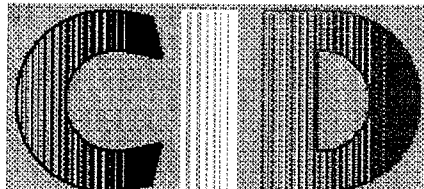


COLLEGE INTERARMEES



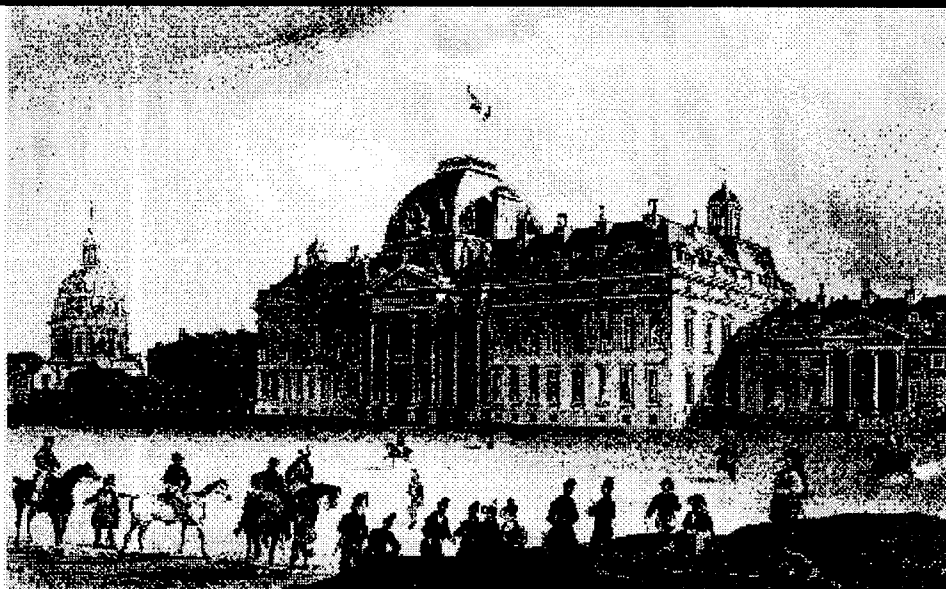
DE DEFENSE

EPO N°15

ÉTUDE PARTICULIÈRE A OPTION

LA PÉRENITÉ DU RECRUTEMENT

SOUS LA DIRECTION DU CBA HAUTEJA



MEMBRE DU COMITE

MEMBRE DU COMITE

MEMBRE DU COMITE

MEMBRE DU COMITE

MEMBRE DU COMITE

CEN (ART) JORT (FRANCE)

CEN (TRN) SICE (FRANCE)

CDT (AIR) GROLLEMUND (FRANCE)

MJR (ABC) GUEUSEN (ALLEMAGNE)

MJR (AIR) MURRAY (USA)

4° PROMOTION 1996 - 1997

Dès 1994, *le livre blanc* sur la défense exprime la crainte que les armées ne rencontrent des difficultés à recruter du personnel de qualité en faisant l'analyse suivante :

« Le monde de la défense ne peut ignorer les tendances de la société Française : l'affirmation de l'individualisme, l'attachement plus fort que jamais au prix de la vie et donc l'hésitation à s'engager, l'augmentation du niveau de formation, la pression quasi permanente des médias ; mais aussi le besoin de sécurité, la volonté réelle de savoir, le sens du don de soi et du partage ».

Cette étude s'attache à répondre à l'interrogation suivante : compte-tenu de la nécessité de maintenir un flux de recrutement des sous-officiers - en qualité et en quantité - dans les deux décennies à venir, quelles actions mener, en matière d'image, pour lutter contre les freins possibles au recrutement et accroître la motivation ?

La communication externe va prendre, dans un avenir proche, une place prépondérante car, bien conduite, elle favorisera un recrutement de qualité. Compte-tenu de l'étendue du sujet, et selon les vœux du directeur de recherche, cette étude sera concentrée sur les sous-officiers, notamment ceux issus des écoles de formation car les sous-officiers issus du rang ne sont pas touchés par la communication externe. La gendarmerie ne sera pas abordée, eu égard au statut particulier de son personnel.

Il faut considérer la communication externe en matière de recrutement comme prioritaire et la réorienter. Sans abandonner complètement les valeurs traditionnelles propres à l'institution militaire, il convient de pratiquer une ouverture vers la société civile, en prenant en compte les aspirations, mais aussi les craintes actuelles des jeunes français.

Après avoir rapidement dépeint la situation vécue actuellement au sein des armées, les viviers du recrutement seront étudiés en détail et enfin, de nouvelles approches de communication seront proposées.

1. Constats et axes de recherches.

S'interroger sur la pérennité du recrutement des sous-officiers dans les quinze années à venir consiste, à partir du constat que les différentes armées font aujourd'hui sur la qualité de leur recrutement et sur l'adaptation de leurs moyens pour recruter, à dégager des axes de recherche, tant sur l'image du sous-officier, que sur les métiers, les carrières qui leur sont offertes, les possibilités de reclassement qui leur seront proposés. Il convient également de s'interroger sur l'évolution prévisible de la ressource. Dans cette première partie nous nous bornerons dans un premier temps à faire un constat, puis à ouvrir des axes de recherche.

1.1. Le constat : un recrutement de qualité, traité en interne par chacune des armées, mais des incertitudes quant à l'avenir.

1.1.1. L'excellence de notre niveau actuel de recrutement.

Le groupe de travail a pu s'entretenir avec les différents responsables de la gestion des sous-officiers des trois armées. Ils sont unanimes pour souligner la qualité de notre

recrutement actuel. Le taux de sélection de 1 pour 7 candidats dans l'armée de terre, plus sévère encore dans les autres armées pour l'entrée dans les écoles de sous-officiers ou de maîtrise, permet de recruter des jeunes gens motivés et d'un niveau se situant entre bac et bac+2. Le baccalauréat est d'ailleurs exigé dans l'armée de terre.

Il n'est pas souhaitable de continuer d'élever ce niveau. En effet, des candidats de niveau bac+3, voire supérieur, seraient certainement déçus et démotivés compte tenu du niveau des premiers emplois (pourtant nécessaires pour acquérir l'expérience militaire) et des faibles perspectives d'accès au corps des officiers (10% environ). D'autre part, cela poserait des problèmes de rémunération. En effet, il y aurait un risque, à terme, de placer les officiers venant du corps des sous-officiers au même niveau d'études que les officiers de recrutement direct. A l'inverse, un niveau trop bas pourrait inciter d'autres agents de l'état à revendiquer une rémunération supérieure à celle de nos sous-officiers (la poste par exemple recrute aujourd'hui ses facteurs sur concours, et prend des candidats au niveau bac+3). Il apparaît clairement que les armées sont satisfaites de leur recrutement, il convient donc de se tourner vers l'avenir de façon à déceler les menaces qui pourraient peser sur cette situation favorable.

112. Sujets d'inquiétude pour l'avenir.

Le recrutement actuel bénéficie de la situation tendue sur le marché du travail pour les jeunes, et de la baisse du niveau des départs (due à l'élévation des limites d'âge et à l'environnement économique défavorable). Ces deux effets conjugués, augmentation de la ressource potentielle et baisse des droits ouverts au recrutement, ont eu, depuis quelques années, un effet très puissant sur les taux de sélection à l'entrée de nos écoles. A titre d'exemple, dans l'armée de terre, ce taux de sélection est passé de 1 pour 1,2 en 1991 au taux cité plus haut de 1 pour 7 aujourd'hui. L'effet de l'élévation des limites d'âge prendra fin sous peu, et nous souhaitons tous une amélioration des conditions sur le marché du travail. D'autre part le manque de vitalité de notre démographie continuera de se faire sentir à l'avenir.

Les observations faites jusqu'à présent, aux Etats Unis et en Grande Bretagne, ont montré l'extrême sensibilité du niveau de demandes d'engagement à la direction que prend la courbe du chômage. Une stabilisation de la courbe du chômage aura pour effet une réduction du nombre des demandes et une baisse significative du taux de chômage un effondrement des demandes d'accès à la carrière des armes.

La disparition du service national (duquel sont issus 50% de notre recrutement actuel) et la réduction de moitié des implantations militaires sur le territoire aura un impact négatif sur l'ensemble du recrutement.

Même avec le maintien de l'actuel taux de sélection nous pouvons avoir à faire face à certains problèmes d'ordre qualitatif dans certaines spécialités ; dans l'armée de terre, l'ENTSOA d'Issoire forme à ce jour dix pour cent des bacs F1 au niveau national. Sa dissolution devra conduire au recrutement de techniciens préformés, issus du système d'éducation général.

On peut donc très raisonnablement penser que la situation très favorable que nous connaissons aujourd'hui est essentiellement conjoncturelle et donc fragile. Cette étude espère contribuer à déceler les voies permettant de stabiliser cette situation et éviter toute mauvaise surprise en cas d'évolution de la conjoncture.

114. Une vision propre à chaque armée.

Les problèmes de recrutement et de communication en vue du recrutement ne sont pas traités de la même façon dans chacune de nos armées. Les différents SIRPA d'armées et les bureaux du personnel non-officier ont une répartition des tâches différente.

Les armées sont en situation de concurrence sur une ressource commune. On peut penser que celle-ci n'est pas totalement sondée. En effet, certains bassins de recrutement sont peut-être sous exploités : les différentes armées n'ont pas les moyens d'être présentes partout, or, les diverses études montrent bien que la présence de telle ou telle armée en tel ou tel endroit a un effet direct sur son recrutement dans la région. D'autre part, il n'existe pas de passerelle entre les bureaux de recrutement des différentes armées : un jeune homme qui n'a pas trouvé ce qu'il souhaitait au Bureau Air Information n'est pas systématiquement orienté vers un bureau de recrutement de l'armée de terre ou de la marine ; il repart dans sa recherche à zéro et peut-être est-il perdu pour l'institution.

La diversité, due aux différences entre les trois armées (que ce soit en termes de politique menée comme en termes d'occupation du terrain) conduit très probablement à une certaine perte de la ressource globale. A l'inverse, à l'intérieur des trois armées, cette même diversité est analysée comme un gage de bon recrutement. Celles-ci cherchent à proposer aux jeunes des palettes de plus en plus larges, en termes de métier, de spécialité ou de déroulement de carrière. La diversité est donc une chance, elle n'est pas exploitée à fond aujourd'hui.

115. Une image différente selon les armées.

L'armée de l'air : le sous-officier est vu comme un technicien très professionnel, ayant de grosses responsabilités. Dans la marine : ce sont des officiers mariniers, les mots comptent beaucoup en termes d'image. Là aussi, ils sont vus comme des techniciens de haut niveau, liés au milieu bien particulier que constitue la mer. Ces deux armées ont chacune un « identifiant très fort » ; l'avion, le bateau.

L'armée de terre souffre d'un manque dans ce domaine. Elle traîne l'image négative du « sous-off ». Le terme « adjudant » revêt même, dans le langage de tous les jours, des aspects péjoratifs.

12. Les axes de la recherche pour notre politique de recrutement.

121. L'image.

C'est essentiellement, nous l'avons vu, l'image du sous-officier de l'armée de terre qui est à restaurer. On peut se demander si le terme sous-officier lui-même est à conserver. Trouver un identifiant fort pour cette armée semble relever de la gageure, pourtant elle dispose de nombreux atouts. En effet, l'extrême diversité des métiers qu'elle offre ne permet pas de transmettre un message unique, clair. Cette situation peut-elle être transformée en avantage en jouant sur plusieurs registres : aventure, technique, responsabilités, commandement, camaraderie ?

Par ailleurs les armées en bleu, qui attirent par leur forte technicité, ne perdent-elles pas une partie de leur ressources en ayant une image trop stéréotypée ?

122. Le métier, la carrière.

Le temps consacré à la formation professionnelle et à la valorisation de l'individu est-il suffisamment mis en avant ?

L'aspect promotion sociale (gratuité de la formation, acquisition d'un statut, possibilités d'avancement) est-il suffisamment perçu ?

La rémunération est-elle suffisante ? Est-elle perçue comme étant suffisante ?

Les fonctions et responsabilités du sous-officier sont-elles ressenties comme valorisantes ?

123. Le reclassement.

Le savoir-être et les savoir-faire acquis dans l'armée sont-ils reconnus des employeurs ?

Les jeunes savent-ils que dans les armées on apprend de nombreux métiers existant dans le civil ?

124. Les canaux.

Au niveau national il faut bien constater l'impact très fort de la télévision (les britanniques ont constaté que toute réduction de l'effort de communication par le biais de la télévision se ressentait immédiatement sur le niveau du recrutement). Quelle part des moyens y consacrer ?

Au niveau local, de nombreux canaux sont à exploiter : radios locales (très écoutées par les jeunes) et journaux locaux.

Nos bureaux de recrutement sont-ils bien placés ? Les jeunes passent-ils régulièrement devant ? Ces bureaux auront-ils les moyens d'intervenir systématiquement en milieu scolaire ?

La situation de concurrence dans laquelle vont se trouver les différentes armées nuira-t-elle au recrutement ? Faut-il des passerelles entre les bureaux de recrutement des différentes armées ou bien faut-il donner à ces bureaux une compétence interarmées ?

L'armée de terre envisage de confier des responsabilités en matière de recrutement aux chefs de corps. Quels moyens doivent être mis à leur disposition ? N'allons nous pas ainsi encourager une concurrence que l'on sait nuisible ?

L'étude qui suit n'a pas pour ambition de répondre de façon exhaustive à toutes ces questions, cependant la réflexion qui a été menée s'est faite avec le souci permanent d'y apporter des réponses. Cette réflexion s'est nourrie des conclusions d'études approfondies faites auparavant par l'observatoire social de la défense et par le contrôleur général des armées BONNARDOT, des entretiens accordés aux stagiaires par les bureaux de gestion des armées, par le général DAUFRESNE, secrétaire général de la commission armées Jeunesse.

2. Quel est le vivier de recrutement ?

Le recrutement des sous-officiers est un cas particulier de l'insertion professionnelle. Pour développer une bonne communication, il faut se demander à qui elle doit s'adresser et, pour cela, bien connaître les segments de la population qui peuvent constituer nos viviers de recrutement. Déjà en 1994, le livre blanc sur la Défense estime nécessaire une amélioration qualitative du recrutement pour « se doter d'un personnel de qualité apte à faire face aux tâches d'encadrement aussi bien qu'aux exigences techniques du métier des armes ».

La difficulté est de déterminer les « viviers de recrutement », c'est à dire les populations les plus disposées à un engagement dans les armées, en les définissant selon des critères géographiques, scolaires, sociologiques, d'âge ou de périodes de vie (moments les plus favorables pour proposer une information). L'étude réalisée par l'Observatoire Social de la Défense est une bonne approche pour répondre à ces interrogations. L'échantillon de population sondé comprenait :

- des sous-officiers engagés récemment, pour mettre en lumière les déterminants de l'engagement ;
- des jeunes allant se renseigner auprès d'un organisme de recrutement, en vue d'un engagement, et qui forment l'ensemble le plus proche du vrai vivier ;
- la population de jeunes Français aptes au recrutement ou encore en âge de s'engager.

Une autre difficulté réside dans le fait que chaque armée a ses propres règles d'engagement, et donc, ne s'adresse pas forcément au même créneau d'âges de la population :

- la marine engage des jeunes de niveau bac, entre 18 et 25 ans (EILD8 et Maistrance) ;
- l'armée de terre recrute par le biais de l'ENSOA des jeunes gens entre 19 et 29 ans ;
- l'armée de l'air attire des jeunes de 17 à 30 ans pour l'EFISO et de 16 à 18 ans pour l'EETAA.

En revanche, une règle commune semble s'imposer : les trois armées ont mis en place des filières d'excellence où le niveau minimum est celui de la terminale ou la détention d'un bac (sauf pour l'EETAA de Saintes).

Pour développer une communication adaptée à un recrutement optimum, l'idéal serait d'agencer de façon cohérente tous les éléments qui entrent dans une décision d'engagement et apporter ainsi un éclairage utile sur les viviers de recrutement.

2.1 Les chemins du recrutement.

Les raisons qui déterminent l'engagement dans les armées sont nombreuses et complexes. Elles peuvent relever simultanément de plusieurs facteurs de vie tels la tradition familiale, le désir d'une vie militaire, un échec dans la vie civile, la crainte d'une insertion parfois difficile. On arrive ainsi à l'élaboration d'un « concept de cheminement à l'engagement », dans lequel se côtoient de nombreux paramètres :

- La maturation d'un projet : les jeunes gens ont-ils formé un projet professionnel militaire ? Remonte-t-il à l'enfance ? S'est-il formé peu à peu par hésitations successives ? Est-il le résultat d'une décision brusque ?
- L'influence de prédispositions et de circonstances de vie : analyse froide et lucide de métiers possibles, influence du milieu familial, notion de « reproduction sociale », crainte du chômage.

- Le jeu des acteurs extérieurs : influence des amis, rencontre avec des militaires, actions d'information de la part des armées

Le nombre de variables définissant un chemin d'engagement est grand et les combinaisons possibles sont nombreuses, d'autant plus qu'il faut y ajouter un facteur temporel : l'influence d'une variable peut dépendre du moment où elle apparaît dans la vie de l'acteur. Des combinaisons ont des probabilités d'occurrence plus fortes que les autres et permettent d'établir six tableaux idéaux de cheminement :

- la tradition familiale ;
- le rayonnement des armées ;
- la vocation militaire née loin de la famille ;
- l'aspect professionnel ;
- le cumul des échecs ;
- la suite d'une expérience professionnelle préalable.

2.1.1 Le cheminement de la tradition familiale.

Le père est, ou a été, militaire, et l'enfance marquée par la tradition militaire, transposée dans la vie familiale. Le désir de devenir sous-officier s'est forgé très tôt à partir de l'image du père et les valeurs militaires sont intériorisées très positivement. Ce projet professionnel a occulté tout autre projet et les critères de réussite ou d'échec scolaire n'interviennent pas dans la décision. Les actions d'information de la part des armées sont bien accueillies et les démarches relatives en vue d'un engagement sont faites à temps pour pouvoir s'engager dès la fin des études. Dès l'engagement, c'est un projet de carrière longue qui est formulé. Les fils de militaires, en activité ou ayant quitté le service actif, représentent environ 25 % de l'ensemble des jeunes recrutés de l'armée de terre, 20 % pour l'armée de l'air.

2.1.2 Le cheminement du rayonnement des armées.

Il est proche du précédent mais s'en distingue par une histoire militaire différente. L'enfance s'est déroulée à proximité d'une base militaire et l'image d'aventure, de rigueur, et du service s'est fortement ancrée dans l'esprit du jeune. Comme précédemment, le projet professionnel a occulté tout autre projet et les critères de réussite ou d'échec scolaire n'interviennent pas dans la décision. Le projet de carrière est également un projet inscrit dans la durée.

2.1.3 Le cheminement de la carrière née loin du milieu militaire.

L'enfance s'est déroulée loin du milieu militaire. Cependant, le goût de la « chose militaire » s'est développé très tôt et a été alimenté par des lectures et des films. Les valeurs militaires sont intériorisées bien avant l'engagement et il n'y a nul besoin d'élaborer un autre projet professionnel. La réussite ou l'échec scolaire n'intervient pas dans la décision. L'esprit est ouvert aux « messages » des armées. Les contacts avec un bureau de recrutement sont importants et en général, c'est un projet de carrière longue qui est formulé d'emblée.

2.1.4 Le cheminement de type professionnel.

La scolarité s'est bien déroulée aux yeux de l'acteur. La décision d'engagement n'a pas été immédiate mais a été l'aboutissement d'une réflexion pesant les avantages et les inconvénients, notamment au regard des spécificités militaires. La motivation essentielle est d'acquérir une formation qui a une bonne réputation et d'exercer un métier technique : il n'y a pas d'attrait particulier pour les aspects militaires. L'individu a intériorisé des normes professionnelles et est indifférent aux valeurs militaires.

Dans cette décision, l'entourage familial est resté neutre. Le premier contact avec les armées a été pris tardivement, sans qu'il y ait eu nécessairement présence à une séance d'information en milieu scolaire. Le rôle du bureau de recrutement, comme l'impact de la communication, sont très importants dans la prise de décision. L'information comme la faisabilité du projet y sont confirmés. Lors de l'engagement, l'acteur se destine en général à une carrière courte.

2.1.5 Le cheminement du cumul des échecs.

Des difficultés familiales ont imposé une entrée rapide dans la vie active et bien souvent les études se sont terminées par un échec scolaire ne permettant pas d'atteindre les objectifs espérés. Comme pour la plupart des jeunes en études secondaires, aucun projet professionnel n'avait été formulé. Dans ce cas, les armées sont retenues parce qu'elles sont sensées offrir la sécurité de l'emploi, assurer un revenu correct et permettre une formation utile. Le contact a été pris tardivement, sous la contrainte des événements, sans qu'il y ait eu présence à une séance d'information. Un contact a été pris avec un bureau de recrutement, plus pour se faire indiquer la marche à suivre que pour confirmer un projet d'engagement. Les valeurs de l'institution sont peu intériorisées, mais c'est un projet de carrière longue qui est formulé car l'insertion en milieu civil n'apparaît plus possible, même à moyen terme.

2.1.6 Le cheminement d'une expérience professionnelle préalable.

Un tout autre projet professionnel a été formulé et mis en oeuvre, l'éventualité d'une carrière militaire n'ayant pas été envisagée auparavant. Les études ont été correctes mais dans des filières offrant peu de débouchés sur le marché de l'emploi. Un échec dans une carrière civile à peine ébauchée a conduit, pour sortir de l'impasse, à rechercher une solution du côté des armées, qui apparaissent comme une bouée de secours. Sans goût particulier pour la vie militaire, la nécessité de trouver rapidement un moyen de subsistance prime. L'objectif le plus commun est d'espérer s'adapter à ce mode de vie et se préparer, grâce à la formation reçue et à l'expérience professionnelle acquise, à un retour vers le civil et vers le projet initial.

On voit bien, à travers ces différents cheminements, que l'effort de communication devra porter sur les trois derniers types. En effet, les trois premiers cheminements, que l'on peut classer, comme le fait le Contrôleur Général des armées BONNARDOT, dans la catégorie des « institutionnels », sont d'une façon plus ou moins prononcée acquis à la cause. Ils représentent le socle de la pérennité du recrutement des armées depuis des siècles.

En revanche, les trois dernières catégories, que l'on regroupera sous le vocable « d'industrielles », font partie d'un segment de la population plus difficile à atteindre car plus difficilement identifiable : pourtant, le réservoir est autrement plus vaste.

2.2 La géographie du recrutement.

Une étude relativement récente, puisqu'elle date de 1993, montre que les départements français n'apportent pas tous le même nombre de candidats à l'engagement comme sous-officiers.

Dans la majeure partie des départements métropolitains, il y a corrélation entre le nombre de recrutés et le nombre de jeunes de 18 à 25 ans habitants dans ces départements.

Dans les départements où la présence militaire est forte, le recrutement est plus important qu'ailleurs et s'explique par le rayonnement des militaires sur leur entourage (type de cheminement N°2). Cette analyse est confirmée dans le Nord, la Moselle, la Gironde, le Finistère, le Pas-de-Calais et les Bouches-du-Rhône. On note également de forts recrutements là où se trouvent des écoles ou implantations militaires : 14 % des marins dans le Finistère, 4 % dans le Var, 9 % pour les Charentes-Maritimes ou 10 % pour la Manche où il y a des hôpitaux militaires. Ces formations militaires peuvent également rayonner sur les départements voisins.

Dans les départements de l'Île-de-France le recrutement est très faible, eu égard au nombre de jeunes qui y sont présents. Ceci peut s'expliquer par l'absence de visibilité des armées (formations noyées dans un tissu urbain, militaires rarement en tenue lors de leurs déplacements) et par un phénomène sociologique propre aux grandes agglomérations où les populations seraient moins réceptives aux valeurs militaires.

2.3 L'attrait des valeurs spécifiquement militaires.

L'image que les jeunes se font du sous-officier permet de mieux cerner les motivations professionnelles à l'engagement mais il convient d'être prudent car les valeurs n'ont un sens que pour un lieu, un temps et une population donnés. C'est pourquoi, il est nécessaire de réaliser l'adéquation d'une part, du système de valeurs des jeunes français avec celui des armées d'autre part, de leurs attentes avec le mode de vie et de travail que celles-ci offrent.

Celles-ci forment un système social fortement structuré et plus fortement ancré que la société civile sur un noyau de valeurs précises. On peut se demander si les jeunes qui s'engagent doivent faire preuve d'un minimum d'adhésion à ces valeurs. On peut également se demander si cette adhésion ne peut pas être mise à jour en étudiant la place que les jeunes leur accordent parmi d'autres valeurs fortement privilégiées dans la société actuelle. Effectivement, on peut distinguer deux grands types de valeurs :

- les valeurs du citoyen : bien commun, civisme, liberté, paix, solidarité, droits de l'homme, tolérance ;
- les valeurs militaires : devoir, honneur, patrie, nation, tradition.

Soumis à un test de classement de ces valeurs, les sous-officiers les apprécient différemment en fonction de leur armée d'appartenance.

2.4 Le choix des armées.

Les motivations lors d'un engagement sont plus spécifiques à chaque armée et s'interprètent en référence aux particularités de chacune d'entre elles.

L'armée de terre : l'armée des passions et des combats.

Le langage est fort, « guerrier » et passionné. Les candidats montrent un grand dynamisme, une volonté forte et un désir d'accomplissement très développé. Le sentiment patriotique y est plus développé que dans les autres armées. Ils savent qu'en cas de conflit le contact avec l'ennemi sera direct et qu'ils feront l'expérience physique du combat, sur le terrain. Ils manifestent un attrait pour la vie militaire et un désir très fort de connaître une ambiance humaine chaleureuse. Ils ne citent que rarement le chômage et l'insécurité de l'emploi. L'engagement dans l'armée de terre correspond à la logique du « baroud » et à celle du « commandement ».

La marine : l'enthousiasme, le voyage et la fierté.

L'attrait pour la vie militaire se combine avec celui de la mer et de la vie en communauté. L'uniforme du marin est évoqué avec fierté et le désir de voyager y est très fort. Si la crainte du chômage et de l'insécurité est forte pour les candidats à la marine, il n'y a pas de rejet de la vie civile. Le chef y est vu comme un homme qui joue sur deux registres : une compétence technique et un rôle humain incontournable. La logique d'engagement est celle d'une démarche pleinement professionnelle, c'est à dire très équilibrée entre la recherche d'une vie militaire et la logique du métier.

L'armée de l'air : le rêve des avions et la technique.

La volonté de participer à des missions de combat n'est pas exprimée et l'esprit patriotique est beaucoup plus faible que pour les candidats aux deux autres armées. En revanche, ils expriment nettement la volonté d'être formés techniquement et d'approcher les avions : le travail y est vu comme la préparation des avions que les pilotes emmèneront au feu. Le souhait de vivre en collectivité est très estompé, et le choix de l'armée de l'air est fait parce qu'elle offre un cadre de travail où règne la discipline. L'engagement s'inscrit donc dans une logique de « métier » par la recherche d'une formation, de la maîtrise d'une technique, de la sécurité de l'emploi. Les caractéristiques proprement militaires du métier sont secondaires.

2.5 Les motivations lors d'un engagement.

Quelles sont les attentes principales des jeunes à l'engagement ? Celles-ci sont différentes en fonction des cheminements que nous avons décrits plus haut. Un bon salaire, la sécurité de l'emploi, une formation technique, une carrière permettant une promotion sociale, l'espoir de devenir officier, une expérience originale, voyager, une ambiance de camaraderie ou d'amitié, acquérir une maturité, un milieu professionnel bien organisé, être au service de la population : voilà autant de motivations qui se recoupent dans les différents types de chemins conduisant à l'engagement.

Elles sont aussi différentes pour les trois armées. Les officiers mariniers et les sous-officiers de l'armée de terre veulent vivre en groupe et voir du pays (34 %). Ils espèrent aussi monter dans la hiérarchie (35 %) et ont très peu d'attentes en matière de sécurité d'emploi. Ceux de l'armée de l'air ont des attentes variables mais avec une prédominance pour la sécurité de l'emploi (30 %).

Certains espèrent ainsi échapper au chômage, qui touche particulièrement les jeunes, ou au déclassement. Etre sous-officier est alors considéré comme un débouché à hauteur du bac alors que 46 % des bacheliers occupent, après leur sortie du système scolaire, un emploi d'employé ou d'ouvrier.

Au-delà de la recherche d'un métier spécifique, les jeunes sont en quête de repères et de normes pour se réaliser et devenir adultes, d'autant plus qu'ils semblent désorientés par une vie civile qu'ils qualifient de « désordonnée ».

2.6 Les périodes idéales pour contacter les jeunes.

Quand et quels jeunes contacter ? Tous les jeunes français (filles et garçons) aptes, lors de leur sortie de l'éducation nationale, ce qui couvre une large période puisque les « sorties » ne se font pas au même moment. Il ne faut pas non plus oublier ceux ayant déjà une activité professionnelle et les jeunes au chômage et inscrits à l'ANPE.

S'agissant du chômage, son pourcentage de corrélation avec les engagements est assez faible : 0,20 %. Le chômage n'est donc qu'un élément très secondaire parmi ceux qui influencent un recrutement. En effet, les jeunes en situation de chômage franchissent plus difficilement les barrières de la sélection.

La communication externe doit même être adressée aux jeunes en amont de ces sorties et les toucher (ainsi que leurs familles) dès 15 ans. Partant de cette idée, on peut affirmer que le rendez-vous citoyen se placera trop tard dans la chaîne de la communication, puisque s'adressant à des jeunes au-delà des études secondaires. En effet, 30 à 50 % des jeunes issus des recrutements majeurs (trois armées) ont pris un premier contact avec un organisme militaire, en vue d'un engagement, avant la première. Il s'agit donc d'une demande d'information précoce. Dans le même ordre d'idées, 65 % des jeunes ayant suivi des séances d'information en milieu scolaire estiment qu'elles sont de qualité et qu'elles ont joué un rôle dans leur engagement.

Le problème du niveau scolaire reste à définir et les avis sont relativement partagés. D'un côté, pour de nombreux emplois de sous-officiers, il est clair que le bac ne constitue pas la meilleure sélection. Une personnalité équilibrée, l'aptitude au commandement ou une bonne capacité d'adaptation sont plus importantes. D'un autre côté, le niveau du bac reflète celui de la population française et permet ainsi aux armées de s'y ancrer : il n'y a pas découplage.

Il semble raisonnable de penser que le niveau IV supérieur, celui décrit par l'éducation nationale comme celui des jeunes ayant fait des études supérieures sans avoir obtenu de diplôme de premier cycle, est un bon vivier, et ce pour plusieurs raisons. Par leur diplôme, ils peuvent afficher l'ambition de devenir rapidement les futurs techniciens supérieurs des armées et les futurs officiers issus du rang. Le fait d'avoir échoué en études supérieures leur permettra de savoir patienter dans les grades de sergents et sergents-chefs et d'accepter la lente maturité de l'expérience militaire.

Les nombreux chemins qui conduisent au recrutement révèlent donc des « viviers » variés et bien différenciés. Les armées peuvent donc jouer de toute la palette de leurs modes d'actions habituels tout en réfléchissant sur de nouvelles approches pour atteindre au maximum les « cibles » les plus favorables.

3. Quelle approche pour quelle communication ?

L'importance de la communication n'est plus à démontrer aujourd'hui : toutes sortes de vecteurs véhiculent *l'information* vers des *cibles potentielles* : il ne saurait en

aller différemment des forces armées, notamment en matière de recrutement. Pour définir la politique permettant d'assurer la pérennité des forces à l'aune de la professionnalisation, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

Comment assurer des recrues de qualité aux trois armées ?

Quelle image devra-t-on donner au public ?

Les organismes chargés de la communication de recrutement sont-ils adaptés ? Les armées de 2002 se forgent dès maintenant grâce à l'image ou plus exactement aux images transmises à l'opinion nationale, les adolescents scolarisés en 1997 formant l'essentiel des recrues de demain... Après avoir dressé le constat des images existantes et examiné les différents organismes chargés de la communication en matière de recrutement, nous pourrons esquisser des solutions permettant d'obtenir une plus grande efficacité, tout en s'inscrivant dans un contexte budgétaire difficile.

3.1 Quelle est l'image des armées ?

3.1.1 Valeurs militaires et logiques d'engagement

Les armées possèdent une communauté de statut indéniable, comme en témoignent les limitations de certains droits civiques, la mobilité ou la disponibilité. Cependant, de par leurs missions respectives, elles sont organisées différemment, s'adaptant à leur milieu naturel particulier, avec des modes d'action spécifiques entraînant des rapports entre les hommes fondés sur une relation d'autorité fondée sur la force de *caractère* pour l'armée de terre, la *compétence technique* exclusive des personnels navigants ou collective d'équipes de mécaniciens spécialisés dans l'armée de l'air. Quant à la marine, le milieu ambiant impose sa marque et il s'y réalise une *synthèse* des précédentes formes d'autorité associant vie à la mer et compétence technique.

Une comparaison entre armées semble intéressante et permet de mieux éclairer le caractère propre de chacune, sans pour autant aboutir à un quelconque jugement de valeur. En effet, le formalisme nécessaire à l'armée de terre n'a pas le même sens dans l'armée de l'air. L'assise sur les valeurs militaires et sur des comportements, dictés par des règles très hiérarchisées, y paraît plus nécessaire tandis que l'armée de l'air passe pour être la moins militaire, mais surtout la plus technique.

Comme nous l'avons constaté, il y a des logiques d'engagement très différentes, corrélées avec les différents types de relations humaines existantes au sein des trois armées.

3.1.2 Evolution de l'image.

L'évolution de l'armée de terre, avec la mise en service de matériels nouveaux, intégrant la technologie de pointe dans de nombreux emplois, ne fera qu'accroître ses difficultés à recruter le personnel des spécialités techniques. Deux images très différentes devront être diffusées sans contradiction afin de procéder à un recrutement adapté aux besoins d'une armée professionnalisée et plus fortement orientée vers la technique dans le futur.

Cette évolution de l'image doit faire l'objet d'un soin attentif de la part des directions, états-majors et organismes de recrutement. En effet, les attentes en matière de formations et de métiers, reconnus ultérieurement dans la vie civile, font partie des arguments de l'institution. Cette dernière devient un employeur au même titre qu'une grande entreprise.

Afin de rendre un engagement comme sous-officier plus attrayant, il semble déterminant de mettre en valeur *les responsabilités en matière d'encadrement* de cette catégorie du personnel. A l'heure de la professionnalisation, c'est un point majeur en matière de communication car il demeure indispensable, plus encore que par le passé, de ne pas altérer l'image du sous-officier. Les responsabilités qui lui sont confiées doivent être réelles et lui permettre un véritable épanouissement au sein de la communauté militaire. C'est à ce prix qu'il sera reconnu par l'ensemble de la société, jetant aux oubliettes de la mémoire collective en même temps que la conscription, les images d'Epinal comme celle de "l'adjudant soiffard et gueulard".

Les *perspectives de promotion interne*, comme l'accès à l'épaulette pour les meilleurs d'entre eux, ne doivent pas être négligées. Elles doivent cependant être maniées avec prudence. En effet, il s'agit d'améliorer l'image du sous-officier en soit, l'accès à l'épaulette n'étant qu'accessoire. Il doit en être de même pour certains avantages en matière de retraite ou de reconversion dans la fonction publique, après une carrière au déroulement nominal. Ces éléments sont autant de motivations pour les jeunes d'aujourd'hui, confrontés à de réelles difficultés au moment de l'entrée dans la vie active.

Au plan de la sémantique, l'appellation même de sous-officier pourrait peut-être faire l'objet d'une réflexion approfondie : est-elle encore d'actualité ? Ne devrions nous pas adopter un autre vocable, à l'instar de la marine qui utilise celui *d'officier marinier* ? Un débat est à mener au sein de la communauté militaire. Deux termes peuvent être considérés comme préjudiciables à l'image : « sous-officier » et « adjudant ». Ce qui implique de revoir toutes les appellations. Par exemple, pourquoi ne pas remplacer le terme sous-officier par celui « d'officiers spécialistes », puis y construire une hiérarchie interne : sergent, sergent-chef, 1^o sergent, sergent principal, sergent major. Cette idée pourrait faire l'objet d'un sondage ou d'un débat, par le biais du CSFM.

La similitude de certains besoins en personnel, au sein des trois armées, doit cependant être considérée avec attention. Il faut éviter que les armées ne se trouvent en situation de concurrence sur le marché de l'emploi, ce qui serait préjudiciable à toutes. Les organismes de recrutement doivent intégrer ces paramètres dans leur politique de communication, tant externe qu'interne. Nous n'aborderons que la *communication externe*, celle qui joue le rôle de catalyseur dans la volonté des jeunes de s'engager en tant que sous-officiers. Cette "image", vendue aux éléments du "vivier" doit, à l'instar des méthodes employées par les publicitaires, être adaptée aux besoins exprimés par le demandeur et répondre aux aspirations des "cibles" éventuelles. La comparaison s'arrête là puisque le recrutement des armées ne peut s'adresser qu'à des jeunes "volontaires" qui, en connaissance de cause, accepteront, de facto, l'engagement sur un théâtre d'opérations, avec tous les risques que cela implique.

3.1.3 Vers une interarmisation de la communication de recrutement ?

Les évolutions des armées, tant au plan technique qu'au plan des structures, pourraient laisser présager la mise en commun d'expériences et d'expertises en matière de recrutement et de politique de communication s'y rattachant, afin de créer une *synergie* et d'attirer les jeunes recrues qui formeront l'ossature de l'armée professionnelle voulue par le Président de la République.

De plus, de nos jours, on assiste à une *interarmisation* très forte, comme en témoignent la mise en commun de nombreux crédits ou de structures nouvelles, dictée par des raisons essentiellement économiques. Il apparaît donc logique d'étudier une interarmisation éventuelle des moyens dévolus au recrutement.

La rationalité d'une interarmistation de la gestion des ressources humaines, dans une société fortement centralisée et un contexte budgétaire resserré, se trouve assez rapidement démentie par les différentes enquêtes réalisées par les administrations centrales respectives. Les chemins ayant mené à un engagement sont souvent très différents, et finalement, il ressort que près de 80 % des jeunes recrutés avaient un objectif clair et unique : un projet et un choix précis, les ayant conduit au dépôt d'un dossier de candidature unique.

La globalisation d'une politique de communication des armées en matière de recrutement ne semble pas pouvoir apporter une réponse optimale pour la satisfaction des besoins propres. Ceci ne signifie pas qu'il faille rejeter pour autant toute option interarmées. Certains échanges relatifs aux dysfonctionnements de l'un ou l'autre des services seront analysés afin de procéder à des réajustements structurels, s'ils se révèlent garants d'une meilleure efficacité.

Ainsi, au niveau des bureaux de recrutement, une communication de type horizontale permettrait d'éviter des pertes au niveau des recrues ou des attentes préjudiciables à la fois à l'individu et à l'institution : un candidat non sélectionné pour une armée, mais possédant un niveau général satisfaisant, pourrait constituer une cible de choix pour l'armée voisine. La meilleure solution est un regroupement géographique des organes recruteurs. Sinon, il faut développer les capacités de chaque bureau à orienter vers les autres armées. Il convient donc de mener une information poussée au niveau des recruteurs et parvenir à un changement d'état d'esprit.

3.1.4 Les approches alliées

Une approche un peu différente a été réalisée par nos alliés, comme nous le verrons plus en détail avec les exemples américains et allemands. Avant de s'engager dans une armée en particulier, les jeunes rejoignent "les armées", où l'orientation se fera suivant les résultats obtenus aux tests d'entrée. Cependant, les différences culturelles associées à la différence de nature (professionnelle ou conscription) ne permet pas de dégager des conclusions directement applicables aux armées françaises. Elles n'en constituent pas moins des approches aux moyens matériels très différents, dont les enseignements pourront être utilement reconsidérés par nos responsables du recrutement.

Lors d'une intervention récente devant le Collège Interarmées de Défense, le Chef d'état-major des forces armées britanniques a évoqué avec vigueur l'importance du recrutement pour une armée professionnelle. Son expérience à la tête d'une armée occidentale ayant un certain recul par rapport à ses réformes structurelles, également confrontée à un contexte budgétaire serré, lui a permis de souligner l'importance de la politique du recrutement et le soin à apporter à la *communication externe*. Cela permet de drainer des recrues de qualité, seules garantes de l'efficacité des forces, au même titre que l'entraînement, dans un environnement toujours plus complexe et varié.

Dans un monde médiatisé à l'extrême, rentré dans l'ère de la communication globale, il semble difficile pour les armées de rester en marge de ce phénomène : elles doivent constituer des *systèmes ouverts* dont la pérennité dépendra de la qualité de ses échanges avec les autres systèmes constitutifs de notre monde, en particulier la société civile regroupant les différents *viviers* de recrues potentielles.

3.2 Comment les armées communiquent-elles?

Il apparaît opportun d'étudier les chaînes de recrutement actuelles des armées afin d'en évaluer les forces et les faiblesses, d'en tirer les enseignements utiles à moyen terme. Nous aborderons la *communication externe*, en nous attachant plus particulièrement à l'armée de terre et l'armée de l'air. Elles oeuvrent de façons différentes par le biais d'organismes qui nécessiteront une adaptation structurelle pour faire face au problème du recrutement à l'issue de la loi de programmation militaire 1997-2002.

3.2.1 L'armée de terre.

Pour l'armée de terre, l'objectif du recrutement de qualité se trouve dans les mains des CIRAT (Centre d'Information et de Recrutement de l'armée de terre). Ces organismes répartis sur l'ensemble du territoire possèdent une triple subordination : ils dépendent à la fois du SIRPAT (SIRPA Terre), du bureau recrutement-formation de la DPMAT et sont rattachés au commandement territorial. Le recrutement n'est pas piloté de façon centralisée suivant le principe : un chef, une mission, des moyens.

La faiblesse des actions de communication ne saurait être le seul fait du niveau local. Il semblerait qu'un lien hiérarchique et fonctionnel entre le SIRPAT et les CIRAT améliorerait la qualité des actions de communication. D'autre part, la formation de cadres motivés et compétents pour leur mission de recrutement, ayant subi une formation technique au sein de leur armée et rompus aux métiers de la communication, semble indispensable aujourd'hui.

3.2.2 L'armée de l'air.

Les BAI (Bureau Air Information) sont chargés de la politique de communication externe générale et du recrutement. Ils sont étroitement liés au commandement organique des écoles de l'armée de l'air, le CEAA, dont dépend, depuis quelques années, toute la politique de formation et de recrutement de l'armée de l'air.

La mise en oeuvre des moyens engagés pour le recrutement se trouve entre les mains du CEAA. Il définit le plan d'action global, les plans de formation, de production et de recrutement suivant la politique générale définie par le BORH (Bureau d'Organisation des Ressources Humaines) de l'EMAA.

Les différents étages de la chaîne du recrutement se sont adaptés au fil des années dans un souci de *cohérence*. Le recrutement des sous-officiers de l'armée de l'air est certes perfectible dans sa forme actuelle, mais ne semble pas encore inadapté aux besoins futurs. L'accent sera mis sur l'échelon local, représenté par les BAI qui travailleront en étroite collaboration avec la base aérienne ou l'implantation air la plus proche : le niveau intermédiaire constitué par les BAI des régions aériennes apparaissant moins adapté, voire redondant. Le recrutement des engagés MTA (militaires techniciens de l'air) encourage cette réforme structurelle, en donnant la prépondérance au niveau local, pratiquant une communication de proximité, au plus près des viviers étudiés précédemment.

3.3 Premières conclusions.

L'optimisation des organismes de communication existants apparaît donc nécessaire, à plus d'un titre, en ces temps de restrictions budgétaires. Elle passe par une for-

mation et une motivation des personnels qui les arment : leur contrôle par l'administration centrale de chaque armée devra être effectif pour répondre à la politique menée par le chef d'état major. C'est une condition sine qua non pour effectuer une communication cohérente mettant l'accent sur le niveau local.

Dans une armée professionnalisée, ne possédant plus les vecteurs qu'étaient les appelés, il faut considérer la communication externe en matière de recrutement comme prioritaire. *L'objectif de qualité* constituera le souci majeur d'un grand commandeur susceptible d'employer ses hommes sur des théâtres d'opérations où seront mis en oeuvre des moyens toujours plus sophistiqués.

La mobilité des organismes de recrutement dont l'implantation actuelle résulte des années 60, doit être envisagée afin de toucher au plus près les "viviers". Le resserrement des structures, résultant de la fermeture de régiments et de bases aériennes, diminue le maillage du territoire où se forment de véritables "trous" pouvant receler des candidats valables mais sous-informés. Certaines mesures permettent d'améliorer la communication dans ces zones délaissées :

- présence des bureaux de recrutement interarmées au coeur des villes ;
- permanences locales (mairies) tenues par des réservistes triés sur le volet et motivés ;
- rôle accru des commandants de bases, de régiments en matière de communication externe. Les bureaux de recrutement doivent être déchargés des interventions en milieu scolaire. Celles-ci peuvent être mieux conduites par de jeunes officiers dynamiques, affectés dans les formations de la région, à charge des organismes de recrutement de leur fournir les supports communication adéquats.

3.4 Les supports de la communication.

3.4.1 Espaces traditionnels.

La communication en matière de recrutement des armées utilise la plupart des moyens disponibles : il s'agit d'abord des médias traditionnels comme la presse écrite et l'audiovisuel pour les campagnes à caractère national. L'utilisation des réseaux de type *Internet* doit également faire l'objet d'une attention particulière. Marginale aujourd'hui, nul ne peut prédire si l'utilisation des réseaux ne se généralisera pas pour devenir des moyens de communication principaux dans les prochaines années.

La qualité et le soin apportés à la réalisation des clips vidéos sont essentiels pour assurer le recrutement d'une armée professionnelle. En effet, le coût exorbitant de ces campagnes nationales (6 millions de francs pour le dernier spot de l'armée de terre) n'accorde aucun droit à l'erreur. L'image doit être adaptée au vivier et mettre en valeur tous les aspects du métier, en évitant de focaliser sur des notions de sacrifice pour la patrie quelque peu déconnectées des préoccupations de nos jeunes concitoyens plus attachés, médias aidant, au côté humanitaire ou à des notions pacifistes d'une société du temps de paix dépourvue de menace clairement identifiée.

Les actions en matière de communication doivent être conduites dans le souci d'informer et de motiver les jeunes en vue d'un engagement à court, moyen ou long terme impliquant une politique active auprès d'eux, pris en tant que cibles individuelles ou globalement dans le cadre de l'institution scolaire. Les actions pourront donc consister en des participations à des forums sur l'emploi, des encarts dans les publications officielles du ministère de l'éducation nationale (Cahiers de l'ONISEP).

L'utilisation des médias télévisuels est à promouvoir mais en ne délivrant qu'un message, qu'une image par spot. Le « métier de sous-officier » comporte une palette de métiers qui ne peuvent pas tous apparaître dans le même encart publicitaire. Il faut éviter ce que l'on a déjà pu observer : pour faire plaisir à tous, mettre dans le même film de trois minutes bateaux, avions, bombes, gendarmes, pompiers...Vieux appliquer le slogan un spot, une image, un message.

Une stratégie indirecte en matière de communication consiste à toucher les parents, eux mêmes de plus en plus mal informés puisque de moins en moins touchés par le service militaire. Des actions du type encarts dans la presse quotidienne ou les magazines d'information générale peuvent également s'avérer favorables à la communication en matière de recrutement.

3.4.2 Nouveaux espaces.

L'appartenance à une société où les loisirs prennent une place toujours croissante est également un paramètre à ne pas négliger dans le cadre d'une politique de *communication dynamique*. Ainsi, la mise en place de moyens de type car-podium ou l'animation de manifestations sportives peut s'avérer être un excellent moyen de communiquer envers les jeunes. La proximité doit être érigée comme règle en matière de communication.

Les manifestations militaires traditionnelles du type "journées portes ouvertes", bien que coûteuses, ne peuvent être négligées : c'est en pratiquant une *ouverture vers la société civile* et des formes de *communication active* vers les "viviers" que les armées pourront assurer la pérennité de leur recrutement, tant qualitatif que quantitatif.

L'évolution des besoins d'une part, les changements intervenus dans les aspirations des jeunes d'autre part nécessitent une politique de communication s'adaptant en permanence, ne pouvant se permettre de s'appuyer sur des valeurs du passé. La notion de *sécurité de l'emploi* tend à supplanter les valeurs militaires traditionnelles.

Devant les coûts parfois excessifs de certaines campagnes de communication, les vecteurs locaux ou traditionnels peuvent être considérés comme étant plus efficaces. Pour cela, ils devront véhiculer des informations préparées en parfaite *synergie* entre les différents organismes chargés, au sein de chaque armée, des ressources humaines, avec l'assistance technique d'hommes et de femmes qui sont de véritables professionnels de la communication.

Le rôle des organismes de communication comme les CIRAT et les BAI doit donc être considéré comme étant fondamental, avec des moyens optimisés et accrus pour la mission de recrutement des armées professionnelles de demain.

Sans pour autant envisager une interarmisation complète sur le fond, celle-ci devrait permettre l'adoption de structures et de chaînes de recrutement similaires au sein de chaque armée, laissant la place à des organisations plus efficaces dans l'accomplissement de leur mission.

4. Les modèles étrangers.

4.1 Le système de recrutement des sous-officiers de la Bundeswehr.

4.1.1 Les moyens.

La Bundeswehr dispose d'un vaste spectre de communication et d'information sur le service militaire (En Allemagne, on parle du service militaire comme service dans la Bundeswehr. Cela concerne les appelés et les engagés dont les cadres). En général, on présente toujours le service militaire dans la Bundeswehr d'une manière globale, sans distinguer les différentes armées d'une manière particulière. Le recrutement et la communication n'est pas une affaire propre à chaque armée.

Les spots vidéos et les annonces dans les journaux présentent le service militaire comme un service pour la paix. Ils mettent aussi l'accent sur le défi que pose le service militaire pour un jeune homme, sur une formation intéressante et professionnelle et sur la responsabilité de chacun dans ce métier.

L'armée de terre a l'intention d'informer sur le service dans la Bundeswehr et d'intéresser les jeunes pour celle-ci. Pour cette raison, chaque centre de recrutement auquel chaque jeune allemand doit se présenter après demande, dispose d'un conseiller de service militaire (Wehrdienstberater) : il y en a plus de cent en Allemagne. Ce « Wehrdienstberater » est un adjudant qui informe les jeunes sur le service dans toutes les armées sachant que beaucoup des futurs sous-officiers et officiers sont recrutés parmi les appelés. Il les renseigne sur les conditions nécessaires (qualification scolaire et les qualifications professionnelles), sur le cursus de formation dans chaque armée, pour chaque branche ou arme, et sur les conditions de vie. En fonction des intérêts de l'un ou de l'autre, le « Wehrdienstberater » distribue des brochures d'information particulières aux jeunes.

Ceux qui ont l'intention de faire le service militaire en tant qu'engagé ou sous-officier se présentent au centre de recrutement des volontaires (Zentrum für Nachwuchsgewinnung) où ils passent encore quelques examens médicaux et des tests spécifiques. Là, les candidats sont encore une fois conseillés sur leur carrière future selon leur qualification, leurs intérêts et les besoins des armées.

Les « Jugendoffiziere » (officiers de jeunesse, en général ayant le grade de capitaine) sont répartis partout en Allemagne au niveau des divisions et ont pour mission, d'organiser des séminaires ou des visites dans les écoles afin d'informer les élèves, les professeurs ou d'autres personnes de la vie civile sur la Bundeswehr. Par ailleurs, il y a des « Jugendoffiziere » en fonction secondaire dans les régiments et dans les bataillons. Ceux-ci organisent des visites au sein des unités pour les élèves habitant dans la région de la garnison.

4.1.2 Les moyens.

En ce qui concerne le recrutement des sous-officiers, il est indispensable de souligner que le système allemand ne correspond pas du tout au système français car le cursus de formation est y très différent.

Les candidats se présentant au centre de recrutement des volontaires (Zentrum für Nachwuchsgewinnung) doivent disposer au moins d'un diplôme de l'école secondaire du premier cycle (Hauptschule) mais aussi, ce qui est très important, d'un certificat ou d'un diplôme d'un métier civil. Le professionnalisme et la connaissance d'un métier civil est un principe très important dans la Bundeswehr et il est valable pour toutes les armées. Comme alternative, les candidats disposent d'un diplôme de l'école du premier cycle conduisant au deuxième cycle (Realschule) qui n'existe pas en France.

Chaque sous-officier est d'abord un sous-officier sous contrat, en général pour 4 ou 6 ans. Beaucoup d'entre eux sont issus des appelés et ont été intéressés par une carrière militaire. Ils la commencent en tant que militaire du rang. Après avoir suivi des stages et après avoir passé des examens, ils sont promus sous-officier, « Unteroffizier » qui est un grade à part dans l'armée allemande. La sélection est successive. Les meilleurs « Unteroffiziere » suivent des stages pour gagner la qualification nécessaire pour être nommé « Feldwebel » (Sergent). Ceux-ci peuvent prolonger leur contrat jusqu'à 12 ou 15 ans. La plupart des Feldwebel doivent quitter la Bundeswehr après ce temps car uniquement les meilleurs sont sélectionnés pour rester dans l'armée en tant que sous-officier de carrière ou pour passer des concours afin de devenir officier.

Les sous-officiers de la Bundeswehr ont l'opportunité d'approfondir leur connaissances professionnelles dans le métier qu'ils ont appris avant l'entrée dans la Bundeswehr et d'obtenir des diplômes supérieurs reconnus par les entreprises civiles. Pour cette raison, la formation professionnelle est adaptée à la formation civile. Cette formation spécifique fait partie du cursus militaire. Avec des écoles spécifiques la Bundeswehr garantit une bonne formation pour les sous-officiers et profitent de leur expertise, pendant leur vie militaire.

De cette façon notamment les sergents et les adjudants ont une bonne réputation comme experts et maîtres dans les domaines militaire et spécifiques. Par ailleurs, l'image du sous-officier est celle d'un leader, d'un spécialiste de son métier, responsable de ses soldats. Il est instructeur et entraîneur.

Ceux qui ne possèdent pas encore la connaissance d'un métier civil ont la chance de commencer à apprendre un nouveau métier. Ceux qui ont déjà une qualification supérieure dans un certain domaine peuvent commencer leur carrière militaire tout de suite comme sous-officier.

A la fin de leur service, les sous-officiers qui ne sont pas sélectionnés comme sous-officiers de carrière ont la possibilité d'approfondir encore une fois leur connaissances dans leur métier civil ou d'apprendre une autre profession. En fonction de la durée de leur service dans la Bundeswehr, ils peuvent faire des études jusqu'à trois ans dont 18 mois pendant le temps du service actif. Par ailleurs, il y a également des primes particulières.

La carrière des sous-officiers dans la Bundeswehr, soit à court terme soit à long terme, promet un métier très intéressant et exigeant. Une bonne formation professionnelle est garantie pour les sous-officiers de carrière et pour ceux qui quittent la Bundeswehr.

4.2 Le système de recrutement des sous-officiers aux Etats-unis.

Le Département de la Défense (DOD) a atteint pour l'année fiscale 96 ses objectifs de recrutement en qualité et en quantité : le DOD a réussi à enrôler 185 987 jeunes. A l'exception de l'armée de terre, les forces armées commencent l'année fiscale 97 avec la mise en place du programme d'entrée différée (DEP) dans de bonnes conditions. Le DEP consiste

en une date d'engagement variable pour différentes raisons (volonté de choisir une formation, raisons familiales ...). Ce programme aide les forces armées à gérer plus efficacement leurs objectifs à long terme et à prévoir les faiblesses à venir.

4.2.1 Qualité du recrutement

Le pourcentage de diplômés du lycée (l'équivalent du bac en France) à rejoindre les armées était de 95% pour l'armée de terre et la marine, de 96% pour le corps des marine et de 99% pour l'armée de l'air. Les recrues subissent systématiquement un test d'entrée (AFQT). Ces épreuves permettent de les classer en 4 catégories. Les premiers 50% des lycéens rentreront dans les catégories 1 à 3A et l'autre moitié dans la catégorie 4. L'objectif annuel pour les forces armées est qu'au moins 90% des recrues soient des "bacheliers" et qu'au moins 60% aient excédé la catégorie 4 à l'AFQT. Le pourcentage des recrues au-dessus de 4 pour l'armée de terre, la marine, et le corps des marine est d'environ 66%. Pour l'armée de l'air, il monte à environ 83%. Les objectifs en matière de qualité sont atteints non sans efforts.

4.2.2 Coût du recrutement.

L'argent est toujours une question importante dans un programme majeur ; le recrutement n'y fait pas exception. Le DOD dispose de statistiques montrant le coût moyen par armée et par recrue. Il est calculé divisant les nombres totaux de recrues par le budget de recrutement et publicité. Les ressources du budget incluent le paiement du personnel recruteur, la prime d'engagement, les dépenses d'université, la communication, la publicité, et le support du recrutement (transport, nourriture, et hébergement, etc... du candidat).

En 1996, ces coûts étaient de \$7,700 pour l'armée de terre, de \$6,700 pour la marine, de \$4.150 pour le corps des marine et de \$3,700 pour l'armée de l'air. Les résultats montrent que l'attrait vers une armée technique comme l'armée de l'air, ou une armée possédant, historiquement, une image élitiste comme le corps des marine est plus fort.

Le coût d'une recrue dans les réserves est divisé par deux. La plupart du temps, cette recrue quitte les forces pour rejoindre la réserve. Mais les effectifs d'active diminuant, le budget de recrutement des forces de réserve devra certainement être réévalué.

4.2.3 Les motivations du recrutement.

Le DOD possède des statistiques sur les jeunes et leurs motivations pour joindre l'armée. Elles sont fondées sur l'étude de l'attitude de la jeunesse (YATS), assistée par ordinateur, et consiste en l'exploitation d'un sondage par téléphone effectué auprès d'un échantillon représentatif de 10.000 jeunes hommes et femmes. Les pourcentages de jeunes prévoyant un engagement "certain" ou "probable" se résument comme suit :

- Femmes 13% ;
- Hommes Noirs 35% ;
- Hommes Hispaniques 45% ;
- Hommes (moyenne) 30%.

Les motivations principales pour les jeunes, âgés de 16 à 21 ans sont : 33% pour les dépenses pour l'éducation, 24%, pour la formation à un métier et l'acquisition d'une première

expérience, 10% pour le devoir envers la nation, 12% pour le salaire, 6% pour les voyages et 5% pour le développement d'une discipline de vie personnelle.

Les raisons énoncées pour le refus de l'engagement : 13% n'aiment pas la vie militaire, 10% ont d'autres ambitions professionnelles, 10% trouvent la durée d'engagement trop longue, 7% trouvent les risques trop grands, 6 % possèdent des obligations familiales. Beaucoup de jeunes ont pensé également que l'armée n'allait plus recruter pendant la réduction des effectifs. D'autres ont rapporté de mauvaises impressions lors de contacts avec un bureau de recrutement.

Grâce à ces études, le DOD a une meilleure connaissance de son vivier et peut optimiser sa campagne de publicité. Il dépense environ \$125 millions en télévision, radio, magazines et publicités diverses dans les journaux. Il dispose d'une variété d'objets publicitaires et effectue même des campagnes postales directes. Le DOD recherche le meilleur rapport coût/efficacité entre publicité locale et publicité nationale.

La propension à l'engagement chute dans les mêmes proportions que le budget consacré à la communication. Quand la publicité du recrutement a été augmentée en 1994-95, le déclin s'est arrêté. Un investissement soutenu dans le recrutement et la publicité est nécessaire pour maintenir l'intérêt que notre jeunesse porte à l'armée.

4.2.4 Innovations de la direction du recrutement.

La publicité.

L'armée a changé sa publicité pour le recrutement des forces d'active. Six nouveaux spots publicitaires télévisés ont été produits et distribués. Les nouveaux efforts de la campagne portent sur les valeurs militaires intrinsèques mais également sur les avantages après le service tels que la formation, la première expérience professionnelle et la capacité à travailler, dans l'avenir, dans le secteur civil. Les publicitaires indiquent maintenant que cette mise en avant des valeurs militaires apportera de meilleurs résultats à long terme. Le corps des marine a toujours utilisé cette approche et la marine a récemment adopté la même stratégie. Alors que les annonces télévisées focalisent sur le thème des valeurs intrinsèques, la presse écrite, la radio et la campagne postale mettent l'accent sur le second volet, celui des avantages. Toutes forces armées ont commencé leur recrutement avec les *websights* sur *Internet*. Pour 97, le budget pour l'armée de terre se situe autour des \$70 millions.

La marine pratique le même type de campagne de recrutement que l'armée de terre, mais avec un budget de \$40 millions.

Les marines offrent des avantages à ceux qui répondent directement aux campagnes postales. Ils ont triplé le nombre de réponses. Leur budget pour 97 est de \$17 millions.

L'armée de l'air n'éprouve pas le besoin d'utiliser la publicité télévisée directe. Ses initiatives sont concentrées sur la presse nationale et locale ainsi que sur la radio. Elle connaît un succès considérable avec *Internet*. Son budget est de \$11 millions pour 97.

Une publicité commune par le DOD est accomplie par le Programme de la Publicité du Recrutement Commune (JRAP). Sa stratégie repose sur deux axes.

Une publicité commune à toutes les armées en constitue le coeur. Celle-ci comporte des programmes pour lycéens, ROTC (apparentés aux ORSA), publicité du GI Bill, websight (*Internet*) de recrutement commun, publication du magazine "Futures" (envoyé à chaque ly-

cée), et achat centralisé d'espaces publicitaires nationaux pour toutes les forces armées, et ce dans un souci de moindre coût. L'autre axe se situe dans la publicité collective, relayée par un magazine télévisé mettant l'accent sur les avantages après l'armée. Son budget est de 14 millions en 97.

Telemarketing civil.

L'évolution de l'informatique et les techniques nouvelles de communication ont changé, dans le secteur privé, la façon de contacter les clients et de vendre. Le DOD étudie si de tels procédés peuvent être applicables au recrutement, si le téléphone conduit à des contacts sérieux. L'étude évalue également, jusqu'où les centres de telemarketing privés peuvent être utilisés au lieu et place des bureaux du recrutement traditionnels ?

Les personnels du recrutement.

Une étude a montré en 1994 que 50% des recruteurs travaillaient plus de 60 heures hebdomadaires pour atteindre les objectifs fixés. Plus de 50% d'entre eux sont mécontents de leur travail, mais déclarent aimer encore la vie militaire. Des mesures telles que des hausses de salaires ou l'amélioration des conditions de logement s'avèrent nécessaires afin de rehausser leur moral.

Programme d'entrée différée (DEP)

Les armées ont commencé l'année 96 avec le DEP dans de bonnes conditions excepté pour l'armée de terre. Le réservoir constitué peut être considéré comme un avertissement montrant les problèmes en devenir.

Actions poursuivies

Le DOD a inscrit les priorités suivantes : continuer la recherche sur l'étude du vivier changeant de la jeunesse américaine et assurer aux forces armées les ressources suffisantes pour le recrutement. Enfin, améliorer les conditions de vie des recruteurs.

Ces actions accomplies par le DOD peuvent pour certaines d'entre elles être reprises par l'armée française. Beaucoup de statistiques recouvrent la période de 1990 à 1995, lors de la réduction des effectifs. Les Etats-Unis doivent recruter annuellement 20% de plus aujourd'hui que pendant la période 1990-1995.

Les questions et constats suivants sont valables pour la stratégie du recrutement militaire en France :

La France n'aura pas de grand problème de recrutement pendant sa phase de réduction des effectifs.

Elle doit construire une stratégie du recrutement dès maintenant, prévoir la propension future à rejoindre les armées pendant cette période, avant les années difficiles à venir.

Les motivations des jeunes doivent être cernées. Les valeurs intrinsèques militaires constituent des motivations bonnes pour le long terme. Cependant, il doit y avoir d'autres facteurs de motivation : avantages d'éducation et d'une formation reconnue dans le secteur civil.

Les valeurs historiques sont ancrées en France et ne doivent pas être négligées ni abandonnées.

Les professionnels de la publicité peuvent aider efficacement à une meilleure utilisation des ressources financières. Les nouveaux canaux de communication ne doivent pas être négligés.

Si la France diminue son budget consacré au recrutement, il faut s'attendre à une méconnaissance des armées par sa jeunesse et corrélativement, à une baisse des motivations au recrutement.

L'armée de terre aura probablement le plus de difficultés à atteindre ses objectifs de recrutement à l'avenir, donc la plupart des ressources et des idées novatrices devront y être consacrées.

Finalement, le programme d'entrée différée (DEP) constitue une bonne solution permettant une bonne gestion des flux de recrutement. Il pourrait être repris et adapté au cas français.

Au terme de cette étude, on peut affirmer que la situation actuelle, au sein des trois armées, est satisfaisante. Sa stabilité reste néanmoins à démontrer et il y a de fortes probabilités que la situation ne se maintienne pas de façon aussi sûre, à moyen ou long terme. Les exemples des armées britanniques et américaines nous rappellent, malheureusement, qu'il existe un risque d'une chute du recrutement dans les armées professionnelles au bout de quelques années.

Il convient donc de faire un effort de communication pour offrir une image des sous-officiers qui soit la meilleure possible. L'image que les militaires ont d'eux-mêmes leur semble bien naturellement satisfaisante. Pourtant, la société civile ne partage plus les mêmes valeurs. Pour ne pas en être déconnecté, l'image du sous-officier qui sera proposée doit prendre en compte les aspirations des jeunes français, l'effort devant porter sur le vivier « industriel ». Une réorganisation structurelle des organes de recrutement s'impose également. Pour conduire les changements et adaptations proposées, il est nécessaire de disposer d'un budget adapté et conséquent.

Enfin, une coopération avec d'autres ministères, en particulier avec celui de l'éducation nationale, s'impose.