Organisation) et les militaires qui les occupent (en nombre, en niveau et en qualification) est un premier défi. En effet, la population de chaque spécialité et chaque niveau de grade a un comportement qui lui est propre : spécialité plus ou moins recherchée dans le secteur privé, impératif de jeunesse imposant de recourir majoritairement à la contractualisation, etc.

Le cadre budgétaire impose des formats exprimés en nombre de postes sur 5 ans, affinés ensuite en qualité d'une année sur l'autre.

Le point de départ du recrutement est donc le flux global d'entrée autorisé par le projet de loi de finances, ajouté à la diversité des spécialités recherchées pour le fonctionnement des armées dans les années futures. Il convient de ne pas oublier que les militaires recrutés ne sont pas employables immédiatement et suivent des formations de durées variables en fonction de la spécialité qu'ils rejoignent.

Les armées ont toutefois développé des instruments statistiques qui leur permettent d'anticiper plus ou moins finement les flux de départ. Le temps moyen de service depuis le recrutement diffère selon les spécialités. Un marin qui a emprunté le cursus d'atome, à la fois long et coûteux restera en service dans la marine en moyenne 17 années. Des données comparables sont relevées pour les spécialités rares et recherchées par le secteur privé, mais aussi pour les métiers qui exigent des aptitudes physiques de haut niveau.

Compte tenu du nombre, relativement peu élevé, de militaires de chaque spécialité, il est donc capital d'anticiper le recrutement au plus juste des besoins. Si l'ensemble du processus nécessitait 9 mois en 2000 depuis la détermination du besoin par la DRH ou la direction du personnel, ce délai est aujourd'hui contraint à 6-8 mois. Ce délai est jugé encore beaucoup trop long par les employeurs de ces militaires.

Le raccourcissement du processus ne revêt pas seulement un caractère technique. Il convient aussi que l'intégration concerne l'ensemble de l'armée considérée. Ce processus doit en effet intégrer le soutien initial, effectif et régulier des prescripteurs des besoins RH, des décideurs et non seulement des recruteurs. Il s'agit donc de recourir à des outils agiles, à la fois fiables et aisés à utiliser pour les candidats comme pour les recruteurs, de permettre leur évolution ou leur remplacement rapidement sans se réfugier derrière l'argumentaire de l'annualité budgétaire et des calendriers d'élaboration de la loi de finance.

2.3.3. Recruteurs en cours de professionnalisation

Il est hautement souhaitable de conserver des militaires dans la fonction du recrutement. L'échange direct, la force des témoignages et la qualité des conseils qu'ils délivrent représentent indéniablement un des atouts du recrutement dans les armées. Ces recruteurs qui sont nécessairement issus d'emploi dans les forces sont ainsi en mesure de témoigner d'une expérience en régiment, dans une base aérienne ou à bord d'un bâtiment de la marine et de séjours outre-mer qui personnalisent le recrutement et illustrent un parcours militaire. Nombreux sont les écueils qui peuvent faire échouer les recrutements parmi lesquels : garder ses idées reçues, recruter selon sa propre image, recruter dans l'urgence, échouer à décrire la réalité du poste ou laisser sa description devenir obsolète. L'organisation matérielle et la diffusion d'informations impersonnelles ne suffit donc plus et le militaire recruteur incarne encore le bon niveau de réponse.

En outre, ce recruteur militaire doit aussi être familier des techniques modernes de recrutement, adapter son message aux attentes des jeunes candidats sans dénaturer l'image de son armée.

Le récent regroupement des centres d'informations de chaque armée en centres d'information et de recrutement des forces armées a apporté une réponse attendue par les candidats. Dans le même temps, ce regroupement a considérablement augmenté le niveau d'attentes adressé au recruteur qui doit désormais appréhender les spécificités des autres armées, voire des services des armées qui ne sont pas dotées de service permanent de recrutement.

Le « recrutement » et la formation des recruteurs sont eux-mêmes devenus des conditions indispensables à la qualité de cette fonction et, tout simplement à l'atteinte des objectifs très ambitieux de recrutement. Les outils nouvellement utilisés doivent ainsi être régulièrement évalués, adoptés par des équipes choisies comme ne faisant pas obstacle au changement mais au contraire développées par des équipes qui soutiendront le changement. Inventifs, mais sans se départir de l'image employeur de leur armée, les recruteurs doivent être agiles entre les dispositifs techniques et processus de sélection différenciés des candidats, capables d'adaptation aux attentes de chaque armée et aux contextes évolutifs relevés dans leur zone de prospection.

Il s'agit donc pour les recruteurs d'acquérir de nouvelles compétences tout en contenant le niveau d'ouverture et de la nature des informations communiquées au grand public et aux candidats. La nécessaire retenue de la communication des armées trouve ici la limite du niveau d'information possible.

3. Perspectives

Le recrutement représente un des enjeux - sinon l'enjeu majeur - de l'avenir des armées. Les difficultés rencontrées aujourd'hui pour recruter certaines spécialités et satisfaire les importants besoins des armées, conjuguées au format désormais réduit de chaque composante laissent redouter la perte plus ou moins temporaire de certaines capacités opérationnelles. En dépit de la réactivité des recruteurs, le délai nécessaire à la formation des nouvelles recrues, déjà contraint, ne saurait être réduit sans risque pour leur propre sécurité, celle de leur équipe et le succès des opérations.

Il paraît aujourd'hui nécessaire de faire s'estomper les concurrences internes entre armées, poursuivre la démarche vers un recrutement plus agile et agir sur les leviers de fidélisation des militaires.

3.1. Un décloisonnement des recruteurs en concurrence aujourd'hui nécessaire

Le regroupement des services de recrutement constitue indéniablement un progrès en ce sens qu'il permet à chaque centre de prendre en compte les candidatures vers les différentes armées. Pour autant, ce mouvement est relativement récent et le tropisme initial semble persister. Les militaires en poste, de la même armée, restent familiers des profils recherchés par leur armée mais éprouvent des difficultés pour renseigner les candidats intéressés par une autre armée. Cette caractéristique laisse penser que les armées recrutent parfois dans des mêmes viviers et se font concurrence pour des objectifs comparables.

3.1.1. Prise de conscience du caractère stratégique de certaines compétences

Le recrutement est désormais une fonction capitale qui préfigure le succès (ou l'échec) des missions futures. En effet, les capacités de recrutement sont atteintes et les tensions au recrutement bien perçues par les états-majors. Lorsque l'amiral Prazuck, ancien directeur du personnel militaire de la marine explique que « *chaque marin compte* », il ne s'agit pas d'un effet oratoire. A bord d'un bâtiment, chaque poste est indispensable et le fait qu'un poste ne soit pas pourvu obère directement la capacité opérationnelle du bâtiment. L'existence des dépôts des équipages et leur capacité à satisfaire les besoins imprévus des unités de la marine n'est plus qu'un souvenir ancien. Aujourd'hui, les marins qui sont considérés comme « disponibles » au sens administratif sont le plus souvent temporairement inaptes à l'emploi à bord. En cas de défaillance d'un marin, son gestionnaire est donc conduit à « cannibaliser » l'équipage d'un bâtiment sistership en relâche, en réparation ou carénage, privant celui-ci d'une capacité de travail précieuse.

Il est tout aussi illusoire de recruter du personnel supplémentaire en raison du nécessaire équilibre d'ensemble et également du plafond ministériel des emplois autorisés.

L'armée de terre connaît des difficultés comparables ainsi qu'une tension importante pour recruter en masse. Ces flux de recrutement, qui devraient être tout aussi élevés dans les prochaines années, constituent des défis de plusieurs natures : atteindre l'ensemble des objectifs en conservant un niveau de sélectivité de bon niveau, assurer les mouvements des candidats, conduire les tests de recrutement.

3.1.2. Décloisonnement entre armées : data-intelligence

Le niveau de présence des recruteurs des armées n'est pas le même sur l'ensemble du territoire métropolitain. Alors que l'armée de terre déploie 2000 militaires dans l'ensemble des CIRFA, la marine n'en comprend que 180. Si les volumétries de recrutement sont bien différentes, les viviers prospectés ne sont pas démarchés avec la même intensité. Il en est de même pour le ciblage des candidats par les outils de sourcing. Ainsi, la performance de recrutement est recherchée au sein des viviers éprouvés et réputés productifs, au détriment des zones géographiques, sites internet, réseaux sociaux et dispositifs non encore explorés. Il ressort de cette observation qu'un certain nombre de

candidatures ne sont pas suscitées ou, lorsqu'elles sont exprimées, ne sont pas suivies. Les raisons de ce désintérêt sont d'ordre économique et « corporatistes ». La fonction recrutement représente une allocation de ressources (notamment humaine et financière) et l'augmentation des volumes de recrutement impose de se consacrer à ses propres enjeux. Le problème tient aussi au cloisonnement entre armées. En effet, un CIRFA à dominante « armée de terre » qui aura détecté une candidature exprimée vers la marine ou l'armée de l'air conduira bien ce dossier à son terme mais ne mènera pas de prospection active pour ces deux autres armées. Les renseignements liés à ces viviers ne parviendront donc pas aux autres armées, privant celles-ci de renseignements potentiellement intéressants. A la différence de la marine qui n'assigne pas d'objectif aux « marins recruteurs », l'armée de terre et l'armée de l'air apprécient la performance de chacun des CIRFA. Il est donc naturel que chaque recruteur se préoccupe avant tout de l'atteinte de ses propres objectifs avant de s'inquiéter du recrutement des militaires de l'autre armée.

Sans faire obstacle à l'atteinte des objectifs attribués de manière distincte, un décroisement de l'accès aux données est hautement souhaitable de façon à permettre le déversement de candidatures, lorsque cela est possible, mais aussi synthétiser et comprendre l'évolution des différentes populations. L'analyse du comportement, des attentes et appréhensions des candidats serait précieuse pour l'ensemble de la fonction recrutement des armées. Ces échanges revêtent une importance toute particulière si l'on considère qu'un nombre croissant de militaires d'une armée sont employés dans une autre armée ou dans une organisation interarmées distendant ainsi l'alignement entre les fonctions d'employeur et de gestionnaire. En 2017, 25% des marins ne relèvent pas hiérarchiquement du chef d'état-major de la marine alors qu'ils n'étaient que 4% en 1998.

Il convient d'ajouter que ces mêmes études de viviers sont réalisées dans le secteur privé et permettent aux entreprises, par l'intermédiaire d'agences spécialisées, d'affiner leur recherche et de fournir des réponses appropriées aux jeunes Français.

Loin d'adhérer à un effet de mode hasardeux, l'utilisation de ces données doit apporter la facilité, l'effet amplificateur et la précision des recherches qu'un recruteur doit utiliser mais aussi mettre au profit des armées. Après une nécessaire réflexion sur l'utilisation de telles données, leur fiabilisation et leur hiérarchisation, les éventuels verrous juridiques liés à l'exploitation de données nominatives doivent être pouvoir être réexaminés. Pour

résumer, l'analyse de données doit être rendue possible mais de sérieuses limitations doivent être portées à leur projection, c'est-à-dire à la prédétermination d'un parcours personnel pour chaque individu.

3.1.3. *Au profit de la fonction publique : vers un intérêt supérieur ?*

Les fonctions publiques de l'Etat, territoriale et hospitalière recrutent, elles-aussi, des profils qui intéressent les armées. Elles représentent ainsi une concurrence au détriment de ce que l'on pourrait qualifier de bien commun. Par ailleurs, les candidats non recrutés par les armées pourraient être utilement connus des recruteurs des fonctions publiques. La différence des modalités de recrutement (l'accès à la fonction publique se fait normalement par concours) n'enlève rien au fait que la prospection est souvent réalisée dans les mêmes viviers.

A l'évidence, la physionomie des emplois est très différente entre les armées et la fonction publique, mais les tensions constatées au recrutement semblent comparables. Des orientations pourraient donc être analysées plus finement pour le bénéfice des deux catégories d'emplois.

La majorité des militaires sert sous contrat et ne poursuivra donc pas une carrière longue. Les passerelles qui existent entre la fonction militaire et la fonction publique représentent une réponse notoirement sous-exploitée. En effet, le militaire encore jeune, formé et prêt à l'emploi peut représenter un vivier de sélection pour les besoins publics.

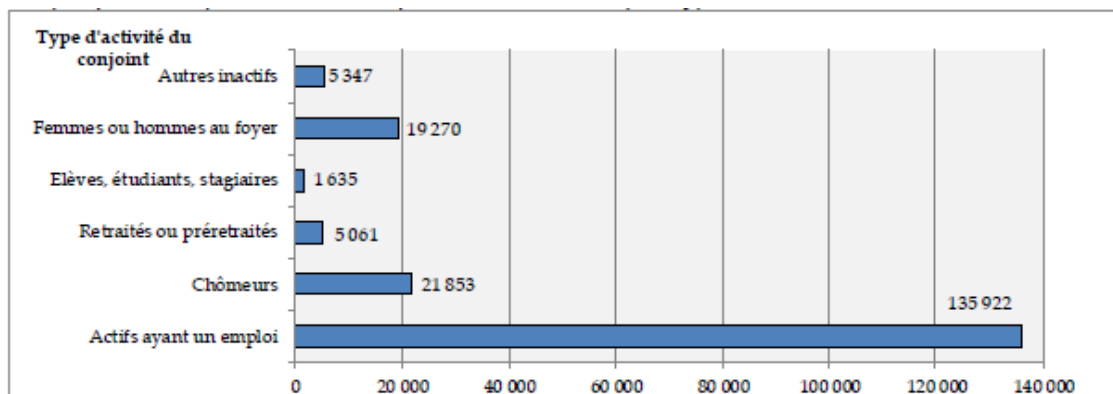
Tableau 5 – Volume de militaires du ministère de la défense reclassés dans la fonction publique, par type de procédure

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
L4139-1		103	157	120	68	75	62	80	131	205
L4139-2 FPE	263	298	663	426	602	575	435	586	997	752
L4139-2 FPT	275	346	339	253	230	208	152	117		
L4139-2 FPH	2	21	39	27	20	19	20	17		
L4139-3	503	483	318	557	679	732	737	783	782	916
L4138-8			220	178	162	173	98	127	83	127
Contrats			199	774	674	713	820	725	633	605
TOTAL	1 043	1 251	1 935	2 335	2 435	2 495	2 324	2 435	2 626	2 605

Source : bilan social du ministère de la défense, éditions 2007 à 2016.

Ajoutons que ce dispositif constituerait aussi un rééquilibrage attendu des militaires et anciens militaires : un ménage dont l'un des conjoints est militaire connaît un niveau de

vie moyen inférieur de 18% à celui d'un couple de fonctionnaire civil de catégorie comparable. (HCECM).



Source : Institut national supérieur des études et de la statistique (INSEE), RP2013 exploitation complémentaire.
Champ : activité du conjoint au sein d'un ménage composé d'un militaire, hors ménages composés de deux militaires.

3.2. Création de dispositifs de recrutement plus flexibles et adaptés au marché

3.2.1. Préservation de la logique de sélection : droit commun

Les nouvelles technologies bouleversent les méthodes de recrutement des armées. Toutefois, utilisés seuls, ces outils n'ont aucun sens ; les dispositifs classiques d'accueil des candidats et de contact direct avec ceux-ci dans les établissements scolaires ou dans les CIRFA doivent être préservés. En effet, la présence physique des militaires répond toujours à un besoin de la part des candidats, mais aussi de leur environnement familial et procède de l'égalité d'accès des candidats. Les dispositifs techniques se répandent, évoluent et disparaissent, remplacés par d'autres. Pour autant, il convient d'afficher très tôt que le fait de devenir militaire conduit notamment à changer le rapport au monde numérique de ces jeunes Français.

Les critères de sélection relatifs aux capacités physiques, s'ils sont désormais assortis d'outils numériques de préparation, restent très importants. De la même façon, la capacité des candidats à s'exprimer par écrit et oralement est évaluée. Le candidat n'est pas recruté par un robot, un jeu en ligne ou un test à distance et il doit se préparer à suivre un entretien avec un militaire qui appréciera aussi sa motivation et sa capacité de raisonnement.

3.2.2. Dispositifs de recrutement adaptés aux compétences rares

L'acquisition, l'entretien et l'amélioration des interactions avec les candidats constituent les premières clés de réussite du recrutement de candidats possédant des compétences rares et/ou sujettes à une concurrence élevée. Les nouvelles technologies peuvent apporter des réponses adaptées à ces populations. Les entretiens vidéo, les tests en ligne, les applications mobiles, les serious games semblent des supports adaptés à cette population. Pour autant, ces candidats doivent aussi être suivis de manière personnalisée et le recruteur doit identifier ce qui peut être un obstacle ou un frein au recrutement mais aussi les atouts que les armées représentent pour ce genre de candidats. L'intervention humaine reste donc prépondérante dans la quête des profils sujets à la concurrence. Le suivi des candidats qui ont opté pour une autre entreprise ou organisation doit aussi être maintenu pour plusieurs raisons. Le caractère éphémère des emplois de ce type peut conduire un ancien candidat à revenir vers les armées, celui-ci peut aussi utilement relayer la candidature d'un proche ou exprimer le caractère professionnel et moderne du recrutement dans les armées. Il est ainsi important pour le recruteur de connaître l'expérience professionnelle et personnelle du candidat pour lui fournir des renseignements personnalisés et adaptés. Le recruteur doit aussi apporter un soin particulier au suivi et à l'accompagnement du candidat dans chacune des étapes du recrutement et de l'intégration.

3.2.3. Nécessité d'une lecture plus prédictive des aspects démographiques des besoins et des viviers

Chaque échange d'information poussé vers le public et les candidats, chaque retour ou questionnement des jeunes intéressés par un engagement au sein des armées dénotent les caractéristiques de leur motivation, de leur profil par type de niveau et de spécialité visé. Ces sources de données sont insuffisamment exploitées et se limitent souvent à des nombres de contact ou de connexions. Il s'agit là de données brutes dont la signification est très limitée. En effet, une connexion à un site peut être poussée et non pas appelée par

le candidat potentiel ; sa comptabilisation n'a donc que peu de signification, les professionnels parlent de « rebond » qui atteint 75% du nombre de connexions.

Il est pourtant primordial de prendre en compte les différentes réalités du territoire (hétérogénéité des zones urbaines, des zones rurales), de la population (opacités d'ordre économique, ethnique), l'injonction politique de réinsérer des jeunes. Le suivi et l'exploitation des commentaires formulés par les jeunes recrutés, ou dont la candidature a été rejetée doivent pouvoir être réalisés.

Les candidats malheureux doivent aussi pouvoir être suivis, à des fins statistiques ou pour leur donner une deuxième chance ; les manifestations d'intérêt précoces doivent pouvoir être réactivées alors que la candidature est devenue recevable ; les potentiels de spécialités rares doivent pouvoir être détectés. Ces données ne sont pas exploitées. Cela semble en réalité masquer le fait que le recrutement se réalise encore à partir d'actions spontanées du jeune Français et que le recruteur ne « lit » pas encore l'ensemble des données disponibles de la population prospectée .

A la différence de certaines pratiques de recrutement du secteur privé, où les profils relevés des candidats ne donnent lieu à un entretien qu'à partir de 60% de similitude avec le « portrait robot » du collaborateur idéal (BHV), la lecture faite par les armées doit couvrir l'ensemble de ses besoins actuels, mais surtout futurs. De même, l'analyse prédictive de ces besoins reste très réductrice dans la mesure où ceux-ci ne sont prévisibles qu'à relativement court terme et devront prendre en compte des évolutions encore inconnues.

Pour toutes ces raisons, la synthèse des données exploitées ou disponibles est primordiale. Le terme « big data » est aujourd'hui tellement utilisé qu'il en perd sa pertinence et son aspect volumétrique l'emporte souvent sur la capacité à en extraire toutes les conclusions possibles. Davantage que le foisonnement de réponses possibles, il s'agit d'extraire de ces données les renseignements, pratiques, orientations, et évolutions des jeunes Français pour adapter au mieux les messages et vecteurs destinés au recrutement. Une analyse doit aussi être menée pour ce qui concerne les armées. La « data intelligence » semble de ce point de vue un terme plus adapté et plus riche d'enseignements, pour peu que l'on se place en situation d'en prendre réellement toute la mesure.

Comme indiqué supra, l'automatisation fait reculer le degré d'intervention humaine en pouvant se substituer aux humains et à leur perception émotionnelle qui différencie les candidats préparés à répondre à l'algorithme des vrais talents. Davantage qu'opposer ces deux méthodes, il convient de les rendre complémentaires, en particulier pour les recrutements « à haute valeur ajoutée ». A l'instar de l'humain qui reste partial dans sa perception des candidats, la science data ne restitue en réalité que ce que l'on lui demande, introduisant potentiellement d'autres biais tout aussi fâcheux.

3.3. Conforter les mesures de fidélisation :

« *Contrairement à ce que j'entends trop souvent, nous avons une belle jeunesse, volontaire, généreuse* » expose le général Marchand. Cette jeunesse puise dans des motivations différentes de celle de ses aînés : donner du sens à sa vie, être au service de la collectivité. Il convient donc de tenir compte de ces aspirations pour fidéliser une population sollicitée par le monde extérieur.

Le Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale de 2013 préconise que « *le caractère précaire des débuts de carrière militaire doit être compensé par des opportunités de progresser dans les corps et par une formation enrichissante et qualifiante qui favorise la reconversion. Les conditions de vie et de travail, ainsi que les rémunérations directes et indirectes, doivent rester attractives.* »

L'enquête réalisée par la DICOd au profit du HCECM en janvier 2017 est révélatrice de ces constats :

Résultats : la fidélisation

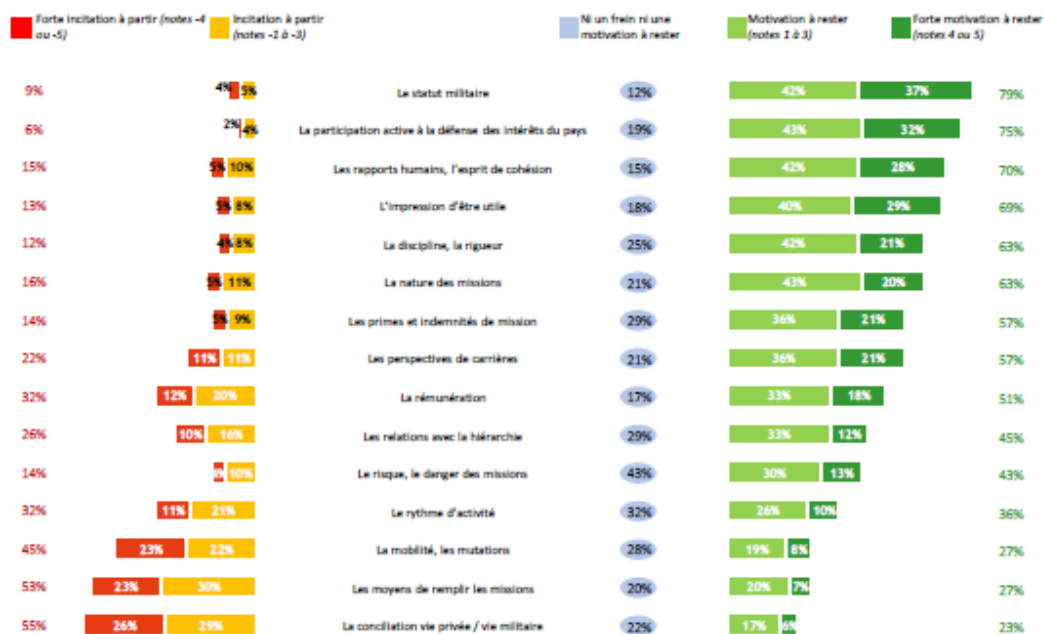


Les leviers de fidélité à l'institution [1/2]

Q : Pour chacun des critères suivants, est-il pour vous plutôt une motivation à rester dans l'institution ou une incitation à partir ?

Veillez répondre un score entre -5 et +5. -5 signifiant que c'est un frein majeur ou une incitation forte à quitter l'institution, +5 signifiant que c'est une motivation forte à rester dans l'institution, 0 signifiant que c'est ni l'un ni l'autre, les notes intermédiaires permettant de nuancer votre jugement.

(Base : ensemble hors NSP)



La difficile conciliation vie privée/activité militaire soutenue, le caractère répétitif des missions, la lassitude des spécialistes hautement sollicités conduisent à des départs anticipés pour de nombreux militaires : seuls 50% des fusiliers marins et 30% des fusiliers commandos de l'air renouvellent leur premier contrat. D'autres refusent d'accéder aux niveaux de qualifications supérieures : 12% de marins ont refusé de rejoindre le brevet d'aptitude technique d'électricien, 28% le brevet supérieur opération de surface (HCECM). Ce phénomène tend à se généraliser et accentue encore la tension relevée sur les effectifs des militaires restant au service.

Les leviers et freins principaux de fidélité à l'institution [2/2]

Q : Pour chacun des critères suivants, est-il pour vous plutôt une motivation à rester dans l'institution ou une incitation à partir ?
 Veuillez répondre un score entre -5 et +5. -5 signifiant que c'est un frein majeur ou une incitation forte à quitter l'institution, +5 signifiant que c'est une motivation forte à rester dans l'institution, 0 signifiant que c'est ni l'un ni l'autre, les notes intermédiaires permettant de nuancer votre jugement.
 (Base : ensemble hors NSP)

Leviers principaux de fidélité

			Armée de Terre	Marine	Armée de l'Air	Gendarmerie	Officiers	Sous-officiers	MDR, équipages	Volontaires	
Le statut militaire	42%	37%	79%	76%	77%	73%	85%	80%	80%	75%	90%
La participation active à la défense des intérêts du pays	43%	32%	75%	75%	74%	66%	78%	85%	74%	70%	84%
Les rapports humains, l'esprit de cohésion	42%	28%	70%	67%	66%	63%	75%	83%	70%	64%	82%
L'impression d'être utile	40%	29%	69%	67%	66%	63%	75%	75%	68%	64%	94%
La discipline, la rigueur	42%	21%	63%	62%	59%	62%	66%	68%	62%	60%	75%
La nature des missions	43%	30%	63%	61%	57%	55%	69%	75%	62%	57%	90%

Incitations à partir

			Armée de Terre	Marine	Armée de l'Air	Gendarmerie	Officiers	Sous-officiers	MDR, équipages	Volontaires	
La condition vie privée - vie militaire	29%	26%	55%	57%	65%	45%	53%	64%	58%	49%	32%
Les moyens de remplir les missions	30%	23%	53%	55%	52%	51%	52%	63%	56%	50%	21%
La mobilité, les mutations	22%	23%	45%	46%	60%	47%	37%	58%	49%	38%	14%
La rémunération	30%	12%	32%	40%	34%	36%	20%	21%	27%	43%	33%
Le rythme d'activité	21%	11%	32%	36%	28%	30%	30%	34%	32%	33%	14%
Les relations avec la hiérarchie	16%	1%	26%	26%	23%	24%	29%	13%	30%	27%	15%

3.3.1. Formations initiale et spécialisée du meilleur niveau

La gestion des compétences représente indéniablement un des enjeux majeurs du recrutement. Il s'agit en effet d'incarner une gestion proactive des compétences nécessaires et de rendre cette action perceptible favorablement par les candidats. L'acquisition des talents voit renaître les centres d'excellence de formation qui existent encore dans les armées. Fort heureusement préservés en ce qu'ils forment à des métiers qui n'existent pas ou pas sous cette forme dans le secteur privé, ces centres d'instructions de formations initiale et spécialisée représentent des atouts précieux pour les armées. Dans ces enceintes se forment en effet les meilleurs professionnels de chacune des spécialités. Ce niveau est dicté par l'impératif d'efficacité de chaque militaire au poste qu'il a vocation à occuper et la force reconnue des armées françaises. L'usage des MOOC (massive open online course) n'est pas développé pour le recrutement mais devient un dispositif de formation interne répandu et adapté aux formations courtes et aux remises à niveau avant les sessions de formation importantes. La tendance de diminution du

nombre de jours de formations qui est relevée (de 36 jours de formation par marin et par an en 2003, le niveau en 2016 est de 21,2)⁶, doit s'inverser pour réinvestir le volet « savoir être », presque abandonné au profit du « savoir faire ». Lorsqu'ils relèvent de chaînes de commandement différentes, un échange entre le gestionnaire du militaire et son employeur est impératif pour que la formation ne soit pas uniquement conditionnée par l'origine du financement ou la nature de l'affectation du militaire mais prenne bien en compte la convergence de l'intérêt global des armées et du militaire. La qualité de l'encadrement intermédiaire et supérieur est, elle aussi, primordiale pour encourager les jeunes militaires, parfaire leur formation pratique et contribuer à retenir leurs compétences aussi longtemps que les armées en ont besoin.

A la différence notable des étudiants civils, pendant cette formation de plusieurs mois à plus d'une année, les jeunes militaires qui y sont formés ont signé un contrat d'engagement et perçoivent une solde. Pour autant, les armées ne peuvent pas soutenir la surenchère salariale des talents rares et doivent donc proposer d'autres facteurs d'épanouissement. Le secteur privé reconnaît la qualité de la formation dispensée par les armées et convoite les militaires. En revanche, pour bénéficier d'un « retour sur investissement » des formations coûteuses suivies par les militaires, les armées ne souhaitent pas se séparer des spécialistes dont elle a un besoin impérieux.

Le fait de vouloir retenir ses spécialistes conduit aujourd'hui les armées à des impasses : les incitations financières demeurent insuffisantes et certains spécialistes ainsi formés refusent le bénéfice de passer de carrière.

La recherche des meilleurs standards de compétences des armées devrait permettre au militaire de parfaire ses qualifications par des séjours dans le secteur privé et les dispositifs de recrutement devraient permettre aux armées de recruter directement – même temporairement - des spécialistes déjà formés de niveau sous-officiers.

La recherche de bénéfices partagés est aussi valable pour la reconversion des militaires.

C'est particulièrement vrai pour le secteur aéronautique où les militaires quittent les armées, souvent sans préavis, pour rejoindre les grands groupes industriels. Le fait de permettre à des militaires en cours de reconversion de quitter progressivement le service en formant leur successeur tout en prenant pied dans leur nouvelle vie professionnelle

⁶ VAE Dupuy, directeur du personnel militaire de la marine 2018

serait bénéfique pour les deux parties et éviterait des pertes de connaissance voire de capacités opérationnelles. Le statut de réserviste et des accords, protocoles ou conventions entre organisations rendraient ces dispositifs profitables. A contrario, ni le talent ni l'évolution des organisations ne sont définitifs et il convient de s'assurer de la réversibilité des mesures de fidélisation.

3.3.2. Entretien de l'E-réputation

La réputation employeur répond à la théorie des attentes de V.H Vroom, work and motivation, USA John Wiley 1964 et sur l'impact de l'image employeur sur les candidats potentiels étudié par S.S.S Knox et C. Freeman « Measuring and Managing Employer brand image in the Service Industry⁷. Selon ces visions, l'organisation doit pouvoir s'appuyer sur sa marque employeur lorsqu'elle doit recruter des nouveaux talents, la motivation des candidats étant directement corrélée à celle-ci, nécessairement abondée des appuis des employés et dirigeants.

Si l'un des facteurs d'attrait vers les armées est bien la possibilité de participer à des opérations extérieures et des séjours outre-mer, l'existence d'opérations « moins attractives » ne doit pas être éludée ; il est ainsi primordial de pouvoir afficher « la vraie vie » des soldats qui participent à l'opération Sentinelle ou des activités de protection de sites militaires jugés sensibles. Il serait rapidement contreproductif de travestir la réalité des emplois des militaires, ces derniers se chargeant naturellement d'entretenir et de propager leur perception de la réalité, du fait d'avoir été trompés ou non au moment de leur recrutement. Ainsi, il est clairement exposé que la connectivité n'est pas assurée selon les emplois et sites de déploiement des militaires mais que le mode de vie, la solidarité, la vie d'équipage sont humainement plus riches et épanouissants.

Pour éviter les désillusions qui conduisent vers les départs anticipés massifs et la propagation des déconvenues rencontrées par des militaires déçus, l'honnêteté de la communication est de mise. Il s'agit de répondre rapidement et sans détour aux questions posées par les candidats, de diffuser et régulièrement mettre à jour des éléments de communication qui ne travestissent pas la réalité. L'accessibilité, l'aspect du site de

⁷ Journal of Marketing Management, Vol 22, n°7-8, 2006 pp 695-716

recrutement et son contenu doivent proposer au candidat le sens qu'ils entendent donner à leurs recherches et lui donner des occasions de revenir le consulter.

La diminution du format des armées, leurs nombreuses restructurations ainsi que les déboires du développement du logiciel de gestion des soldes ont considérablement détérioré leur réputation. Le contexte sécuritaire a toutefois rendu l'action des armées plus apparente de la population et indirectement contribué à redorer sa réputation. Dans le même temps, l'opération Sentinelle a dû faire l'objet d'une communication appropriée pour que les jeunes militaires n'en perçoivent (et diffusent) pas seulement le caractère pénible et peu valorisant. L'amélioration des conditions de vie en garnison, de l'attribution de logements, la gratuité de l'alimentation et de l'hébergement pour les militaires du rang et l'amélioration du processus de reconversion représentent des pistes qui ne peuvent que contribuer à l'attractivité, la fidélisation et la réputation des armées parmi les jeunes. La création du Haut Comité d'Evaluation de la Condition Militaire en 2005, qui a pour objet de mesurer l'équilibre entre les contraintes et sujétions des militaires et leur compensation s'est ainsi inspiré du modèle britannique de l'Armed Forces Pay Review Body (AFPRB). L'annonce récente du « plan famille » témoigne de ces préoccupations qui visent aussi la conciliation de la vie familiale et de l'exercice du métier de militaire, premier facteur de départ selon l'enquête réalisée par la DICO⁸ en janvier 2017. Les adjectifs qui sous-tendent généralement la réputation des armées sont : différenciant, adaptable, attractif, crédible, pérenne, réel et partagé. De ce fait, la réputation doit être entretenue et promue collectivement.

«*Le marin est le premier recruteur* » affirme le VAE Dupuis, directeur du personnel militaire de la marine, soulignant par là même l'importance de l'entourage humain des candidats et de la capacité de celui-ci de promouvoir la réputation de la marine et des armées parmi les jeunes Français. L'annonce récente de la constitution d'un deuxième équipage pour les frégates de type FREMM est une réponse au niveau élevé de sollicitation de l'équipage unique et réduit de ce type de bâtiment. Ce faisant, le marin disposera d'un programme de navigation et pourra alterner les séjours à terre et à la mer au cours de l'affectation et non plus, de manière imprévisible et démotivante, dans la carrière.

⁸ Délégation à l'Information et à la Communication de la Défense

D'autres pistes pourraient être explorées. La capacité des gestionnaires de détecter de nouveaux talents pourrait aussi être améliorée par l'existence d'un réseau social interne aux armées. La connectivité devrait pouvoir être rendue permanente hors exceptions.

L'E-réputation devrait aussi pouvoir se fonder sur des études et des recherches plus présentes ou connues du monde civil. Les universités et institutions ne s'intéressent guère aux questions de défense et les intellectuels qui s'y consacrent n'ont souvent qu'un auditoire confidentiel et déjà acquis. L'Institut de Recherche Stratégique de l'Ecole Militaire (IRSEM), créé en 2010 et la Direction Générale des Relations Internationales et de la Stratégie (DGRIS) auquel il a été rattaché en 2015, constituent de bonnes réponses qui pourraient toutefois être étendues. Par exemple, tous les stagiaires de l'école de guerre pourraient aussi produire des réflexions prospectives portant sur des sujets attendus par les états-majors et des militaires pourraient être détachés en plus grand nombre dans les autres ministères.

3.3.3. Rendre les dispositifs contractuel et indemnitaire adaptables et agiles

Le régime indemnitaire représente la première solution qui vient à l'esprit lorsque l'on aborde les mesures de fidélisation. Il s'agit d'inciter les militaires à rester au service sans dénaturer ni se substituer au régime indemnitaire qui tient déjà compte des sujétions et obligations propres à l'état militaire ; l'objectif est donc de compenser les contraintes supplémentaires et qui conduisent les militaires à un départ volontaire. La transposition partielle du protocole sur la modernisation des parcours professionnels (PPCR) constitue déjà permis de transposer aux militaires des mesures prises au profit des fonctionnaires. Des indemnités ont été revalorisées (indemnités de mise en œuvre et de maintenance des aéronefs, de sujétion d'absence du port base, spéciale de sécurité aérienne, de la prestation de soutien en cas d'absence prolongée du domicile, de l'alerte opérationnelle, de l'absence du port base, de haute technicité, etc.). L'efficacité de ces mesures a été troublée par les dysfonctionnements de Louvois, par des décalages dans la transposition du PPCR, mais aussi par la complexité de la politique de rémunération des militaires, elle-même actuellement en cours de rénovation. Cette réponse indemnitaire ne saurait constituer la seule réponse pour fidéliser les militaires et les exemples anglo-saxons, cf. 1.3 supra, illustrent bien les limites de cette solution.

Conçus lors de la professionnalisation, les contrats qui lient les militaires paraissent aujourd'hui imparfaitement adaptés. Il convient aujourd'hui d'offrir aux militaires un meilleur degré de visibilité : « *Des gens qui en sont à leur troisième renouvellement de contrat ne savent pas s'ils seront renouvelés dans les deux mois qui viennent* » explique en 2014 Michel Pinault, président du HCECM et membre du conseil d'Etat. Plus globalement, il convient désormais de considérer que les militaires, notamment les militaires du rang, sont des professionnels et qu'il convient de les traiter comme tels.

Des contrats de huit ans préserveraient l'impératif de jeunesse et allégeraient sensiblement l'effort économique et humain déployé pour le recrutement.

Les militaires du rang sont aujourd'hui contraints de passer sous-officier pour être maintenus au service. Cette disposition prive les armées de militaires du rang anciens et expérimentés et impose un turn-over important, qui s'ajoute aux départs spontanés. En 2014, 27% des soldats ont quitté l'armée un an après leur engagement, 12% de plus que le taux escompté par l'armée de terre.

Les opérations de rationalisation de la gestion des militaires se sont notamment manifestées par la réduction du nombre de corps d'officiers et des spécialités des sous-officiers. En revanche, peu de mesures ont été prises pour adapter les liens des militaires aux contextes de leur emploi. Il ne s'agit pas uniquement de la durée du contrat, mais de la forme que celui-ci peut revêtir : assorti d'objectifs de formation, d'adaptabilité aux conditions d'emploi, de soutien à la reconversion, d'accompagnement de la famille etc. Or, selon le HCECM, le nombre de militaires qui bénéficient de l'allocation au retour à l'emploi (13 000 en 2016) est en diminution depuis l'an 2000, démontrant par là que la mise en place de dispositifs d'aide ne suffit pas. Il convient d'en assurer la promotion et la mise en œuvre par une communication interne plus effective, sans doute aussi par un suivi des militaires plus abouti. Une expression entendue lors des entretiens réalisés avec la DRHAT, « RECrutement to REClassement » représente une orientation sans doute souhaitable, qui sera rendue possible par la data-intelligence. Un suivi individualisé, rassemblant l'ensemble des compétences acquises par tous les militaires apporterait tout autant au militaire en cours de reconversion qu'aux armées pour l'analyse des parcours et des emplois.

Conclusion

La gestion du personnel militaire a rencontré de nombreuses difficultés liées à l'obsolescence des méthodes et outils utilisés avant la fin de la conscription. « *A la professionnalisation des armées doit donc succéder la gestion d'armées professionnalisées* »⁹. Cette fonction souffre aujourd'hui encore de cloisonnement, de concurrences et, si l'illusion de l'emploi d'outils miracles a pris fin, de nombreux freins au changement doivent encore être levés.

Le recrutement ne constitue qu'une étape d'un processus structuré qui souffre des mêmes maux que les organisations modernes. L'intégration des nouvelles technologies dans la fonction de recrutement des armées tend à provoquer l'absorption de la phase de prospection par la sélection, fonctions distinctes jusqu'à présent. En effet, l'abondance et l'étendue des informations accessibles tend à écraser le caractère pyramidal des organisations comme la nature des échanges entre les candidats et les recruteurs.

Ainsi que l'accessoire ne doit pas emporter le principal, ce changement ne doit pas masquer et encore moins dénaturer l'identité particulière des armées, bien différente de celle d'une entreprise privée. Les armées doivent ainsi savoir expliquer dans la durée ce qui les distingue des métiers traditionnels, ce qui justifie ces différences entre armées, armes, services. L'humain doit garder sa place dans cette fonction de relation personnalisée et qualifiée avec le jeune Français, qu'il soit candidat ou non. Le recruteur est donc un ambassadeur des armées, rôle que chaque militaire doit s'approprier pour valoriser son métier et le rendre attractif. Le recrutement est donc l'affaire de tous et sa modernisation doit aussi concerner l'organisation des armées.

⁹ Jean Joana – les enjeux actuels de la politique des ressources humaines des armées, mars 2007

Contenu

Résumé.....	3
Summary	4
AVANT PROPOS.....	5
Remerciements	6
Introduction	7
1. Grandes évolutions intervenues dans le recrutement des armées depuis les années soixante	7
1.1. Des messages adaptés aux évolutions de cette période.....	8
1.1.1. Contexte (décolonisation, trente glorieuses, chute du mur, guerre refus de la chose militaire).8	
1.1.2. Caractéristiques générales du recrutement : spécificité du statut (disponibilité en tout temps et en tous lieux, engagement au combat...) ou métier ?	14
1.1.3. Depuis la guerre du golfe, vers l'armée professionnelle	15
1.2. Evolution des moyens employés pour porter les messages de recrutement	18
1.2.1. Une bureaucratie allégée qui ne gère plus la conscription	18
1.2.2. Un intérêt croissant pour les méthodes des recruteurs civils.....	19
1.2.3. Des supports techniques devenus incontournables.....	22
1.3. Elargissement des comparaisons avec des pays membres de l'OTAN.....	24
1.3.1. Pays Européens passés d'une armée de conscription à une armée de métier.....	25
1.3.2. Cas particulier des Etats-Unis	28
1.3.3. Influence des sociétés militaires privées sur le recrutement des armées	28
2. Vers un changement de la nature des liens entre les armées et les jeunes.....	29
2.1. Distinction à opérer selon les spécialités recherchées	30
2.1.1. Vivier « disponible » et professionnalisation : recherche de profils différenciés.....	30
2.1.2. Logique de niche : effectifs réduits, spécialisations évolutives, niveaux élevés	33
2.1.3. Concurrence exacerbée (entre armées, fonction publique, privé, autres pays).....	34
2.2. Emergence de processus différenciés	35
2.2.1. Coexistence des méthodes de recrutement classiques et modernes.....	35
2.2.2. Action ultra-ciblée du recruteur.....	36
2.2.3. Une agilité du recruteur devenue indispensable	37
2.3. Constitution d'une filière intégrée	38
2.3.1. La stratégie que les armées développent pour faire partager ses valeurs aux jeunes Français. 38	
2.3.2. Raccourcissement du processus entre la détermination du besoin et le recrutement	39
2.3.3. Recruteurs en cours de professionnalisation	41

3. Perspectives	42
3.1. Un décloisonnement des recruteurs en concurrence aujourd’hui nécessaire	42
3.1.1. Prise de conscience du caractère stratégique de certaines compétences	43
3.1.2. Décloisonnement entre armées : data-intelligence	43
3.1.3. Au profit de la fonction publique : vers un intérêt supérieur ?.....	45
3.2. Création de dispositifs de recrutement plus flexibles et adaptés au marché.....	46
3.2.1. Préservation de la logique de sélection : droit commun	46
3.2.2. Dispositifs de recrutement adaptés aux compétences rares	47
3.2.3. Nécessité d’une lecture plus prédictive des aspects démographiques des besoins et des viviers	47
3.3. Conforter les mesures de fidélisation :	49
3.3.1. Formations initiale et spécialisée du meilleur niveau.....	51
3.3.2. Entretien de l’E-réputation	53
3.3.3. Rendre les dispositifs contractuel et indemnitaire adaptables et agiles.....	55
Conclusion	57
Annexe.....	60

Annexe

Les huit types de territoires de vie¹⁰

Des territoires très urbanisés, plutôt favorisés mais avec des difficultés sociales et des emplois souvent éloignés (type 1)

La première catégorie de territoires est localisée en Ile de France (hormis le Sud-Ouest de Paris) et dans le Genevois français (9 millions d'habitants). Elle se caractérise par une forte densité de population, un accès aux équipements et services très rapide et une utilisation des transports en commun fréquente (hormis dans les zones frontalières). Les revenus et les salaires moyens y sont plutôt élevés et les emplois stables. Les disparités femmes/hommes sont présentes mais relativement réduites. Néanmoins, ce tableau flatteur est à nuancer par l'importance du chômage de longue durée, plutôt élevé, des conditions de logement souvent peu confortables et un lien social qui peut être malmené (part des familles monoparentales et des personnes âgées vivant seules). Enfin, la présence de médecins généralistes est relativement faible au regard de l'importance de la population.

Des territoires plutôt favorisés, à l'accès aux équipements rapide mais avec des difficultés socio-économiques (type 2)

Regroupant la plupart des métropoles régionales (Lyon, Marseille, Lille, Toulouse, Bordeaux, Nantes, etc.), certains territoires de plus petite taille ainsi que des zones touristiques de montagne (15,8 millions d'habitants) conjuguent à la fois une rapide accessibilité aux équipements et services et une densité de médecins généralistes importante au regard de la population. L'adéquation des emplois par rapport aux catégories sociales des actifs est bonne et les emplois sont relativement proches du lieu de résidence. Cependant, à l'instar des autres territoires, plutôt urbains, les situations sociales difficiles sont également présentes (familles monoparentales, suroccupation des logements). Les zones de montagne orientées vers le tourisme se rapprochent des métropoles régionales, par des conditions socio-économiques et d'accès aux équipements favorables. Mais les emplois y sont moins fréquemment stables.

¹⁰ Source : une approche de la qualité de vie dans les territoires, INSEE première, n° 1519, octobre 2014.

Des territoires denses et riches, présentant d'importantes disparités femmes/hommes (type 3)

Principalement localisés au sud-ouest de Paris et au nord-ouest de Lyon (1 million d'habitants), certains territoires concentrent de hauts revenus et une population diplômée (70% détiennent au moins le baccalauréat). En lien avec la forte densité de population, les transports en commun y sont développés et les équipements et services facilement accessibles. Le taux d'activité est élevé avec des emplois stables, mais souvent éloignés car le niveau d'inadéquation des emplois offerts sur place, au regard des catégories sociales des résidents est élevé. Ces territoires sont marqués par d'importantes disparités femmes/hommes en termes de taux d'emploi, mais surtout en termes de rémunération (en moyenne 33% d'écart).

Des territoires plutôt aisés, éloignés de l'emploi, situés surtout dans le périurbain (type 4)

Certains territoires (5,3 millions d'habitants) situés en périphérie des grands pôles urbains, présentent des caractéristiques favorables, que ce soit en matière d'emploi (taux d'emploi élevé, y compris pour les jeunes souvent diplômés, peu de chômage, emplois stables), mais aussi en termes de revenus, de confort des logements et de liens sociaux. De plus, la participation à la vie citoyenne y est particulièrement développée. En revanche, l'emploi est éloigné du domicile (plus de 30 minutes pour un tiers des actifs) et l'adéquation entre emplois offerts et actifs résidents est défavorable. Les disparités femmes/hommes sont marquées en termes de taux d'emploi et plus encore en termes de rémunération. Enfin, le temps d'accès à certains équipements culturels, par exemple le cinéma, reste élevé.

Des territoires plutôt denses, en situation peu favorable (type 5)

Certains territoires cumulent des positions relatives peu favorables sur plusieurs dimensions de la qualité de vie (9 millions d'habitants). Les indicateurs liés au marché du travail sont tous parmi les moins élevés : faible taux d'emploi (moins de 80% parmi les 25-54 ans), notamment pour les femmes, faible insertion des jeunes, fort chômage de longue durée. Les revenus moyens y figurent donc parmi les plus faibles (17% de moins que la moyenne nationale). S'ajoutent des temps d'accès aux équipements plus élevés, des logements moins confortables, un certain isolement des personnes âgées et une faible implication sociale et citoyenne. La plupart des territoires concernés sont concentrés au Nord et à l'Est de la France, où ils recouvrent d'anciens pôles industriels ou miniers (Douai-Lens, Béthune, Thionville...) mais également au Sud-Est, particulièrement en Languedoc-Roussillon (Carcassonne, Béziers, Alès...) Dans le Nord, on peut noter une mortalité relative plus élevée.

Des bourgs et petites villes en situation intermédiaire (type 6)

Tout comme la classe précédente, la sixième catégorie de territoire cumule des indicateurs peu favorables à la qualité de vie (7,8 millions d'habitants). Elle s'en distingue toutefois par un caractère moins urbain (plus faible niveau d'artificialisation des sols), moins de familles monoparentales et très peu de personnes vivant dans des logements sur occupés. L'accès aux équipements y est également moins rapide et la densité de médecins généralistes, plus faible. Cependant, la situation de ces territoires est plus favorable en termes d'emploi (taux d'activité plus élevé) même si l'emploi peut être plus distant et sa rémunération moyenne. Ce type de territoire est principalement présent dans le bassin parisien et le quart Nord-Est.

Des territoires isolés, peu urbanisés, hors de l'influence des grands pôles (type 7)

Certains territoires, parfois montagneux, proposent une plus faible accessibilité aux services des différentes gammes et une faible densité médicale (3 millions d'habitants). Pour autant, le taux d'emploi reste dans la moyenne et l'adéquation entre emploi et actifs résidents est parmi les plus favorables, ce qui traduit une certaine autonomie de ces territoires ; les rémunérations y sont plutôt modestes. C'est dans ce type de territoire que la part des espaces artificialisés est la plus faible (moins de 2% de la superficie). On le trouve principalement dans la « diagonale aride » (des Ardennes aux Pyrénées en passant par la Bourgogne et le Massif central), mais également dans les Alpes du Sud et en Corse.

Des territoires autour de villes moyennes, offrant des emplois et des conditions de vie plutôt favorables (type 8)

Enfin, de nombreux territoires organisés autour de villes moyennes (12 millions d'habitants) proposent un accès plutôt rapide aux équipements et services. Les conditions de logement sont plutôt bonnes (très peu de personnes vivant dans des logements sur occupés). La population diplômée est relativement peu importante, y compris chez les jeunes, cependant le taux d'emploi est particulièrement élevé avec des disparités femmes/hommes réduites. L'emploi est très souvent à proximité du domicile mais les salaires sont plutôt faibles et les transports en commun peu développés. Le chômage de longue durée est rare. Ces territoires se situent dans l'Ouest et le Sud-ouest et à proximité de certains grands pôles de l'Est.