

ÉTUDE PARTICULIÈRE A OPTION ***n° D 15***

sous la direction du capitaine de vaisseau Marcus
(chargé de mission auprès du SGA)

MOBILITE EXTERNE

DES OFFICIERS DE HAUT POTENTIEL

Chef d'escadron Bellamy
Capitaine de frégate Costargent
Commandant Duprat

Lieutenant colonel Sourdois
Chef d'escadron Tavel

SOMMAIRE

SYNTHESE

INTRODUCTION

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | DÉFINITIONS | 8 |
| 1.1 | MOBILITÉ EXTERNE..... | 8 |
| 1.1.1 | <i>Vue du ministère de la défense.....</i> | 8 |
| 1.1.2 | <i>L'exemple de la mobilité statutaire des administrateurs civils.....</i> | 8 |
| 1.2 | CADRE DE HAUT POTENTIEL..... | 9 |
| 1.2.1 | <i>Définition par armées.....</i> | 10 |
| 1.2.2 | <i>Postes par armées.....</i> | 12 |
| 1.3 | MOBILITÉ DES CADRES DE HAUT NIVEAU | 13 |
| 1.3.1 | <i>Définition.....</i> | 14 |
| 1.3.2 | <i>Domaine d'étude : militaire et externe.....</i> | 14 |
| 2 | BESOINS DES ARMÉES | 15 |
| 2.1 | ETAT DES LIEUX..... | 15 |
| 2.1.1 | <i>Exemple de l'armée de l'air.....</i> | 15 |
| 2.1.2 | <i>Exemple de la gendarmerie</i> | 16 |
| 2.1.3 | <i>Exemple de l'armée de terre.....</i> | 16 |
| 2.2 | BESOINS NOUVEAUX | 16 |
| 2.2.1 | <i>Préambule.....</i> | 16 |
| 2.2.2 | <i>Formation.....</i> | 18 |
| 2.2.3 | <i>Ouverture, reconnaissance, rayonnement.....</i> | 18 |
| 2.2.4 | <i>Acquisition d'expériences.....</i> | 19 |
| 2.2.5 | <i>Réciprocité.....</i> | 20 |
| 2.3 | PERSONNEL..... | 20 |
| 2.3.1 | <i>QUI ? cibles.....</i> | 20 |
| 2.3.2 | <i>Quand ? profil.....</i> | 21 |
| 3 | MISE EN ŒUVRE..... | 22 |
| 3.1 | CADRE JURIDIQUE ET MODALITÉS..... | 22 |
| 3.1.1 | <i>Les textes.....</i> | 22 |
| 3.1.2 | <i>Analyse.....</i> | 26 |
| 3.2 | LOGISTIQUE ASSOCIÉE | 28 |
| 3.2.1 | <i>Dispositif de gestion.....</i> | 28 |
| | <i>Formation.....</i> | 34 |
| 3.2.3 | <i>Information.....</i> | 35 |
| 4 | EFFECTIVITÉ..... | 36 |
| 4.1 | ATTRACTIVITÉ | 36 |
| 4.1.1 | <i>Pour l'individu.....</i> | 36 |
| 4.1.2 | <i>Pour le partenaire.....</i> | 38 |
| 4.2 | RÉCIPROCITÉ..... | 41 |
| 4.2.1 | <i>Vue de la Défense</i> | 41 |
| 4.2.2 | <i>Vue de l'entreprise.....</i> | 42 |
| 4.3 | RISQUES..... | 43 |
| 4.3.1 | <i>Départ des cadres.....</i> | 44 |
| 4.3.2 | <i>Pillage par les entreprises.....</i> | 45 |

CONCLUSION

ANNEXES

SYNTHESE

Le ministre de la défense attache une importance toute particulière à l'évolution de la formation du personnel dans le cadre de la professionnalisation des forces armées. Il a donc notamment demandé aux chefs d'état-major d'armée et au directeur général de la gendarmerie d'étudier le développement d'une mobilité externe des officiers appelés à exercer de hautes responsabilités. Il s'agit d'affecter dans des postes de la fonction publique ou des entreprises des officiers à haut potentiel. De plus, au titre de la réciprocité, il sera prévu d'accueillir des fonctionnaires au sein du ministère de la défense pour occuper des postes de responsabilité. Ce dispositif de mobilité externe doit permettre de former et de promouvoir aux responsabilités de véritables élites compétentes et reconnues par les dirigeants de la société.

Si nous pouvons considérer que les officiers de haut potentiel sont ceux qui occupent des postes stratégiques, c'est-à-dire des postes où leurs performances peuvent avoir des conséquences déterminantes pour l'avenir et la réputation des forces armées, ces dernières ont des approches différentes de ce que recouvre ce terme de haut potentiel. Seules l'armée de terre et la gendarmerie l'ont d'ailleurs défini formellement. D'autre part, il n'existe pas de consensus entre les forces armées sur une définition unique des postes dits à haut potentiel. Pour les forces armées, la mobilité externe des officiers à haut potentiel a pour principal objectif l'acquisition de compétences particulières, à accroître le rayonnement des forces armées et à favoriser le développement de réseaux nécessaires pour éviter le repliement des armées sur elles-mêmes et renforcer le lien armées-nation, en particulier à l'issue de la professionnalisation.

Des officiers des forces armées occupent d'ores et déjà des postes à l'extérieur du ministère de la défense. Ainsi l'armée de l'air compte environ quarante officiers en service détaché et vingt-cinq autres officiers en position hors budget. La gendarmerie entretient par divers biais des relations suivies avec le monde civil. Quant à l'armée de terre, elle considère que les officiers suivant une scolarité en milieu civil dans le cadre de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST) et ceux en position de service détaché effectuent en quelque sorte des périodes de mobilité externe. La Marine, elle aussi, a des officiers en service détaché dans différents ministères. Il n'en reste pas moins que ces formes de mobilité restent assez éloignées du concept de mobilité externe des officiers de haut potentiel et ne répondent pas complètement aux besoins nouveaux des forces armées.

L'armée de terre et la gendarmerie ont ainsi mis en évidence un besoin de formation supplémentaire constituant un complément à la formation continue dispensée dans le cadre de l'enseignement militaire supérieur. L'objectif pour les officiers est d'acquérir ou de consolider leurs connaissances dans des domaines bien déterminés. D'autre part, la mobilité externe pourrait constituer une des étapes du parcours qualifiant des officiers de haut potentiel. Cette mobilité devrait également permettre de développer le lien armées-nation, d'augmenter le rayonnement des forces armées et de permettre une meilleure reconnaissance des qualités propres des officiers. De plus, il serait possible pour les forces armées d'acquérir des compétences dans des domaines mal maîtrisés et en expansion comme la sous-traitance.

Pour mettre en œuvre la mobilité externe, les forces armées ont défini de manière plus ou moins précise quels officiers seraient concernés par ce nouveau dispositif. La mobilité s'adresserait à des officiers ayant suivi la scolarité du collège interarmées de défense, d'un grade variant suivant les forces armées mais allant de commandant à jeune colonel.

Les officiers détachés, dans le cadre de la mobilité externe, dans la fonction publique voire dans des entreprises privées seront soumis aux dispositions d'un certain nombre de textes en particulier la loi de 1972 portant statut général des militaires et le décret de 1974 relatif aux positions statutaires des militaires de carrière. Si la mise en service détaché auprès d'une administration, d'un office ou d'un établissement public de l'Etat ne pose pas de problème particulier, il n'en va pas de même pour un détachement auprès d'une entreprise privée. Dans ce dernier cas, il apparaît nécessaire de modifier la loi de 1972 portant statut général des militaires car cette dernière ne permet pas de placer un militaire en service détaché auprès d'une entreprise privée sauf dans le cas d'un emploi privé d'intérêt public.

D'un point de vue pratique, il sera nécessaire de mettre en place une organisation devant utiliser au maximum les structures de gestion existantes au sein des forces armées. Il ne semble pas opportun de mettre sur pied un secrétariat pour assurer la gestion administrative et le suivi des officiers mis à disposition comme le propose la direction de la fonction militaire et du personnel civil (DFP). Il serait plus judicieux de disposer de moyens de communication adéquats entre la DFP et les responsables de la gestion du personnel des forces armées. D'autre part, le chargé de mission pour l'encadrement supérieur qui figure dans la proposition de la DFP pourrait disposer d'une commission qui se réunirait en tant que de besoin pour coordonner les actions des différents intervenants. En conséquence, la gestion du dispositif de mobilité externe pourrait s'articuler autour de trois pôles :

- ✓ Au niveau interministériel, une cellule chargée d'uniformiser la gestion de la mobilité externe de tous les fonctionnaires ;
- ✓ Au niveau ministériel, un chargé d'affaires et un comité de suivi de la mobilité ;
- ✓ Au niveau de chaque force armée, les structures déjà existantes.

Les officiers effectuant leur mobilité devraient suivre une formation spécifique comprenant notamment l'acquisition de connaissances relatives à l'environnement dans lequel ils auront à travailler. En outre, il sera nécessaire de mettre en place une politique de communication active qui pourrait passer par l'établissement d'une charte de la mobilité et la mise en place d'une base de données des postes offerts par les différents organismes concernés.

Pour que des officiers dits de haut potentiel soient attirés par la mobilité externe il semble nécessaire de pouvoir présenter aux intéressés les types de carrière envisageables à leur retour, proposer des postes de responsabilités attrayant dans les organismes d'accueil et d'assurer un suivi attentif des officiers tout au long de leur détachement.

Pour les entreprises contactées, le dispositif envisagé a suscité un intérêt marqué. Le secrétaire général de la rédaction de France Inter a reconnu que la mobilité d'un officier dans ses services constituerait une plus value à la fois pour les armées et pour France Inter. Malgré le scepticisme affiché par le secrétaire général de la rédaction du journal *Le Monde* quant aux capacités d'intégration d'un officier au sein de sa rédaction, ce dernier a néanmoins reconnu que la mobilité constituait une innovation très positive pour le monde militaire. Quant au directeur développement des ressources humaines du groupe Pinault Printemps Redoute, il a trouvé intéressante l'idée de recevoir un officier en mobilité au sein de son groupe. Enfin, le secrétaire général de la groupe Pinault Printemps Redoute a trouvé des avantages à la mobilité : connaissance des attentes des armées en tant que client potentiel de sa société, constitution d'un réseau et détection d'officiers pouvant être embauchés par la suite. On retrouve le même intérêt pour l'accueil d'officiers chez Vivendi et Bouygues.

En ce qui concerne la réciprocité, les forces armées s'accordent pour considérer qu'elle ne devrait pas poser de problèmes particuliers. Certaines ont d'ores et déjà identifié les postes pouvant être occupés par des civils extérieurs au ministère de la défense. Quant aux

entreprises, leur approche diffère nettement. Si le représentant de France Inter considère qu'une affectation au sein du ministère de la défense pourrait intéresser certains journalistes, celui du journal *Le Monde* reste quant à lui circonspect. Le groupe Pinault Printemps Redoute n'est pas intéressé par cette proposition qui retient l'intérêt de la groupe Pinault Printemps Redoute.

Pour finir, la mise en œuvre de la mobilité externe comporte certains risques pour les forces armées dont le départ des cadres vers les organismes dans lesquels ils ont été détachés. Ce dernier risque pourra facilement être contré en incluant dans la modification de la loi évoquée plus haut des dispositions interdisant le départ des officiers concernés avant un certain délai qui reste à définir.

Introduction

Cadre de l'étude.

Au cours de la réunion du 15 juillet 1999, en présence du chef d'état major des armées, du secrétaire général de l'administration, des chefs d'état-major et du directeur général de la gendarmerie, le ministre de la défense a pris un certain nombre de décisions relatives aux recrutements et à la formation des officiers (*cf note 201528 SGA/DFP/FMI du 31 août 1999*).

Notre étude porte sur le point 5 à savoir « le dispositif de mobilité externe des officiers appelés à exercer des hautes responsabilités ». Pilotés par le capitaine de vaisseau Marcus, chargé de mission auprès du secrétaire général de l'administration, notre objectif était de réfléchir à moyen et à long terme sur le concept de mobilité externe. En effet, compte tenu du calendrier imposé – les premiers officiers seront envoyés en mobilité à l'été 2000 – le domaine du court terme était sous la responsabilité directe de la DFP et des directions du personnel des quatre armées ; toutes ont commencé à travailler sur les mesures à prendre dès le mois de septembre. Notre étude a tenté de se placer en aval de leurs travaux.

Nous nous sommes ainsi attachés à réfléchir sur les implications humaines de la mobilité (communication, organisation, formation...) et à rechercher des postes hors de la fonction publique. Le choix des officiers, la définition de cursus de carrière, les évolutions des statuts... sont des points parfaitement identifiés et dont la résolution est de la responsabilité des organismes précités.

Exemple des autres ministères.

Des dispositifs de mobilité externe sont aujourd'hui en place dans de nombreux ministères. Des groupes de travail ont été lancés en 1997 et 1998 par M. Zuccarelli. Quelque soit l'administration, les objectifs officiels sont souvent identiques : l'échange d'expérience, une vue d'ensemble de l'administration, la confrontation de cultures différentes... « *Les grandes politiques gouvernementales sont de plus en plus interministérielles : politique de la ville, lutte contre l'exclusion, politique de l'emploi, politique de sécurité (...)* La nécessité de remédier au cloisonnement des administrations s'aère donc de plus en plus grandes » (Michel Blangy, préfet de Loire-Atlantique).

Les bilans sont cependant mitigés. Les pratiques des ministères sont très variables. La mobilité interministérielle et inter-fonctions publiques concerne moins de 1% des hauts fonctionnaires. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette situation. D'une part, l'intérêt de la mobilité n'est pas unanimement partagé en particulier par les services gestionnaires – qui n'ont pas envie de perdre leurs cadres – et les organisations syndicales – dans notre cas, le problème ne devrait pas se poser sauf si certains fonctionnaires civils de la défense désirent profiter de ce dispositif. D'autre part, les obstacles résultant des pratiques et de la gestion sont bien réels et tout aussi importants que ceux réglementaires et statutaires, que ce soit l'absence de transparence sur les postes vacants, les réticences des individus ou les délais de mise en œuvre...

Trois défis.

Le succès du dispositif de la mobilité externe lancé aujourd'hui au sein du ministère de la défense suppose de relever un triple défi :

- Réussir la **coordination interministérielle**. « La mission est convaincue que la mobilité des agents des trois fonctions publiques ne se développera qu'à la condition qu'une politique globale de gestion des ressources humaines, qui ferait croiser l'intérêt des fonctionnaires et des administrations, soit levée. » (*IGAS – conclusion du rapport n°98042 de mai 1998, commandité par le ministre de la fonction publique*). Nous verrons qu'il n'est pas possible de faire de la mobilité sans un arbitrage et une harmonisation interministériels ;
- Mettre en place **au sein du ministère de la défense un partenariat souple et transparent** entre les armées, la gendarmerie et le SGA ;
- Obtenir **l'adhésion des cadres**.

Au travail...

C'est dans cet esprit et à partir principalement des constatations du rapport de l'IGAS que nous avons entrepris notre réflexion sur la mobilité externe des officiers de haut potentiel. En particulier, sans se laisser obnubiler par les soi-disant verrous statutaires, nous avons étudié la mobilité dans des entreprises civiles qui nous semblent très prometteuse au vu de l'objectif recherché par le ministre. La mobilité externe hors du ministère de la défense existe déjà. Depuis plusieurs années, des dizaines d'officiers occupent des postes interministériels (cabinets, MINAE, MINECO...). Sans un changement radical d'objectif et de moyens, le changement d'appellation risque de fort peu influencer les résultats de ces détachements qui ne semblent pas suffire ! Par leurs spécificités, leurs diversités et leurs cultures, les entreprises civiles semblent offrir un cadre unique de formation et d'ouverture d'esprit des officiers tant attendues par notre ministre.

1 Définitions

1.1 **Mobilité externe**

1.1.1 Vue du ministère de la défense.

Dans sa lettre n° 040343 du 6 octobre 1998, en s'adressant aux trois chefs d'état-major de chaque armée et au directeur général de la gendarmerie nationale, le ministre de la défense souligne toute l'importance qu'il attache à l'évolution de la formation du personnel dans le cadre de la professionnalisation des armées. Outre une totale efficacité du personnel sur le plan militaire, le ministre attend clairement du système de formation qu'il permette aux officiers à « haut potentiel » une ouverture pleine et entière sur la nation.

Il indique que la réflexion sur la formation doit donc être complétée et élargie pour répondre aux préoccupations du futur, en améliorant le niveau des cadres de la défense, en adaptant leur formation aux exigences d'ouverture vers la société et le monde. Il estime que le rôle de ces officiers vis à vis des responsables politiques ou administratifs, des experts industriels, juridiques et scientifiques, sera appelé à être de plus en plus déterminant, notamment dans la préparation des choix à faire valoir au sein du ministère.

Par ailleurs, le ministre précise que les forces armées ont plus que jamais le devoir de former et de promouvoir aux responsabilités de véritables élites, compétentes et reconnues comme telles par les dirigeants de la société. Dans le cadre de cette réflexion, le ministre a donc demandé d'étudier le développement d'une mobilité externe garante de la reconnaissance dans l'Etat de la qualité des élites militaires.

L'objectif prioritaire de la mobilité concerne donc l'ouverture du système de formation, puis, dans une moindre mesure, il vise à maintenir le lien armées-nation et à offrir éventuellement des perspectives satisfaisantes de deuxième carrière.

1.1.2 L'exemple de la mobilité statutaire des administrateurs civils.

Le décret n° 97-274 du 21 mars 1997 relatif à la mobilité des fonctionnaires des corps recrutés par la voie de l'école nationale d'administration et des administrateurs des postes et télécommunications (cf. annexe 1), publié au journal officiel du 23 mars, pose les nouvelles conditions de la mobilité statutaire des administrateurs civils. L'article 1^{er} stipule que « *les membres des corps recrutés par la voie de l'école nationale d'administration et les administrateurs des postes et télécommunications sont appelés à accomplir une période dite de mobilité, au cours de laquelle ils exercent des activités différentes de celles normalement dévolues aux membres du corps auquel ils appartiennent ou relevant de l'administration à laquelle ils ont été initialement affectés.*

La période de mobilité peut être entamée dès la nomination dans le corps. Sa durée est fixée à deux ans : passé ce délai, les fonctionnaires intéressés rejoignent leur administration d'origine où ils sont réintégrés de droit, au besoin en surnombre. Sur leur demande, ils peuvent être maintenus dans les fonctions qu'ils occupent au titre de la mobilité ».

Sur le plan statutaire, les fonctionnaires visés à l'article 1^{er} sont, pendant la période de mobilité, soit en position d'activité, soit mis à disposition, soit placés en service détaché ou dans toute autre position correspondante prévue par les dispositions statutaires qui leur sont applicables. Dans tous les cas, les services accomplis sont assimilés à des services effectifs dans le corps d'origine.

Il convient de préciser que la mobilité est une obligation et que si un administrateur civil souhaite être promu sous-directeur dans les délais minima, elle doit être de fait effectuée dans les huit premières années de carrière puisque c'est une condition nécessaire pour l'accès à un poste de sous-directeur ou de première catégorie. Aussi, la notion de volontariat est totalement inexistante et la mobilité apparaît clairement comme une condition indispensable à acquérir pour être promu dans la hiérarchie de leur corps.

Les postes de mobilité dont la liste précise figure à l'article 2 du décret précité, sont répartis entre des administrations déconcentrées de l'Etat, des établissements publics de l'Etat, des collectivités territoriales, des entreprises publiques et des services de la communauté européenne ou organisation internationale. Il est à noter qu'aucun poste de mobilité n'est proposé dans le secteur privé.

Le but de la mobilité doit permettre un élargissement bénéfique de l'expérience des cadres supérieurs grâce aux échanges entre corps et ministères. Ainsi, les membres des corps appelés à servir en administration centrale peuvent acquérir, dans les premières années, une expérience différente, en assumant des fonctions hors de l'administration centrale.

En conclusion, le concept de la mobilité des administrateurs civils paraît assez éloigné de celui défini dans ses grandes lignes par le ministre de la Défense pour les hauts potentiels des forces armées.

1.2 Cadre de haut potentiel

L'intérêt de la notion de haut potentiel résulte de la pratique nouvelle de gestion des ressources humaines qui a succédé à la gestion du personnel. En effet, cette gestion des ressources humaines modifie l'approche du gestionnaire en prenant en considération non pas seulement les hommes, mais le rapport entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation en recherchant une adéquation quantitative (les effectifs...) et qualitative (les compétences et les motivations...) entre les emplois et les agents destinés à occuper ces emplois.

La définition du haut potentiel est cependant loin d'être universelle et diverge très sensiblement selon les entreprises et les organisations, voire au sein même des forces armées. En effet, l'histoire et la tradition veulent en général qu'ici le haut potentiel porte sa différence sur les manches. Une approche plus élitiste considère que le critère de haut potentiel résulte de l'appartenance à une grande école prestigieuse (l'X ou l'ENA) qui conduit l'individu, quelles que soient ses compétences et son expérience, à être considéré comme pouvant exercer des postes de responsabilité. En revanche, le milieu industriel semble avoir adopté une démarche plus pragmatique en se référant au métier et en définissant des postes stratégiques qui se caractérisent par leur influence sur le fonctionnement interne de l'entreprise, ainsi que sur ses interfaces avec le monde extérieur. Selon M. Christian BATAL, consultant et directeur associé du cabinet Interface Étude et Formation, le haut potentiel pourrait se caractériser par trois termes génériques : le savoir, le pouvoir et le vouloir. C'est leur combinaison harmonieuse qui détermine en réalité la performance de l'individu. Le savoir détermine les compétences, le pouvoir les aptitudes, et le vouloir les motivations ! Le potentiel est donc, selon M. BATAL, essentiellement déterminé par le pouvoir et le vouloir. Il représente en quelque sorte la virtualité d'acquisition de compétences nouvelles.

Enfin, dans une étude relative à « l'évaluation, la sélection et la gestion des hauts potentiels dans les forces armées », des stagiaires de la 6^{ème} promotion du C.I.D ont dégagé les critères suivants :

- ✓ Les hauts potentiels sont plus déterminés par leurs performances, leurs aptitudes et leurs motivations que par leurs connaissances ;
- ✓ Ils sont destinés normalement à exercer des fonctions managériales et à occuper des postes de direction à responsabilités stratégiques ;
- ✓ Ils peuvent être détectés, sélectionnés et formés dans diverses dominantes de métier (expertises) et pas seulement dans la voie du commandement ;
- ✓ On ne naît pas haut potentiel, mais on le devient après la détection de talent et une formation exigeante et adaptée. Ce n'est pas non plus une situation immuable ;
- ✓ De la même façon, on n'est pas haut potentiel dans l'absolu, mais par rapport à un environnement donné et pour un projet précis ;
- ✓ Les postes à haut potentiel concernent, suivant les analyses, soit les postes stratégiques ou de direction, soit également de façon plus extensive, les postes qualifiants qui permettent d'occuper les postes de direction.

Il en ressort que les hauts potentiels sont ceux qui occupent des « postes stratégiques », c'est à dire « les postes où leurs performances peuvent avoir des conséquences déterminantes sur l'avenir et la réputation de l'institution ».

1.2.1 Définition par armées

1.2.1.1 Marine et Armée de l'air

Pour la Marine et l'Armée de l'air, il n'existe pas, à proprement parler, de définition pour les officiers dits de haut potentiel. Dans ces deux armées, on retrouve des parcours qualifiants - des « voies royales » - des formations obligatoires – école d'ingénieur, école supérieure de guerre... mais il n'y a pas pour l'instant l'attribution ex cathedra d'un label de haut potentiel. En effet, tous les officiers supérieurs de ces armées du grade de colonel (capitaine de vaisseau) ou supérieur ont un cursus de formation et de sélection qui ne laisse passer que des cadres de haut potentiel. Tous ont un niveau universitaire élevé (de BAC+7 à BAC+9), ont du passer de nombreux examens et concours - internes ou externes - et ont eu à exercer des responsabilités - au moins un commandement important.

1.2.1.2 Gendarmerie

Pour la gendarmerie, la notion de haut potentiel se définit doublement. En premier lieu, elle requière une capacité intellectuelle initiale qui s'exprime en termes de niveau de recrutement. Le niveau bac+ 4 apparaît comme la référence tant du fait de l'élévation du niveau scolaire d'une classe d'âge (plus de 70% de bacheliers) que des niveaux de recrutement des interlocuteurs habituels de la gendarmerie (Ecole Nationale d'Administration, Ecole Nationale de la Magistrature, Ecole Nationale Supérieure de Police). En second lieu, et de façon complémentaire, cette capacité intellectuelle doit pouvoir s'exprimer et se concrétiser tout au long de la carrière. Ceci nécessite une évaluation au terme de 8 à 10 ans de carrière. Cette évaluation peut, le cas échéant, entraîner une modification de carrière ou de « trajectoire » si les « prestations » attendues ne sont pas obtenues. En fait, pour la gendarmerie, la notion même de « haut potentiel » impose l'abandon d'une gestion des

carrières fondée sur le critère de l'âge de recrutement au bénéfice de la prise en compte des exigences fonctionnelles et missionnelles.

1.2.1.3 Armée de terre

Comme nous l'avons vu, la définition du haut potentiel n'est pas standardisée au niveau du ministère de la Défense, et les forces armées, selon leurs spécificités, ont parfois des divergences sur ce point.

Avant d'explicitier la conception de l'armée de terre, il convient de rappeler que ses hauts potentiels seront désormais issus de deux voies assez différentes :

D'une part, la voie classique des managers, destinés au commandement ou aux responsabilités en état-major, qui doivent être des hommes de projets, sachant animer la vie de l'organisme et fédérer les compétences. Parmi ces managers seront choisis les cadres dirigeants, ayant vocation à être des stratèges capables d'assurer l'avenir de l'institution

D'autre part, la nouvelle filière des experts, capables de passer du niveau d'exécution au niveau conceptuel, et qui par leurs capacités intellectuelles et leurs relations avec les secteurs de la recherche et de l'industrie, sont capables d'occuper des postes fonctionnels de haut niveau. A terme, un tiers des officiers supérieurs de l'armée de terre est appelé à appartenir à cette voie.

Il est à noter que ces deux voies ont pour origine le même tronc commun, constitué des « simples » spécialistes, techniciens de leur domaine, que sont tous les officiers pendant la première partie de leur carrière (de 10 à 15 ans de service).

Pour les hauts potentiels, la détection et la formation pourront donc se faire dans diverses dominantes du métier, et plus seulement dans la voie du commandement. Ceci doit donc bien sûr constituer l'une des priorités de la DPMAT, pour laquelle les différentes étapes de la carrière d'un officier vont servir de filtre, permettant tout d'abord de déceler des futurs hauts potentiels, puis de les mettre à l'épreuve dans des postes à responsabilité de plus en plus exigeants. Le haut potentiel peut donc être défini comme un officier supérieur, expert ou manager, ayant passé avec succès tous ces filtres (commandement, enseignement militaire supérieur...), et amené à occuper les postes stratégiques que nous avons évoqués plus haut.

Un profil type ?

Ceci nous amène finalement à essayer de définir un profil type du haut potentiel dans l'armée de terre, issu du « vivier » que nous venons de décrire. Il se présente encore aujourd'hui comme un colonel ayant terminé – avec succès ! - son temps de chef de corps, après avoir bien sûr franchi les obstacles amont (progression dans tableaux d'avancement, concours de l'enseignement militaire supérieur).

Si la réussite du temps de commandement de chef de corps est un critère déterminant, l'âge joue également un rôle au moins aussi important, en garantissant une capacité à durer quelques années dans un poste d'officier général. De plus, le principe de parcours qualifiant, courant dans les entreprises civiles, commence à apparaître, le passage des officiers supérieurs par des emplois porteurs ou difficiles étant déjà courant. Enfin, la participation aux sessions de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN), du Centre des Hautes Etudes Militaires (CHEM) ou du Centre des Hautes Etudes de l'Armement (CHEAr) est également un signe caractéristique. Parmi les colonels réunissant ces caractéristiques seront finalement choisis les hauts potentiels destinés au grade de général, dont quelques uns iront jusqu'aux plus hautes fonctions.

Les forces armées ont un dispositif de formation/sélection qui leur permet de disposer d'un vivier de « hauts potentiels ». Les officiers appelés à occuper de véritables fonctions de hauts potentiels ne sont décelés que plus tard dans leur carrière. Par ailleurs, les performances de ces cadres, quels que soient leurs niveaux intrinsèques, sont susceptibles de remettre en jeu ce statut.

1.2.2 Postes par armées

1.2.2.1 AA

L'armée de l'air recense actuellement dans le cadre d'un groupe de travail interarmées sur les hauts potentiels tous les postes devant être occupés par des officiers de haut niveau. Ce recensement porte sur des postes allant du grade de commandant à celui de général. Pour l'armée de l'air, ces postes ne sont pas nécessairement tenus par des officiers brevetés.

1.2.2.2 Marine

Partant de la constatation qu'à un certain niveau de grade, tous ses cadres supérieurs ont reçu une formation/sélection de haut potentiel, la Marine a mis en place depuis un an un dispositif d'orientation de carrière basé sur l'analyse comportementale des individus. Le principe est simple. La Marine a effectué une étude pour caractériser le profil des postes de haut niveau. Une cinquantaine de postes a ainsi été particularisée. L'objectif suivant est de définir le comportement de l'officier type pour occuper ces postes puis de définir des parcours qualifiants. L'étude est en cours. Pour certains, le passage en mobilité externe sera un atout mais a priori, ce ne sera pas le cas de tous les postes, ce qui, somme toute, risque d'être assez utile compte tenu du faible flux de postes ouverts à la mobilité pour la Marine – de 4 à 5.

Sur cette base – encore en cours d'expérimentation - le choix d'un haut potentiel pourrait ainsi se faire en deux étapes :

- ✓ La première classique à base d'examens, de concours et de notation ;
- ✓ La seconde sur les qualités intrinsèques de l'individu par une analyse comportementale. Cette méthode de sélection est aujourd'hui utilisée dans la plupart des grandes sociétés pour la sélection ou le recrutement de leurs cadres de haut niveau.

1.2.2.3 Gendarmerie

Pour la gendarmerie, les emplois qui doivent être occupés par des officiers à « haut potentiel » sont :

- ✓ Les fonctions de conception et de direction relevant des opérations et de l'emploi, en totalité, ou liées au management et à la logistique, pour partie, voire, pour quelques postes, nécessitant une expertise technique (télécommunication, informatique...) ;
- ✓ Les fonctions de commandement de haut niveau (commandants de circonscription, de légion, de groupement, et commandements assimilés, chefs d'état-major de circonscription, de légion) ;
- ✓ Les fonctions de responsabilité au sein d'organismes de la défense ou interarmées (SDBC, DAS, EMA, EMIA, DRM, DICOD, IHEDN, IDOT), interministériels (Ministères de l'Intérieur, de la Justice, Direction sécurité civile, Préfecture de police,...) et internationaux (ONU, OTAN, Key West, EUROPOL, La Haye...).

Ces emplois qui doivent être tenus par des officiers à haut potentiel sont actuellement évalués à 500. Ils peuvent, bien évidemment, évoluer en fonction de la création, ou de la disparition, de structures de commandement, d'états-majors, ou d'organismes notamment dans le cadre du pilier sécuritaire de la construction européenne. Ce volume de 500 postes correspond également à 12% du nombre des officiers tel qu'il est prévu au terme de la programmation 1997-2002.

1.2.2.4 Armée de Terre

Avant toute chose, il convient de savoir ce que signifie le terme « poste à haut potentiel ». D'une manière générale, il s'agit, pour tout organisme, civil ou militaire, de postes stratégiques, au sens où les performances de leur titulaire peuvent avoir des conséquences déterminantes sur l'avenir, voire la réputation de l'institution.

En revenant à l'armée de terre, une étude est menée à l'heure actuelle au niveau EMAT (Bureau de Planification des Ressources Humaines) pour essayer, entre autres tâches, d'identifier les postes à haut potentiel. Cette étude, qui doit être conduite avec l'aide d'un cabinet de consultant, doit en fait se décomposer en trois phases :

- ✓ Définir les critères qui caractérisent un poste-clé ;
- ✓ Identifier les postes clés au sein de l'Armée de terre ;
- ✓ Définir un parcours qualifiant permettant à terme d'occuper de tels postes.

Il est à noter que l'EMA vient de décider de conduire une telle étude à l'échelle de toutes les forces armées, s'appuyant sur le même consultant. Ceci permettrait de supprimer les différences de définition des postes à haut potentiel entre les forces armées, à l'heure où de plus en plus de postes de ce type sont interarmées.

L'étude concernant l'armée de terre étant en cours, il ne nous a pas été possible d'obtenir un volume précis pour ce type de poste. En revanche, on peut assez facilement en cerner les différentes catégories.

- ✓ En premier lieu, bien évidemment, tous les postes de direction de l'armée de terre, mais aussi, par exemple, des grands commandements organiques (régions terre...) ou fonctionnels (CFAT, CFLT, EMF...).
- ✓ Egalement des postes de responsabilité élevée en organismes et états-majors interarmées (EMA, EMIA, DAS, DICOD, DRM...) et interalliés (OTAN, EUROFOR...) ou dans des représentations au sein d'organismes internationaux (ONU...), qui sont d'ailleurs en train de prendre une importance croissante pour toutes les forces armées.

1.3 Mobilité des cadres de haut niveau

Pour ces officiers à haut potentiel appelés à exercer d'importantes responsabilités, la mobilité est un des moyens pour se confronter à d'autres façons de penser, à des approches différentes et, ensuite, de revenir au sein de leur armée avec une vision plus large apportant un enrichissement certain par l'apport d'une culture extérieure.

1.3.1 Définition

1.3.1.1 Gendarmerie

La mobilité externe concerne les officiers à haut potentiel appelés à exercer de hautes responsabilités. Elle vise principalement deux objectifs :

- ✓ Faire acquérir des compétences particulières qui ne pourraient être obtenues au sein de l'institution ;
- ✓ Favoriser les contacts de la gendarmerie avec ses interlocuteurs fonctionnels.

La mobilité apparaît en effet comme un facteur d'intégration dans la société environnante à l'heure où de façon générale les armées se professionnalisent. Le « détachement » au titre de la mobilité doit ajouter à l'attractivité individuelle de la fonction, l'enrichissement de l'institution par l'effet de réseau mis en place et contribuer ainsi à une meilleure connaissance de la gendarmerie en externe.

1.3.1.2 Armée de Terre

La mobilité, pour les cadres de haut niveau de l'armée de terre, correspond en fait à un objectif principal : l'acquisition, pour certains officiers supérieurs, de compétences ou de savoir-faire nouveaux, concrets et facilement exploitables lors de leur retour dans l'institution (management, finances, sous-traitance...). La notion de « retour sur investissement » est donc importante, comme on nous l'a confirmé, tant au niveau EMAT/BPRH que DPMAT.

En deuxième objectif apparaît également une volonté d'accroître le rayonnement de l'armée de terre et d'en entretenir ou améliorer l'image à une époque où la professionnalisation peut faire craindre un repli des armées sur elles-mêmes.

1.3.2 Domaine d'étude : militaire et externe

1.3.2.1 Gendarmerie

La gendarmerie ne constitue pas une entité isolée. Par les fonctions qu'ils exercent, les officiers de gendarmerie sont déjà ouverts sur la société civile. Ils sont amenés à côtoyer les cadres de différentes institutions non militaires (administration préfectorale, justice, police) ainsi que les élus de différents niveaux (local, départemental, régional ou national). De ce fait, la problématique de la gendarmerie est, sans doute, sensiblement différente de celle des autres armées. Pour autant, la gendarmerie réfléchit aux modalités pratiques d'échanges avec la magistrature, le ministère des finances, le corps préfectoral (détachement réciproque d'un officier à l'ENM et d'un magistrat à l'EOGN par exemple). Pour l'institution, le bénéfice à en retirer doit résider dans un complément aux acquis des officiers à haut potentiel dans des domaines précis.

1.3.2.2 Armée de Terre

Dans le cadre de cette étude, qui répond à une demande précise, concernant une catégorie d'officiers supérieurs très ciblée, l'EMAT a en fait repris les directives de la DFP, qui envisagent pour les personnels choisis, un séjour de deux ans dans un organisme de la fonction publique. Cette restriction, pour les premières expériences de l'année 2000, au seul domaine de la fonction publique, devrait être temporaire car l'extension à des entreprises privées dès 2001 a été évoquée tant à l'EMAT/BPRH que par la DPMAT. Cependant, l'armée de terre n'a pas poussé plus loin la définition de ce domaine d'étude de la mobilité,

considérant que ceci fait partie des attributions de la DFP, alors que sa tâche à elle est plutôt de sélectionner des officiers ayant les capacités indispensables à ce type de mobilité.

2 Besoins des armées

2.1 Etat des lieux

Toutes activités confondues – auprès d’une administration, d’une entreprise publique, pour un mandat syndical... - la défense est un des premiers contributeurs de la « mobilité externe » de la fonction publique :

Sur 32617 postes « externes », le ministère de la défense arrive au second rang de la fonction publique avec 2433 détachements, après l’éducation nationale qui avec 19400 postes caracole en tête.

Les forces armées ne font pas exception à cette tendance. Même sans appellation particulière et statut spécifique, certains de leurs officiers occupent des postes dans d’autres ministères.

2.1.1 Exemple de l’armée de l’air

Des officiers de cette armée servent à l’extérieur sous les différents statuts existants.

Service détaché

Une quarantaine d’officiers de l’armée de l’air est actuellement en service détaché. Ils sont généralement détachés dans des organismes ou des entreprises ayant des liens avec l’aéronautique comme Dassault, l’Office national d’études et de recherches aérospatiales (ONERA), le Centre national d’études spatiales (CNES) ou l’Agence spatiale européenne (ESA). D’autre part, une vingtaine d’entre eux est détachée auprès d’AIRCO. Enfin, certains sont détachés auprès de ministères comme celui des affaires étrangères par exemple.

Hors budget

Plus de 25 officiers de l’armée de l’air sont en position hors budget essentiellement au sein du ministère chargé de la coopération.

Loi 70-2

En 1999, pour l’armée de l’air, il y a eu 20 candidatures : 4 pour des postes de haut niveau et 16 pour des postes de catégorie A.

Huit officiers ont été retenus se répartissant comme suit :

- ✓ Ministère de l’équipement : 2 dont un ingénieur des ponts et chaussées ;
- ✓ Ministère de l’économie et des finances : 2 ;
- ✓ Ministère de l’éducation nationale : 3 ;
- ✓ Ministère de la justice : 1.

Divers

Les attachés de défense et de l’air peuvent également être considérés comme exerçant leur activité en dehors du ministère de la défense. Il en est de même des officiers suivant une scolarité au sein d’écoles civiles ou de l’université dans le cadre de l’enseignement militaire

supérieur scientifique et technique et qui effectuent le plus souvent un stage de plusieurs mois en entreprise.

2.1.2 Exemple de la gendarmerie

La gendarmerie pratique déjà l'ouverture vers l'extérieur au travers de différents dispositifs. S'agissant des liens avec les entreprises du secteur privé, elle participe au comité de liaison « Défense-MEDEF », entretient des contacts avec le club de défense économique de l'entreprise et a collaboré à la création de l'Institut d'Etudes et de Recherche sur la Sécurité des Entreprises (IERSE). De même, l'ouverture vers le milieu universitaire est largement pratiquée (participation à des enseignements de DESS, cours au sein de l'Ecole Nationale de la Magistrature, etc.). Par ailleurs, outre les différentes formes de partenariat et les détachements préalables aux transferts d'officiers vers des emplois de haut niveau (administrateur civil, sous préfet, etc.), la gendarmerie a, depuis le 1^{er} mars 1999, mis en place un officier au sein du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, pour une durée de deux ans afin de prendre en charge le budget coordonné de l'enseignement supérieur.

2.1.3 Exemple de l'armée de terre

Il existe effectivement dans l'armée de terre des formes de mobilité externe, mais elles sont assez éloignées du concept dont cette étude fait l'objet. En premier lieu, et nous y reviendrons en étudiant les besoins en formation, de nombreux officiers par la voie de l'Enseignement Militaire Supérieur Scientifique et Technique (EMSST), effectuent une ou deux années dans différentes écoles ou universités de haut niveau, en fin de leur temps de capitaine. Cette formation est cependant de type universitaire, et si elle permet d'obtenir des diplômes de qualité et certains contacts avec le monde civil, elle n'apporte pas de savoir-faire ou d'expérience concrets comme pourra le faire un passage de deux ans en entreprise ou dans un ministère.

De même, le principe du service détaché est lui aussi très éloigné de la mobilité dont nous parlons. Ne concernant qu'une petite population d'officiers, il nous a été présenté à l'EMAT\BPRH comme une « préretraite », bien loin des notions de rentabilité et d'acquisition d'expérience pour de futurs hauts potentiels.

Enfin, les passages à la fonction publique par le biais de la loi 70-2 ne sont à évoquer que pour mémoire, pour les mêmes raisons que précédemment : pas de retour dans l'institution, valorisation de l'image de l'armée faible voire inexistante.

2.2 **Besoins nouveaux**

2.2.1 Préambule

2.2.1.1 Armée de l'Air

L'armée de l'air ne considère pas la mobilité externe comme un élément de la formation de ses officiers de haut niveau. Elle attend néanmoins beaucoup en terme de retour sur investissement. Il s'agit non seulement pour les officiers d'apporter leurs compétences professionnelles à l'organisme d'accueil mais également pour l'armée de l'air, dans le cadre de la réciprocité, de recueillir des compétences qu'elle ne possède pas en son sein.

2.2.1.2 Marine

La Marine est prête à placer pour deux à trois ans des officiers supérieurs en mobilité dans les quatre domaines suivants :

- ✓ Finances/ budget ;
- ✓ Gestion/ management/ contrôle de gestion ;
- ✓ Relations publiques/ communication ;
- ✓ Techniques industrielles/ qualité/ logistique/ gestion de projet.

Les organismes visés sont soit des ministères soit des entreprises –publiques ou privées. La recherche d'un emploi n'est pas une priorité absolue. La position de chargé de mission auprès d'une autorité de niveau adapté est une bonne solution pour résoudre les problèmes de compétence et de subordination.

2.2.1.3 Gendarmerie

La gendarmerie est conduite à distinguer deux domaines requérant des hauts potentiels. Les premiers concernent des postes de commandement opérationnel à un échelon supérieur ou égal au département (groupement de gendarmerie). Les seconds se situent au sein de l'administration centrale ou dans des états-majors de haut niveau qu'ils soient spécifiques (ex : circonscriptions et régions de gendarmerie), interarmées (ex. : EMA, DRM), interministériels (ex. : Intérieur, Justice) ou internationaux (ex. : SHAPE, La Haye). Outre certains postes de commandement opérationnel (commandants de légion ou de circonscription par exemple) la mobilité de hauts potentiels apparaît très pertinente pour une vingtaine de « métiers » exercés au sein de la gendarmerie dans les domaines juridiques, des relations internationales, de la communication, des finances ou de la gestion des ressources humaines.

2.2.1.4 Armée de Terre

Depuis un peu plus de trois ans, l'armée de terre étudiait déjà cette possibilité de placer certains de ses officiers de haut niveau dans différents ministères, voire au sein d'entreprises pour une durée de deux ans. Cette étude correspondait à une volonté d'élargissement des connaissances des futurs hauts potentiels, par une ouverture aux méthodes de travail et d'analyse en vigueur au sein de la société civile, ainsi qu'à un souhait de tisser des liens avec de futurs hauts responsables.

Cependant, cette démarche s'est rapidement heurtée à la difficulté de trouver des organismes d'accueil pour les officiers, le caractère peu officiel de cette étude ne permettant pas d'aller au delà de la simple réflexion.

Ainsi, le souhait émis par le ministre il y a bientôt deux ans, est perçu comme la décision politique qui manquait jusque-là pour permettre d'avancer dans la démarche.

Le besoin de mobilité pour les cadres de haut niveau de l'armée de terre est donc bien une réalité, et nous allons en détailler les différentes composantes.

2.2.2 Formation

2.2.2.1 Gendarmerie

La mobilité constitue un complément à la formation continue que représente l'enseignement militaire supérieur (EMS). Le passage dans les états-majors alliés et l'administration publique, voire dans des entreprises privées, constitue non seulement une réelle ouverture sur l'extérieur mais aussi l'amorce d'un véritable parcours qualifiant. Il s'agit donc de construire des itinéraires de carrière en appréciant la capacité de hauts potentiels à atteindre un niveau élevé de performance dans des contextes variés et des postes successifs, et admettre, le cas échéant, leur remise en cause. Ces mises en situation adaptées contribuent à développer l'expérience des futurs hauts potentiels mais aussi, d'une certaine façon, à confirmer ou infirmer la qualité de haut potentiel préalablement déterminée.

2.2.2.2 Armée de Terre

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les officiers de l'armée de terre ont déjà une certaine ouverture sur l'extérieur au cours de leur formation comme le prouve le nombre important d'officiers effectuant une « scolarité externe » dans le cadre de l'EMSST, qui leur permet d'obtenir le Brevet Technique (BT).

Pourtant, la mobilité telle qu'on la conçoit pour des cadres de haut niveau ne se place pas du tout dans la même optique de formation. Survenant plus tard dans la carrière, elle a surtout pour objectif d'acquérir ou consolider une expérience dans un domaine bien précis (management, ressources humaines, finances...), dans un cadre concret, permettant d'espérer « un retour sur investissement ». On voit rapidement qu'il n'y a aucun risque de « doublon » avec la scolarité évoquée précédemment, et que l'on peut au contraire y voir une nouvelle opportunité de formation, beaucoup plus pratique et concrète.

De plus, dans l'optique du parcours qualifiant des futurs hauts potentiels, ce passage obligé par la mobilité constituerait une étape supplémentaire à la formation acquise dans le cadre de l'enseignement supérieur, permettant aux futurs hauts responsables de l'armée de terre de mieux se préparer à leurs futurs emplois, et à leur hiérarchie d'effectuer des choix avec le plus de données possibles.

2.2.3 Ouverture, reconnaissance, rayonnement

2.2.3.1 Gendarmerie

Cette mobilité externe doit contribuer à améliorer les rapports avec l'extérieur grâce à une meilleure connaissance réciproque favorisant l'émergence ou le développement d'une plus grande confiance et un meilleur dialogue sur les affaires qui doivent être traitées en commun. De façon plus générale, cette mobilité participe du lien armées – nation dont la consolidation, voire la régénération, apparaît indispensable à l'heure de la professionnalisation.

2.2.3.2 Armée de Terre

Là aussi, l'évolution de l'armée de terre peut permettre de trouver des avantages à la mobilité. En effet, jusqu'à présent, avec son important volume d'appelés et son grand nombre de régiments implantés partout sur le territoire, l'armée de terre bénéficiait d'un lien fort avec la Nation. Le risque de la professionnalisation est évident, et d'autant plus grand pour l'armée de terre : en diminuant le format et en supprimant le service national, elle risque de se couper de

la vie civile et de s'isoler des cadres et responsables de haut niveau des entreprises, qui seront de plus en plus rares à connaître l'institution militaire.

Ainsi, placer des cadres de haut niveau de l'armée de terre dans diverses entreprises civiles, publiques ou privées, pourrait avoir plusieurs avantages.

- ✓ Ouverture supplémentaire pour les officiers, leur permettant de multiplier et renforcer les contacts, à des niveaux importants, et d'acquérir de nouveaux savoir-faire dans des domaines parfois spécifiques ;
- ✓ Rayonnement de l'armée de terre, qui est désormais beaucoup moins proche de la population. Les officiers en poste permettraient de mieux faire connaître l'institution militaire, et de renforcer le lien avec la Nation ;
- ✓ Reconnaissance des officiers, qui auraient l'occasion de démontrer leurs qualités propres et la qualité de leur formation, contribuant ainsi à valoriser l'image de l'institution militaire dans son ensemble.

2.2.4 Acquisition d'expériences

2.2.4.1 Gendarmerie

Pour aller plus loin dans l'acquisition des compétences particulières et dans le développement des liens avec les interlocuteurs habituels de la gendarmerie, la mobilité externe peut permettre l'exercice de métiers correspondant dans un cadre professionnel extérieur à l'arme et reconnu pour son savoir-faire dans le domaine visé (ex. : presse, contentieux administratif). Ce dispositif, pour être réellement attractif, doit pour la gendarmerie permettre un retour sur investissement. Il s'agit par conséquent d'apporter une valeur ajoutée au cadre disposant déjà d'un haut potentiel.

2.2.4.2 Armée de Terre

Dans ce domaine également, la professionnalisation peut créer un besoin nouveau. En se recentrant sur le métier militaire, l'armée de terre comme les autres armées conduit un processus que divers ministères ou de nombreuses entreprises ont déjà mené à terme souvent avec succès. Ainsi, il pourrait être intéressant de voir comment ont été abordés les problèmes de sous-traitance et d'externalisation, à l'heure où la professionnalisation soulève de plus en plus cette question dans toutes les forces armées, pour différentes fonctions ou services : restauration, entretien des véhicules légers, nettoyage, surveillance... Bien sûr, cette expérience de la mobilité devrait avoir lieu à des niveaux de responsabilité assez élevés, afin d'avoir une vision réellement « stratégique » de la gestion des problèmes.

Dans un autre registre, un officier possédant une formation ou des compétences particulières pourrait retirer certains avantages à exercer la même fonction dans un autre cadre, découvrant d'autres problèmes et d'autres manières de les résoudre. Les métiers de la finance, de la gestion des personnels ou de la communication semblent particulièrement bien se prêter à la mobilité telle que nous l'envisageons.

2.2.5 Réciprocité

2.2.5.1 Marine

A courte échéance, les postes brigüés seraient les suivants :

| | Organismes extérieurs | Organismes de la Marine ouverts en réciprocité |
|--|--|--|
| Finances/ budget | MINECO Cour des comptes | Cellules finance de PROG ou PLAN |
| Gestion/ management/ contrôle de gestion | Entreprises publiques ou privées | Chargé de mission auprès du CEMM, MGM ou du sous chef PLAN |
| Relations publiques/ communication | Entreprises privées type chantiers, Véritas... | Bureau EMM/PL/EPG, EMM/OPL/STN... |
| Techniques industrielles/ qualité/ logistique/ gestion de projet | Entreprises de communication SIG du PM... | SIRPA MER CAB COM |

2.2.5.2 Armée de Terre

Parallèlement à la « perte » de certains officiers pendant deux ans, la réciprocité peut être un moyen de compensation intéressant, en permettant d'occuper un poste tout en faisant bénéficier l'institution d'un regard différent sur son fonctionnement.

Si l'armée de terre ne perçoit pas cette réciprocité comme un accompagnement indispensable à la mobilité, certains postes ont d'ors et déjà été identifiés comme susceptibles de pouvoir accueillir un fonctionnaire, administrateur civil. Ces postes, pour leur grande majorité, sont situés au sein de différents bureaux de l'EMAT :

- ✓ BPRH (Bureau Planification des Ressources Humaines) ;
- ✓ BRI (Bureau Relations Internationales) ;
- ✓ BPF (Bureau Planification Finances) ;
- ✓ BOE (Bureau Organisation Effectifs).

2.3 Personnel

2.3.1 QUI ? cibles

2.3.1.1 Marine

Afin de limiter le nombre d'officiers supérieurs affectés hors de la Marine, une solution envisageable serait d'envoyer des officiers en mobilité/formation en lieu et place de l'année de scolarité du CID. C'est cependant qu'une des solutions possibles et son étude est en cours.

2.3.1.2 Armée de l'air

La mobilité externe s'adressera à des officiers brevetés du CID et volontaires pour servir dans une administration ou dans une entreprise. L'armée de l'air tient tout particulièrement à cette

notion de volontariat et ne tient pas à faire de la mobilité externe une obligation. Elle ne prend en aucun cas comme modèle la mobilité externe des administrateurs civils.

A terme, la mobilité externe concernerait une dizaine d'officiers, c'est-à-dire un flux de cinq officiers par an. Compte tenu de ses ressources, l'armée de l'air ne peut aller raisonnablement au-delà d'un tel chiffre. Cela représente tout de même 10 % du nombre annuel de brevetés si l'on prend pour référence la promotion 1999-2000 du CID.

2.3.1.3 Gendarmerie

Pour la gendarmerie, les postes ouverts au titre de la mobilité doivent être non seulement réellement valorisant pour le personnel concerné mais aussi utile pour l'exercice de ses responsabilités futures. La cible doit être limitée aux officiers réellement susceptibles d'exercer de hautes responsabilités. L'officier doit donc en premier lieu posséder certaines qualifications venues compléter une solide formation initiale soit d'origine universitaire (Bac + 4) soit d'origine militaire (grande école militaire) et disposer d'une espérance de vie professionnelle au sein de l'institution dans les échelons élevés de la hiérarchie. Plus encore, cette nouvelle disposition doit concerner les seuls hauts potentiels pour lesquels le détachement dans un environnement autre (administration, grande entreprise publique ou privé) présente un intérêt direct. L'esprit de système n'est pas à rechercher. Le souci d'individualisation résulte non seulement du principe de mise en œuvre d'un outil de gestion des ressources humaines mais encore de la définition de parcours qualifiants spécifiques à certains officiers destinés à occuper certaines responsabilités, les deux étant clairement identifiés.

2.3.1.4 Armée de terre

Les officiers de l'armée de terre concernés par ce type de mobilité doivent répondre à des caractéristiques bien précises. En premier lieu, ils doivent faire partie des futurs hauts potentiels, ce qui permet déjà d'opérer une première sélection, en restreignant le choix aux officiers terminant leur cycle de l'enseignement militaire supérieur et ayant effectué leur année au sein du Collège Interarmées de Défense, quelle que soit la voie sur laquelle ils sont désormais engagés (experts ou commandement). Ils doivent également posséder certains diplômes ou avoir une expérience dans des domaines facilement transposables au civil : gestion, finances, droit...

En outre, des critères plus personnels entrent également en jeu : capacité d'adaptation, sens du contact et des relations humaines, ce qui montre clairement l'importance de ces premières années sur le plan de l'image de l'armée et de ses cadres de haut niveau.

Enfin, il est à noter que l'armée de terre n'envisage pas de choisir plus de dix officiers par an (six à l'été 2000), sachant qu'il est difficile de se passer de ces cadres de haut niveau au sein de l'institution, même si la réciprocité peut permettre de pourvoir certains postes « généralistes ».

2.3.2 Quand ? profil

2.3.2.1 Armée de l'Air

La mobilité externe concernerait des lieutenants-colonels ayant quelques années de grade et de jeunes colonels avant qu'ils ne prennent le commandement d'une base aérienne ou qu'ils occupent un poste équivalent à celui de commandant de base aérienne.

2.3.2.2 Gendarmerie

Pour la gendarmerie, la mobilité externe peut se substituer à une affectation en état-major. Le candidat type serait ainsi un officier s'étant déjà distingué par ses qualités professionnelles et de commandement et apte à tenir des fonctions de conception. Chef d'escadron ancien dans le grade ou jeune lieutenant-colonel, l'officier aurait préalablement assuré le commandement d'une unité élémentaire et suivi la scolarité du Collège Interarmées de Défense (C.I.D.). D'une durée de deux ans, comparable à celle réalisée par les membres du corps des administrateurs civils et de l'administration préfectorale, cette mobilité doit se situer en amont de l'exercice de la fonction vers laquelle l'intéressé serait ensuite orienté, en interne ou en externe. La connaissance du milieu, l'expérience et les savoirs acquis doivent conférer à l'intéressé un champ de compétences particulièrement valorisant pour l'exercice ultérieur de très hautes responsabilités.

2.3.2.3 Armée de Terre

Le passage au CID étant désormais une étape capitale dans la carrière d'un officier, le profil général pour être retenu pour une phase de mobilité externe est assez simple à déterminer. Il s'agit d'un lieutenant-colonel ou jeune colonel, possédant un fort potentiel, sortant directement du CID, ou ayant effectué son temps de Bureau Opérations Instruction (BOI) en régiment ou un poste équivalent dans la filière des experts. Ces officiers doivent avoir déjà été remarqués pour leur diverses qualités, et il serait souhaitable d'envisager pour leur retour un poste dans lequel leur expérience de deux ans sera directement exploitable et profitable à l'institution.

Pour parler clairement, les officiers pressentis pour l'été 2000 sont parmi les premiers de leurs promotions, l'armée de terre attachant une grande importance à l'image qu'elle va donner à travers ses personnels.

3 Mise en œuvre

3.1 Cadre juridique et modalités

3.1.1 Les textes

Dans le cadre de la mobilité externe, les officiers détachés, soit dans la fonction publique, soit dans des entreprises, seront soumis aux dispositions des textes suivants :

- ✓ Loi n° 72-662 du 13 juillet 1972 portant statut général des militaires ;
- ✓ Décret n° 74-338 du 22 avril 1974 relatif aux positions statutaires des militaires de carrière ;
- ✓ Instruction n° 21300/DEF/DAJ/FM/1 du 18 septembre 1978 relative aux positions en service détaché et hors cadres et à la situation dite « hors budget » de la position d'activité.

3.1.1.1 La loi portant statut général des militaires

La loi, dans son article 52, énumère les différentes positions de tout militaire de carrière : activité, service détaché, non-activité, hors cadre, retraite.

Les officiers concernés par la mobilité externe pourront être placés soit en activité, soit en service détaché.

« L'**activité** est la position du militaire de carrière qui occupe un emploi de son grade »¹.

« La position en **service détaché** est celle du militaire de carrière placé hors de son corps d'origine [...] pour occuper un emploi public ainsi [qu'] un emploi privé d'intérêt public »².

3.1.1.2 Le décret relatif aux positions statutaires des militaires de carrière

Le décret en Conseil d'Etat détermine les modalités d'application du chapitre IV « positions » du titre II « dispositions statutaires concernant les militaires de carrière officiers et sous-officiers » conformément à l'article 107 de la loi.

Activité

Dans cette position, le militaire peut occuper un emploi « au titre d'une participation organique militaire, dans des organismes ne relevant pas du ministère des armées »³. Néanmoins, l'emploi en question doit être déterminé par un arrêté conjoint du ministre des armées, du ministre de l'économie et des finances et du ministre dont relève l'organisme concerné.

Service détaché

Le décret énumère les cas limités – sept - où un militaire peut être placé en position de service détaché. Dans le cadre de la mobilité externe, les officiers pourraient être placés en service détaché auprès :

- ✓ « D'une administration, d'un office ou d'un établissement public de l'Etat dans un emploi conduisant à pension du code des pensions civiles et militaires de retraite » ;
- ✓ « D'une administration, d'un office, d'un établissement public, d'une entreprise publique, d'une société nationale ou d'économie mixte dont l'Etat détient la majorité du capital, dans un emploi ne conduisant pas à pension du code des pensions civiles et militaires de retraite » ;
- ✓ « D'une entreprise ou d'un organisme privé d'intérêt général ou de caractère associatif assurant des missions d'intérêt général »⁴.

Dans ce dernier cas, il faut de plus que « le nombre et la nature des emplois » soient « précisés par une disposition des statuts de l'entreprise ou de l'organisme considéré, approuvé par arrêté du ministre chargé du budget, du ministre chargé de la fonction publique et du ou des ministres intéressés »⁵.

En ce qui concerne les entreprises privées, les militaires ne peuvent être placés en service détaché que « pour y exécuter des travaux de recherche d'intérêt national entrant dans le cadre fixé par le comité interministériel de la recherche scientifique et technique ou pour assurer le développement, dans le domaine industriel et commercial, de recherches de même nature »⁶.

¹ Article 53.

² Article 54.

³ Article 2.

⁴ Article 12.

⁵ Article 12.

⁶ Article 12.

3.1.1.3 L'instruction relative aux positions en service détaché et hors cadres et à la situation dite « hors budget » de la position d'activité

L'instruction précise les différentes dispositions relatives à la situation dite « hors budget » de la position d'activité et à la position en service détaché.

Activité, situation « hors budget »

Définition : « la situation hors budget est celle des militaires en activité qui occupent un emploi de leur grade au titre d'une participation organique militaire, dans des organismes ne relevant pas du ministère chargé des armées »⁷.

Forme de la décision : « la décision de mise en situation hors budget est prononcée par un **ordre de mutation** du ministre chargé des armées »⁸.

Durée : il n'existe pas de règle particulière.

Application des règles du statut général des militaires : en position d'activité, le militaire en situation hors budget « est soumis à l'ensemble des **droits et obligations des militaires** »⁹.

Rémunération : elle est « fondée sur le **grade** et l'échelon détenus »¹⁰.

Dépendance hiérarchique : « le militaire est hiérarchiquement subordonné à une autorité [de l']organisme »¹¹ d'emploi.

Notation : « appréciations de l'autorité d'emploi »¹².

Avancement : le militaire étant en position d'activité, ses **droits à l'avancement** sont inchangés.

Droits à pension de retraite : les droits du militaire sont **inchangés**.

Régime de sécurité sociale : le militaire reste affilié à la **sécurité sociale militaire**¹³.

Permissions : c'est le **régime militaire** qui s'applique¹⁴.

Maintien dans le logement militaire : le maintien est possible¹⁵.

Service détaché

Définition : « la position en service détaché est la position du militaire qui [...] est placé hors de [son corps d'origine] pour occuper un emploi public ou un emploi privé d'intérêt

⁷ Chapitre III.

⁸ § 3.1.3.

⁹ § 3.2.1.

¹⁰ Annexe 1.

¹¹ § 3.2.2.

¹² Annexe 1.

¹³ Annexe 1.

¹⁴ Annexe 1.

¹⁵ Annexe 1.

public »¹⁶. « Le détachement d'office intervient exclusivement en raison des besoins du service »¹⁷.

Forme de la décision : « la décision individuelle prononçant la modification de la position statutaire du militaire concerné intervient par **arrêté du ministre chargé des armées** »¹⁸. Dans le cas où le militaire ne serait pas placé en service détaché auprès d'une administration, d'un office ou d'un établissement public de l'Etat dans un emploi conduisant à pension du code des pensions civiles et militaires de retraite, pour que les fonctions puissent être réputées de même nature, l'arrêté de détachement doit être contresigné par le ministre chargé de l'économie et des finances. Cette mention « fonction de même nature » a des conséquences sur le régime des bénéficiaires de campagne et des bonifications pour pensions, sur l'affiliation au fonds de prévoyance militaire et sur le maintien de la carte de circulation.

Procédure : une commission « présidée par un officier général de l'armée ou formation rattachée à laquelle appartient le militaire concerné » et comprenant « deux militaires servant sous le même statut »¹⁹ adresse au ministre de la défense un avis dans le cas d'un détachement d'office.

Durée : « le détachement est prononcé pour une durée qui ne peut excéder cinq années »²⁰ et « peut être renouvelé tant que le militaire demeure en service »²¹.

Application des règles du statut général des militaires : « placé en service détaché pour occuper un emploi public ou un emploi privé d'intérêt public, le militaire reste soumis aux **règles** de son **statut militaire** [...] »²². En outre, il « est soumis à l'ensemble des **règles régissant la fonction** qu'il exerce par l'effet de son détachement »²³.

Rémunération : « le militaire détaché reçoit la **rémunération applicable à la fonction** qu'il exerce du fait de son détachement ». « [...] Si] le nouvel emploi occupé comporte une rémunération moindre [...], il est versé au militaire « mensuellement une indemnité différentielle » pour qu'il continue « à percevoir la rémunération qu'il recevrait en position d'activité »²⁴.

Dépendance hiérarchique : le militaire est subordonné à une « autorité de l'organisme d'accueil »²⁵.

Notation : « les notes et appréciations sont rédigées dans les conditions fixées pour les personnels appartenant à l'organisme d'accueil. Les fiches annuelles de notation sont transmises au ministre chargé des armées »²⁶ ou à l'autorité délégitaire.

¹⁶ Chapitre premier.

¹⁷ § 1.1.3.1.2.

¹⁸ § 1.1.3.4.

¹⁹ § 1.1.3.3.

²⁰ § 1.1.4.

²¹ § 1.1.6.1.

²² § 1.1.7.1.

²³ § 1.1.7.2.

²⁴ § 1.1.7.7.

²⁵ Annexe 1.

²⁶ § 1.1.7.3.

Avancement : « le militaire détaché bénéficie d'un avancement de grade et d'échelon dans les conditions fixées par le statut particulier de son corps d'origine »²⁷.

Droits à pension de retraite : « le militaire détaché pour occuper un emploi public ou un emploi privé d'intérêt public continue à effectuer des **services valables pour la constitution du droit à pension militaire de retraite** »²⁸. Néanmoins, le versement du montant de la retenue pour pension et le versement de la contribution complémentaire suivent des règles dépendant de la nature de l'organisme où le militaire est détaché.

Régime de sécurité sociale : seuls les militaires en service détaché « auprès d'une administration, d'un office ou d'un établissement public de l'Etat dans un emploi conduisant à pension du code des pensions civiles et militaires de retraite ou auprès dans une administration de l'Etat dans un emploi ne conduisant pas à pension »²⁹ restent affiliés au régime de **sécurité sociale militaire**. Les autres « sont soumis au régime de **sécurité sociale applicable à l'emploi qu'ils occupent** [...] »³⁰.

Permissions : le militaire « est soumis au **régime des congés annuels** applicables dans l'emploi qu'il exerce du fait de son détachement »³¹.

Maintien dans le logement militaire : le maintien est possible dans le cas d'un détachement d'office³².

3.1.2 Analyse

3.1.2.1 Synthèse

| | Activité, situation hors budget | Service détaché |
|------------------------------|--------------------------------------|---|
| Forme de la décision | Ordre de mutation | Arrêté interministériel |
| Durée | Sans objet | 5 ans max (renouvelable) |
| Statut | Statut général des militaires | Statut général des militaires Règles liées à la fonction |
| Rémunération | Solde du grade | Celle de la fonction |
| Notation | Appréciations de l'autorité d'emploi | Appréciations de l'autorité d'emploi |
| Avancement | Règles du corps d'origine | Règles du corps d'origine |
| Droits à pension de retraite | Règles du corps d'origine | Règles du corps d'origine |
| Régime de sécurité sociale | Militaire | Militaire ou applicable à la fonction |
| Permissions | Régime militaire | Régime des congés annuels |

²⁷ § 1.1.7.3.

²⁸ § 1.1.7.4.

²⁹ § 1.1.7.5.1.

³⁰ § 1.1.7.5.1.

³¹ § 1.1.7.9.1.

³² Annexe 1.

| | | |
|--------------------|-----|----------------------------|
| Logement militaire | Oui | Oui (détachement d'office) |
|--------------------|-----|----------------------------|

3.1.2.2 Activité, situation « hors budget »

Il apparaît donc possible d'affecter des officiers dans des postes de la fonction publique en les appelant à servir en situation dite « hors budget ». Pour ce faire, il suffit que des accords interviennent entre le ministère de la défense et les ministères d'accueil. A la différence du service détaché, la situation hors budget ne concerne pas un officier nettement identifié mais un effectif de personnel militaire que le ministère de la défense s'engage à honorer. Pour l'officier, il n'y a pas de modification concernant son statut : il reste en activité et reçoit une affectation dans un emploi de son grade.

3.1.2.3 Service détaché

La mise en service détaché est prononcée d'office par un arrêté du ministre de la défense, du ministre dont dépend l'organisme d'accueil, éventuellement contresigné par le ministre chargé de l'économie et des finances. Le militaire en service détaché conserve les liens d'appartenance à son corps d'origine, et continue de bénéficier des droits à l'avancement et à la retraite. Le militaire est néanmoins soumis aux règles régissant l'organisme auprès duquel il est détaché. En contrepartie, le régime de rémunération est celui des fonctions tenues. Le détachement n'est possible qu'auprès des administrations publiques au sens large du terme ainsi qu'auprès des entreprises publiques.

3.1.2.4 Cas particulier des entreprises privées

Le détachement d'officiers auprès d'entreprises privées apparaît totalement impossible d'un point de vue juridique en l'état actuel des textes.

Tout d'abord, la loi portant statut général des militaires doit être modifiée car elle ne permet pas de placer un militaire en service détaché auprès d'une entreprise privée sauf dans le cas d'un emploi privé d'intérêt public respectant les conditions fixées par le décret relatif aux positions statutaires des militaires de carrière.

La seule modification de décret précité ne semble pas envisageable. En effet, le décret d'application de la loi ne reposerait alors sur aucune base légale.

La solution, après une modification de la loi, serait de prendre des dispositions relatives à la mobilité externe des officiers.

D'autre part, les dispositions de l'article 432-13 du code pénal ainsi que celles du décret n° 96-28 du 11 janvier 1996 relatif à l'exercice d'activités privées par les militaires placés dans certaines positions ou ayant cessé définitivement leurs fonctions sont à prendre en considération. Le code pénal précise qu'« est assimilée à une entreprise privée toute entreprise publique exerçant son activité dans un secteur concurrentiel et conformément aux règles de droit privé »³³. Dans certains cas prévus par le décret, la commission instituée par ce dernier donne un avis qui est suivi par une décision du ministre de la défense portant sur la compatibilité des activités envisagées avec les dispositions de l'article 35 du statut général des militaires reprenant celles du code pénal.

³³ Article 432-13.

3.2 Logistique associée

Trois conditions sont indispensables pour mettre en place un dispositif de mobilité efficace :

- ✓ Une décision managériale ;
- ✓ Une adhésion individuelle ;
- ✓ Une organisation adaptée.

Les deux dernières sont fondamentales car elles touchent directement à l'homme et font l'objet de ce chapitre où nous étudierons successivement :

- ✓ Outil de gestion :
- ✓ Dispositif de formation ;
- ✓ Politique de communication.

3.2.1 Dispositif de gestion

3.2.1.1 Préambule

La mise en place d'une mobilité même réduite à une trentaine d'officiers nécessite un dispositif idoine. Cependant, avant d'étudier les besoins et les solutions que nous proposons, nous allons dégager un certain nombre d'invariants.

3.2.1.2 Pas de mobilité externe ex nihilo

Il y a de nombreux points communs entre la mobilité externe et des dispositifs plus classiques existant de gestion du personnel comme les mobilités fonctionnelles (changement de poste au sein d'une même structure), la mobilité géographique (qui est beaucoup plus élevée pour le personnel militaire – de 15 à 20 % (*)- que pour le reste de la fonction publique – environ 4 %) ou la reconversion.

(*) Pour les officiers de haut potentiel, le taux de mobilité "interne" - géographique ou fonctionnel - est plutôt de l'ordre de 33 à 66 %. La durée d'une affectation dans un même poste n'excède jamais trois ans et la durée des postes de commandement est souvent inférieure à deux ans.

Pour ces raisons, la direction générale de l'armement a rassemblé ses dispositifs mobilité externe et reconversion au sein d'une même entité : la mission rayonnement.

L'organisation à mettre en place devra utiliser au maximum les structures de gestion existantes au sein des armées.

3.2.1.3 Cas de la DGA : mission rayonnement

Ne pas confondre mobilité externe et mobilité formation !

A son arrivée au poste de délégué, Monsieur Jean Yves Helmert a décidé d'adapter la DGA au monde du travail et aux entreprises. Il a tout particulièrement insisté sur la nécessité d'envoyer la totalité des jeunes d'I.A. en formation dans l'industrie. Cette mobilité/formation ne doit pas être confondue avec la mobilité externe des cadres de potentiel : les candidats n'ont pas le même âge, ne seront pas tous appelés à exercer de hautes fonctions au sein du ministère de la défense – beaucoup seront "aspirés" par l'industrie - et les motivations de leurs employeurs respectifs diffèrent. Pour la DGA, il s'agit de former des promotions complètes.

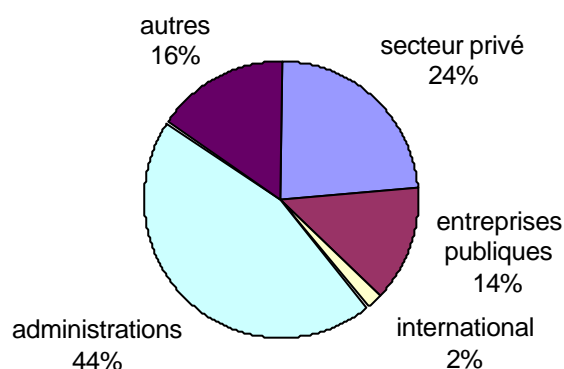
A côté de cet envoi en formation dans l'industrie – en cours d'approbation - il existe au sein de la DGA un dispositif de mobilité externe en place depuis des années, géré par une entité originale: la mission rayonnement.

Une durée de deux ans a été retenue par la DGA dans le cas spécifique de la mobilité/formation. Elle est plus importante dans le cas de la mobilité externe...

Mission rayonnement

Rattaché fonctionnellement au conseil général de l'armement, la mission rayonnement est associée à toutes les actions de la DGA qui concernent la gestion de carrière et plus particulièrement la mobilité et la reconversion des cadres de cette direction. Chaque année, environ une quarantaine d'ingénieurs « rayonnent » hors du ministère de la défense :

Rayonnement des I.A. (chiffres 1999)



D'après un responsable de la mission rayonnement, avant 35 ans, les entreprises recherchent des ingénieurs de l'armement pour leur potentiel, après 35 ans, pour leur savoir-faire. Je pense que cette remarque sera identique pour nos cadres.

L'âge de l'envoi en mobilité externe des cadres de haut potentiel devra être bien adapté aux besoins identifiés.

3.2.1.4 Les besoins

Le dispositif devra être en mesure de répondre de façon optimale aux besoins suivants :

1. Tenir à jour une bourse des fiches postes disponibles dans la fonction publique et dans les entreprises ;
2. Maintenir un réseau de relations ;
3. Rédiger une charte de la mobilité ;

4. Assurer un soutien juridique à la mobilité, assurer la cohérence des protocoles signés entre administrations ou avec les entreprises privées, régler les différents problèmes inhérents aux différences de statuts (indice, prime, avancement...);
5. Accroître la communauté des statuts, des formations, voire des concours;
6. Valoriser la mobilité (dispositif réglementaire, cursus de carrière, poste réservé...);
7. Gérer le déplacement (déménagement, travail conjoint...);
8. Informer le personnel des armées et des entreprises d'accueil;
9. Former le personnel envoyé en mobilité;
10. Suivre de la mobilité (statistiques, évolution postes proposés...);
11. Gérer le personnel en mobilité (avancement, notation, administrative...).

3.2.1.5 Différents niveaux de traitement

On voit ainsi se dégager de grands ensembles de fonctions dont le traitement nécessite une prise en compte au bon niveau: interministériel, ministériel, voire des directions du personnel de chaque force armée :

| Niveau \ Tâche | Interministériel | MINDEF | Direction du personnel des forces armées |
|----------------|------------------|----------|--|
| 1 | ☺ | | |
| 2 | | | ☺ |
| 3 | ☺ | ☺ | ☺ |
| 4 | | ☺ | |
| 5 | ☺ | ☺ | |
| 6 | | ☺ | ☺ |
| 7 | ☺ | | ☺ |
| 8 | | | ☺ |
| 9 | ☺ | ☺ | |
| 10 | ☺ | | ☺ |
| 11 | | | ☺ |
| Total | 6 | 5 | 7 |

C'est donc tout naturellement que l'on retrouvera ces trois niveaux de compétence dans les solutions proposées.

3.2.1.6 Quel organisme de gestion ?

3.2.1.6.1 La proposition de la DFP

Par la note 03/DIR du 14 janvier 2000, il est proposé la mise en place d'un premier dispositif qui s'articule autour de deux entités :

- ◆ Le chargé de mission pour l'encadrement supérieur placé auprès du directeur de la fonction militaire et du personnel civil. *"Il s'agit de bénéficier de l'expérience et du réseau de relations du chargé de mission qui entretient des liens étroits avec la fonction publique (...) tout en évitant concurrence et confusion"*;
- ◆ Un secrétariat de deux personnes, fournies alternativement par les trois armées et la gendarmerie - 1 officier et 1 sous-officier ou civil de catégorie B - *"pour assurer la gestion administrative et le suivi des officiers mis à disposition"*.

3.2.1.6.2 Critiques

La solution proposée par la DFP présente à nos yeux un inconvénient et un avantage :

Le secrétariat: structure de taille sous critique.

La création d'un secrétariat présente plus d'inconvénients que d'intérêts. Ce secrétariat devrait en effet effectuer une partie des fonctions de gestion qui sont aujourd'hui effectuées par du personnel de formation et d'expérience beaucoup plus grande au sein des directions du personnel des trois armées et de la gendarmerie ; les officiers de haut potentiel (supérieurs et brevetés) sont gérés par des officiers du grade de capitaine de vaisseau/ colonel, voire d'un grade supérieur. Aucun argument ne semble justifier la centralisation de ces fonctions. Une conséquence serait un service de moins bonne qualité qui pourrait constituer un frein psychologique important. Les officiers ainsi gérés se sentiraient quelque peu déconsidérés. Par ailleurs, le risque de créer des conflits serait d'autant plus grand que chaque composante n'est représentée en moyenne que tous les neuf ans.

Cette structure pourrait être remplacée à bilan nul en personnel et en budget de fonctionnement par :

- ✓ L'emploi de moyens de communication adéquats entre la DFP et les responsables de gestion des trois armées et de la gendarmerie (réseau informatique, rapports formatés, tableaux de bord...);
- ✓ La création d'un comité interarmées présidé par le chargé de mission pour l'encadrement supérieur pour un suivi au niveau stratégique (approbation des propositions, règlement des litiges éventuels...).

Le chargé de mission pour l'encadrement supérieur

Il est judicieux de centraliser au niveau de la DFP le maximum de tâches du niveau stratégique : relation avec les autres ministères, élaboration des textes réglementaires, homogénéisation des cursus de carrière des hauts potentiels entre forces armées, vérification de la conformité des protocoles d'échange entre administrations... Mais il ne faut pas étendre le domaine de compétences de cette autorité à celles qui nécessitent une expertise humaine que possèdent déjà les directions du personnel de chaque force armée et qui ne sont pas partageable au risque d'en réduire leur efficacité: évolution de carrière, sélection des candidats, choix des fiches de postes...

Pour coordonner les actions des armées et de la gendarmerie, cette autorité pourrait disposer d'une commission qui se réunirait à sa demande et où chaque parti ainsi que l'EMA serait représenté.

Arbitrer, oui, mais quelle concurrence ?

La DFP parle dans cette note de concurrence. Il n'est pas sûr qu'elle ait lieu entre les catégories de personnels a priori visées. La « compétition » entre les forces armées existera certainement pour des postes considérés comme stratégique dans certains ministères. C'est d'ailleurs déjà le cas pour les postes dans les cabinets ou en interarmées ; le dispositif actuel à base de consensus semble donner entière satisfaction. Dans les autres cas, le risque est nul ; la demande étant supérieure au nombre d'officiers envoyés en mobilité.

Un nouveau cas de concurrence risque d'apparaître lié à la spécificité des officiers envoyés en mobilité externe. A la différence de la majorité des officiers présents aujourd'hui hors du ministère de la défense (70.2...), les cadres envoyés en mobilité externe auront tous une solide formation supérieure - militaire et universitaire, de niveau de BAC + 7 à BAC + 9 - et un fort potentiel. Ces officiers risquent fort de venir briguer des postes actuellement détenus par des fonctionnaires de catégories A ou A+.

Seul un arbitrage consensuel au niveau ministériel par une commission où chaque parti serait représenté est garant d'équité.

3.2.1.6.3 Notre proposition

La gestion de la mobilité doit se faire à trois niveaux :

Echelon interministériel : niveau "stratégique"

Compte tenu de l'ampleur des décisions mais aussi afin de bénéficier d'une synergie maximale, certaines tâches devraient être pilotées au niveau interministériel. Le rapport de l'IGAS – mandatée pour enquêter sur la mobilité des fonctionnaires par le ministre de la fonction publique - préconise la création d'une entité à un niveau interministériel (observatoire?). Son rôle serait d'harmoniser la gestion des postes entre les trois fonctions publiques (d'Etat, territoriale et hospitalière) et d'optimiser les procédures de mobilité. La défense pourrait certainement bénéficier de l'expérience acquise dans la gestion de corps de fonctionnaires de haut niveau où la mobilité est statutaire.

Echelon ministériel : niveau "opératif"

Le chef d'orchestre de la mobilité du ministère de la défense – en particulier, interlocuteur privilégié des autres ministères – doit être un haut fonctionnaire du SGA. A son niveau, sont traitées les stratégies de mobilité mais aussi les difficultés que peuvent rencontrer les armées et la gendarmerie. Il pourrait être assisté d'un comité ou d'un groupe de travail non permanent composé de membres des quatre directions de personnel. Il dispose de l'ensemble des indicateurs de gestion des officiers envoyés en mobilité mis à jour en temps réel. Cette mesure suppose une liaison de données –qui peut être INTERNET – entre les différents intervenants du ministère, voire les officiers en mobilité.

Dans le cadre de la réciprocité, la gestion des candidats proposés par les autres ministères et entreprises serait centralisée à son niveau.

Directions du personnel : niveau "tactique"

Elles gardent la gestion « technique » des officiers de leurs armes : cursus de carrière, avancement, notation en dernier ressort, choix des affectations en retour... Plus directement liées au processus de mobilité, elles doivent garder le choix des cadres envoyés en mobilité, définissent les postes utiles en entreprises... En échange, elles élaborent et diffusent aux échelons supérieurs toutes les données statistiques nécessaires.

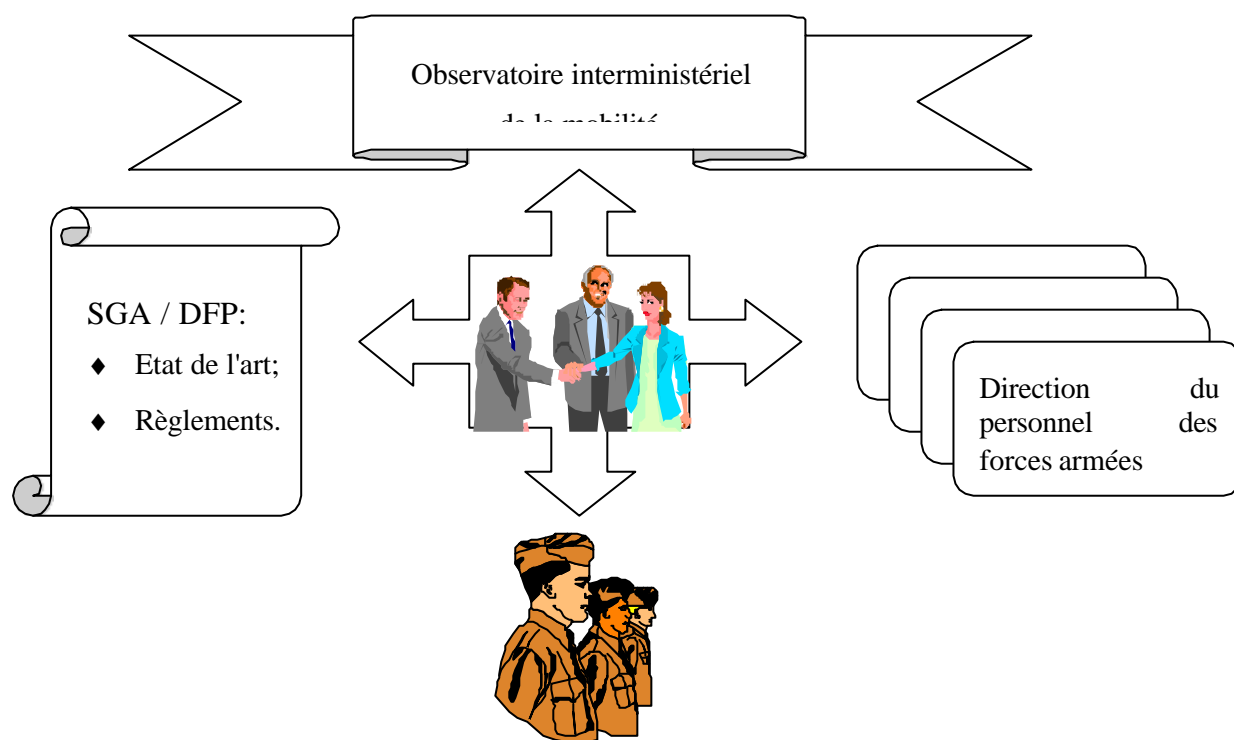
Il pourrait être séduisant de confier le choix des entreprises à un niveau central. Cela demande un travail considérable et spécifique – établissement d'un réseau de relations, de contacts avec les directions de personnels... Ces fonctions sont aujourd'hui effectuées au sein de chaque force armée par les dispositifs reconnus et très efficaces de ... reconversion. Le nombre de cas traités – plusieurs milliers par an – offre la sécurité d'un traitement optimal. C'est la solution retenue par la DGA. Elle permet de réaliser à bilan nul en personnel et en moyen financier cette fonction de façon optimale.

3.2.1.6.4 Conclusion

En conséquence, nous préconisons l'organisation matricielle suivante qui moins hiérarchique et plus fonctionnelle permet de réduire le coût du dispositif tout en offrant une grande souplesse et une synergie maximale avec les autres domaines de la gestion du personnel.

Elle suppose :

- ◆ Au niveau interministériel, la création d'une entité pour uniformiser la gestion de la mobilité "externe" de tous les fonctionnaires ;
- ◆ Au niveau ministériel (SGA), la nomination d'un chargé d'affaires et la création d'un comité de suivi de la mobilité avec un représentant des directions de personnel de chaque force armée et de l'EMA ;
- ◆ Au niveau de chaque force armée, la gestion de la mobilité externe par les directions du personnel à bilan nul en rapprochant les structures existantes (formation, reconversion...).



3.2.2 Formation

Avec la communication, la formation est un pilier essentiel de la mise en place d'une mobilité externe. Elle comprend trois niveaux.

3.2.2.1 Initial

Elle doit être commune aux trois armées et à la gendarmerie. Elle doit permettre l'acquisition de connaissances générales de la fonction publique (organisation, corps, statuts...) ou de l'entreprise (économie générale, fonctionnement...). Elle pourrait être effectuée au sein d'un organisme de formation du ministère de la défense (par exemple le C.F.M.D), voire en commun avec d'autres catégories de fonctionnaires envoyés en mobilité (territoriaux...).

3.2.2.2 Spécifique

Sa gestion reste du ressort de l'organisme d'accueil. Une base de données des textes réglementaires devra être à la disposition des cadres (règles HSCT spécifiques, organigrammes...).

3.2.2.3 Final

Le risque d'acculturation est grand en particulier après des années passées en entreprise. D'une durée qui devra rester minimale, cette formation, dispensée avant le retour de l'officier à la vie militaire, devra avoir un contenu équivalent à celui du stage qu'effectuent les futurs commandants. L'objectif est de sensibiliser les officiers aux changements opérés dans les armées depuis leur départ et les motiver pour leurs futures fonctions.

3.2.3 Information

La communication autour de la mobilité externe doit s'insérer dans une démarche globale d'information. Bien que les mentalités évoluent, le monde militaire reste encore spécifique et assez replié sur lui-même. Une de ces principales caractéristiques est l'attachement quasi sentimental des hommes à l'institution. Hors des sentiers battus, des voies royales..., le personnel se sent perdu, abandonné de sa hiérarchie. Même si cela peut paraître un peu caricatural, cette analyse du comportement se retrouve dans la plupart des études effectuées ainsi que dans les avis des civils rencontrés responsables d'entreprise ou de dispositifs de reconversion. En l'absence de communication, l'envoi d'un cadre en mobilité externe risque de provoquer un traumatisme psychologique, qu'aggraverait le changement radical de milieu de travail.

La transparence est un critère majeur de succès du dispositif de mobilité. Elle suppose l'information non seulement des cadres concernés mais plus encore de l'ensemble des officiers. En effet, d'une part, réussir la mobilité suppose un volontariat le plus large possible mais, d'autre part, cette mesure risque, à tort, d'être considérée comme élitiste. Compte tenu du faible nombre de places offertes - trois ou quatre places par an pour la marine - mais aussi de la difficulté de gérer des hommes de façon déterministe - fussent-ils hauts potentiels ! - elle ne saurait constituer le seul mode de sélection des futurs dirigeants des forces armées.

Pour atteindre cet objectif, il est indispensable :

- ◆ D'écrire une charte de la mobilité et de la conjuguer au sein de chaque force armée ;
- ◆ De mettre en place une base de données des postes ouverts et des vacances en libre accès - principe du 3115 FONCTIONNAIRES ou du réseau utilisé par la DCN - afin de permettre à tous et par une démarche personnelle de disposer librement de l'information.

Marine mobilité!

Dans le cas particulier de la marine, le nom de mobilité a été depuis quelques années très intimement associé à la reconversion. Le dispositif de reconversion est en effet baptisé **Marine Mobilité**. Ceci va singulièrement compliquer la tâche des responsables de la communication interne de cette armée.

4 Effectivité

4.1 Attractivité

4.1.1 Pour l'individu

Cette approche de la mobilité externe est actuellement dans une phase de développement. A ce titre, il convient de se pencher de manière attentive sur les problèmes d'attractivité de cette formule pour les officiers concernés. En effet, ce processus étant assez nouveau, du moins en ce qui concerne le profil des officiers retenus, il est important de démarrer sur des bases saines, en en démontrant l'intérêt pour les individus comme pour l'institution.

En ce qui concerne les individus pressentis pour effectuer deux années hors de l'institution, l'attractivité de la mobilité touche à plusieurs domaines.

4.1.1.1 Déroulement de carrière

Malgré la nouveauté de la formule et l'absence de retour d'expérience, on peut déjà souligner plusieurs points. Les principaux objectifs étant de valoriser l'image des forces armées et de leurs cadres, et d'enrichir ceux-ci d'une nouvelle expérience facilement utilisable à leur retour, il est nécessaire que les officiers sélectionnés soient déjà identifiés comme des hauts potentiels. Or, pour des personnels promis à des fonctions élevées au sein de l'institution militaire, un tel séjour peut représenter un saut dans l'inconnu au niveau de la carrière, et une crainte d'être oublié de sa hiérarchie. Ces deux points seront d'autant plus importants pour les premiers à expérimenter cette formule à l'été 2000, qu'ils ne bénéficieront pas de l'expérience et des enseignements de prédécesseurs.

Ainsi, les différentes directions du personnel doivent dès à présent se pencher sur le problème, en présentant aux officiers concernés, si ce n'est un plan de carrière complet pour leur retour, du moins un aperçu des postes ou des filières envisageables. Un tel travail est absolument indispensable afin de dissiper les craintes ou les interrogations sur les déroulements de carrière, en démontrant que cette formule est au moins aussi intéressante que les parcours classiques.

A terme, le but est d'établir la bonne « réputation » de cette mobilité, en en faisant une filière reconnue comme porteuse au sein des différentes forces armées. Le volontariat des officiers susceptibles d'être choisis étant une condition indispensable à la réussite du projet, la tâche essentielle des directions du personnel, au cours des premières années, va donc être de le mettre en valeur et d'en établir la réputation.

Ce n'est qu'au prix de ce travail d'explication, et avec des exemples de mobilité réussie, tant sur le plan du séjour hors institution que sur celui du retour, que cette formule intéressera durablement les futurs hauts potentiels.

4.1.1.2 Information préalable et suivi

Comme nous l'avons vu, le volontariat est l'un des principes de base de cette démarche de mobilité. Comment imaginer en effet améliorer l'image des armées et de leurs officiers sans envoyer des individus totalement acquis à ce principe ? Or, si travailler sur le déroulement des carrières est indispensable pour rendre cette voie attractive, il faut aussi prendre en compte certains aspects psychologiques afin d'obtenir un volontariat de qualité.

En premier lieu, aussi grandes que soient les qualités des officiers concernés, cette démarche présente encore pour eux un grand nombre d'interrogations. Quels vont être mon emploi et mon niveau de responsabilités ? Comment va se passer mon intégration dans un autre ministère ou dans une entreprise du secteur privé ? Quels vont être mes liens avec mon armée d'appartenance pendant ces deux années ? Ces questions, nombreuses, nécessitent des réponses précises et surtout précoces, afin que les officiers contactés pour une expérience de ce type puissent se prononcer en toute connaissance de cause. A contrario, moins les réponses seront claires et plus l'attractivité de cette formule sera faible chez les cadres de haut niveau. Pour éclaircir la situation, les solutions sont de deux types.

D'une part, et c'est d'ailleurs la voie qui semble choisie cette année, il convient de pouvoir présélectionner des officiers ayant déjà des compétences adaptées à leur futur emploi. C'est ainsi que l'objectif de cette mobilité ne sera pas exactement l'acquisition de nouvelles compétences, mais plutôt le renforcement d'une base déjà existante, la découverte de nouveaux problèmes dans un type de métier déjà connu (finances, ressources humaines...). L'idéal pour les directions du personnel des différentes armées serait donc de connaître suffisamment tôt les postes d'accueil, afin de proposer une mobilité aux officiers les mieux armés sur le plan de la formation ou de l'expérience.

D'autre part, il va être nécessaire de mettre en place ou plutôt renforcer des structures de suivi pour ces officiers, qui permettront de leur garantir qu'ils ne seront pas oubliés pendant deux ans, et d'accroître encore l'attractivité de la formule. Si ce principe est sensé déjà exister (personnel en service détaché, en formation universitaire...), il faut bien avouer qu'en pratique, il s'agit vraiment du minimum vital. Or, les officiers dont il est question ici sont un investissement pour les forces armées, et un suivi régulier est indispensable, tant pour qu'ils restent en contact avec leur armée et en suivent l'évolution, que pour répondre à leurs questions ou inquiétudes (cf. 3.3.2)

4.1.1.3 Vie dans l'entreprise

Là aussi, si l'on désire augmenter l'attractivité de cette filière, il convient d'éclaircir rapidement certains points, en particulier dans l'optique d'une mobilité dans les entreprises privées.

Les officiers supérieurs, futurs hauts potentiels, choisis pour la mobilité, ont déjà exercé un certain nombre de responsabilités, et participé activement à la vie de leur armée. Pour ces raisons, il sera nécessaire, sans doute par l'intermédiaire de la DFP, de clairement fixer le cadre de leur « échange », en particulier en insistant sur le fait qu'ils doivent être impliqués dans la vie générale de l'entreprise, et non pas simples observateurs. S'il n'est évidemment pas question d'en arriver à une participation à la vie syndicale, en revanche, la participation aux comités d'entreprise peut par exemple être un moyen supplémentaire d'immerger l'officier dans sa nouvelle structure.

Sur le plan de l'emploi en lui-même, il sera souhaitable, pour motiver des candidatures, que la question du niveau de responsabilité soit aussi abordée, pour éviter d'envoyer nos officiers passer deux ans comme simple « spectateurs » et non comme acteurs à part entière. Pour ce faire, il sera important de bien valoriser les compétences de nos cadres, en insistant sur leurs diplômes ou expériences concrètes.

En conclusion de cette partie consacrée à l'attractivité de cette formule de mobilité, on peut résumer en affirmant que beaucoup d'officiers, hauts potentiels ou non, sont dès maintenant intéressés par une telle expérience. En revanche, le fait de cibler les cadres de haut niveau, futurs hauts potentiels, nécessite plusieurs actions. D'une part, en précisant aux organismes d'accueil les types de postes souhaités et leur niveau de responsabilité, l'institution militaire

s'assurera de l'attractivité de cette formule sur le plan de l'expérience professionnelle. De même, en expliquant clairement les types de carrières envisageables au retour, et en assurant un suivi attentif des individus, le risque d'oubli et la crainte de s'égarer sur une voie encore inconnue devraient rapidement disparaître, permettant d'attirer un nombre suffisant de futurs hauts potentiels.

4.1.2 Pour le partenaire

Dans le cadre de notre étude, trois entreprises privées et une entreprise publique ont accepté un entretien sur le thème de la mobilité des cadres de haut niveau du ministère de la Défense. Le nom, la fonction et les coordonnées de chaque correspondant figurent en annexe 2.

De manière à reproduire le plus fidèlement possible la teneur de chaque entretien sans chercher à effectuer une synthèse trop réductrice, il nous apparaît plus pertinent de présenter l'intérêt suscité par cette mobilité et la démarche entreprise par notre groupe au niveau de chaque échange.

4.1.2.1 France Inter

Seule entreprise publique de notre étude (statut d'établissement public, la rédaction de France Inter compte 91 journalistes dont une partie exerce leur métier à l'étranger), le secrétaire général de la rédaction de France Inter a d'emblée affiché un intérêt marqué suite à la présentation du projet de mobilité consistant à détacher pendant deux années des officiers dans des secteurs extérieurs au ministère de la défense. Surpris par l'aspect novateur de ce projet (surtout de la part des armées) qu'il a qualifié d'intelligent, il a reconnu que la mobilité d'un officier effectuée à France Inter constituerait sans aucun doute une plus-value pour l'officier et France Inter. Bien que les postes à occuper n'ont pas pu être déterminés lors de notre entretien, il a estimé qu'il ne devrait y avoir aucune difficulté à intégrer un officier dans une structure de type administrative (budget, gestion des ressources humaines,...). En revanche, il faudrait un accord de principe de la société des journalistes (association type loi 1901) pour faire accepter un militaire dans la rédaction de France Inter en tant que journaliste. Selon notre interlocuteur, cet agrément serait obtenu sans trop de difficultés sous réserve que certaines règles soient acceptées par le ministère de la défense et l'officier concerné. Si ce projet devait se concrétiser, les règles devraient être fixées au préalable entre la société des journalistes et le ministère. La formation aux rudiments du métier de journaliste pourrait nécessiter entre un et trois mois et serait assurée par un journaliste sur le principe du tutorat. En toute hypothèse, l'officier à désigner pour effectuer une mobilité à France Inter devra détenir un profil préalablement défini par l'organisme d'accueil en fonction du poste proposé. Par ailleurs, la durée de deux années n'a pas suscité de commentaires particuliers. Sur le plan financier, le secrétaire général a approuvé à son niveau le principe d'un coût neutre pour la défense et France Inter sur le principe d'un échange compensé que nous aborderons ultérieurement.

4.1.2.2 Journal Le Monde

Représenté en la personne du secrétaire général de la rédaction du journal, notre interlocuteur a fait montre de curiosité vis à vis du projet de mobilité. Dès le début de l'entretien, il a affiché un certain scepticisme quant aux capacités d'intégration d'un officier au sein d'une rédaction comme celle du Monde. Selon lui, l'équipe rédactionnelle, composée de 300 journalistes, ne soulèverait pas de difficultés autres que celles évoquées précédemment pour France Inter. Les probables obstacles proviendraient des interlocuteurs, des sources et des correspondants des journalistes. En outre, il lui semble que l'obligation de réserve des

officiers constituerait un handicap sérieux dans un milieu où l'indépendance, la liberté de ton, sont des qualités essentielles pour exercer correctement le métier de journaliste.

Néanmoins, il a estimé que cette mobilité constituait une innovation très positive pour le monde militaire et que la découverte du secteur privé participait d'une excellente approche et témoignait d'un réel esprit d'échange. Il a fait état des différents stages proposés par le journal au profit d'officiers (durée de 1 mois), de magistrats en cours de formation (durée de 4 mois) et de collégiens.

S'agissant de la mise en œuvre de la mobilité, il a estimé qu'elle serait plus aisément réalisable dans les services techniques du journal (imprimerie, informatique, publicité, routage,...) que dans la rédaction. Par ailleurs, notre interlocuteur a clairement indiqué qu'il était indispensable que l'entreprise puisse avoir le choix entre plusieurs candidats. Ces derniers devraient être choisis parmi les volontaires et manifester une motivation sincère. Outre un entretien préalable avec les candidats, il a jugé nécessaire d'instaurer une période probatoire de 2 à 3 mois durant laquelle l'officier ou la rédaction pourrait unilatéralement décider de mettre fin à la mobilité. Pour l'officier qui servirait à la rédaction, le secrétaire général a insisté sur le fait qu'il devrait être particulièrement sensibilisé sur les implications de sa démarche et qu'il devrait également savoir faire preuve d'humilité.

Pour notre interlocuteur, la meilleure solution, sur la base d'une mobilité de deux années, consisterait en une succession de stages de 4 à 6 mois dans les différents services du journal (rédaction comprise) afin que l'officier puisse réellement découvrir la globalité de cette entreprise et s'enrichir pleinement de son contact avec le secteur privé. Il est à noter que nous n'avons pas abordé la question de la rémunération dans la mesure où notre correspondant évoquait cette mobilité sous la forme d'un stage, donc à priori d'un détachement dédié à la formation de l'officier.

4.1.2.3 Groupe Pinault Printemps Redoute

Le groupe PPR regroupe quelques 90 000 collaborateurs, selon la terminologie maison, dont la moitié exerce à l'étranger. Le siège parisien compte environ 90 personnes. L'activité de la société tourne autour de quatre pôles. Le premier pôle concerne le grand public, en relation directe avec le client (FNAC, Conforama, La Redoute, Printemps). Cette activité regroupe également les crédits aux particuliers et des services financiers (plus de 7 millions de foyers en France détiennent une carte de crédit du groupe). La seconde activité concerne la distribution professionnelle, c'est à dire la vente aux entreprises (Rexel, Pinault Bois & Matériaux et Guilbert). La troisième activité (très récente) s'attaque au marché du luxe avec la marque Yves Saint-Laurent et Gucci. Enfin, la dernière activité, en pleine montée en puissance, concerne le commerce par l'internet.

Le directeur développement des ressources humaines a estimé qu'il était important que le ministère de la défense s'ouvre sur l'extérieur. Elle a qualifié cette démarche d'intelligente et de novatrice provoquant chez elle une légitime curiosité. L'idée de recevoir en mobilité un officier lui paraît tout à fait intéressante. Il n'a pas été abordé précisément la liste des postes à pourvoir mais cette question n'a pas suscité de sa part de restrictions particulières. La durée fixée à deux années lui apparaît trop limitée. Estimant un délai minimum de 6 mois de découverte de l'entreprise et d'intégration dans un nouveau métier, elle estime que la période utile de mobilité s'en retrouve réduite à 18 mois. Le souhait du groupe PPR est de tout mettre en œuvre pour garder ses cadres formés et compétents. Compte tenu d'un marché de l'emploi des cadres redevenu porteur, elle a indiqué qu'actuellement les cadres n'hésitaient plus à quitter l'entreprise s'ils trouvaient mieux ailleurs. Comme lors des précédents entretiens, elle estime nécessaire de disposer d'une période de 3 mois d'observation pour juger si l'officier

fait l'affaire ou non. Elle n'a pas caché également que si l'officier en mobilité les intéressait vraiment, le groupe n'hésiterait pas à lui faire une proposition d'embauche aux conditions du privé.

Sur le plan de la prise en charge financière de l'officier, elle a clairement indiqué qu'il était normal que le groupe prenne en charge ce coût, intégralement ou partiellement. Ainsi, le groupe PPR, en la personne de son DDRH, a été très intéressé par le projet de mobilité de la défense. Seules la durée limitée du contrat et la perte automatique de l'officier à l'issue de cette période constituent des obstacles dans l'hypothèse de la réalisation de ce projet.

4.1.2.4 La Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles, société du groupe Vivendi

Filiale à 100 % de Vivendi réalisant 40 % de son chiffre d'affaires, la CGEA regroupe les activités de transport et de traitement du groupe et son métier est d'offrir des prestations de services dans de multiples domaines. Elle emploie environ 70 000 personnes sur un total de 260 000 pour Vivendi et possède des filiales dans le monde entier. Notre interlocuteur, outre ses fonctions de directeur des ressources humaines, occupe également le poste de secrétaire général de la CGEA. L'intérêt de notre correspondant, qui est un ancien auditeur de l'IHEDN, a été immédiat, regrettant que ce projet ne puisse très rapidement être mis en œuvre pour le secteur privé.

Notre interlocuteur a manifesté un double intérêt vis à vis de notre étude. D'une part, le groupe recrute et emploie de nombreux militaires. D'autre part, l'externalisation des tâches non opérationnelles des forces armées ouvre un marché potentiel que vise la société. Par ailleurs, premier employeur privé de France, le groupe Vivendi est en train de développer une politique de partenariat dans les domaines de la formation avec la défense.

Les officiers recrutés à la CGEA possèdent des qualités très appréciées : expérience du commandement, sens de l'organisation, souci du compte rendu, droiture et discipline. Même si notre interlocuteur regrette parfois un manque de réactivité et d'autonomie, et une insuffisance de recul sur l'événement, les qualités semblent largement l'emporter sur les défauts si l'on en juge par le grand nombre d'officiers recrutés.

Les principaux avantages attendus par le groupe de la mobilité d'officiers sont la connaissance de la culture des armées et de ses attentes éventuelles en tant que client potentiel, la constitution d'un réseau propice à des échanges fructueux et de confiance réciproque, la détection d'officiers à fort potentiel dans la perspective d'embauches futures. Bien entendu, cet aspect souligne le risque réel de débauchage dans un groupe en forte progression qui sera abordé à la fin de notre étude.

La question de l'acculturation de l'officier a été évoquée. Le monde du travail dans une entreprise concurrentielle du secteur privé est totalement différent du milieu militaire. Les notions de rentabilité, l'absence de hiérarchie, la très grande autonomie de décision, les moyens logistiques peu comptés, risquent non seulement de rendre le retour dans son armée d'origine difficilement acceptable mais cette situation nouvelle et particulièrement attractive peut définitivement toucher la psychologie du cadre car s'il est facile de progresser, il est plus dur, voire inacceptable à un certain âge, de régresser aussi bien dans ses conditions de travail que dans les qualités professionnelles nécessaires pour réussir dans une société privée ou les perspectives de carrière éventuellement offertes.

Sur la question de la durée fixée à deux années, notre interlocuteur a considéré, compte tenu de sa bonne connaissance du milieu militaire, qu'il sera difficile à l'officier en mobilité de regagner l'institution militaire. Les postes à pourvoir seraient tous du niveau chargé de

mission auprès d'un directeur à celui d'adjoint au chef d'un centre de transport, d'un service financier ou juridique. Enfin, la CGEA est tout à fait disposée à prendre en charge l'intégralité des salaires et des frais de mission associés pour tout officier qui viendrait en mobilité dans le groupe Vivendi.

4.2 Réciprocité

4.2.1 Vue de la Défense

4.2.1.1 Armée de l'Air

L'armée de l'air est très favorable au principe de la réciprocité qui consiste à accueillir en son sein des civils effectuant une période de mobilité externe. Elle est prête à recevoir dans ce cadre des fonctionnaires, en particulier des administrateurs civils dès l'été 2000. Ces fonctionnaires seraient chargés de mission auprès d'organismes de l'armée de l'air : états-majors centraux ou régionaux. Ils effectueraient une mission bien définie dans un domaine intéressant l'armée de l'air et où celle-ci ne possède pas de compétences internes. L'environnement constitue un exemple pertinent dans la mesure où un fonctionnaire du ministère de l'environnement pourrait apporter ses compétences pour traiter de dossiers comme celui des nuisances sonores. En retour, ce fonctionnaire repartirait dans son ministère d'origine avec une bonne connaissance de l'armée de l'air et pourrait constituer par la suite un interlocuteur privilégié de cette dernière.

4.2.1.2 Gendarmerie

Au sein de son administration centrale, la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale (DGGN), la gendarmerie dispose d'un certain nombre de postes pouvant être occupés par des personnels, de haut niveau, extérieurs à l'institution. La DGGN a déjà recensé un certain nombre, non exhaustif, d'échanges possibles (cf. tableau ci-dessous).

| DOMAINE D'ACTIVITE | ORGANISME EXTERIEUR SUSCEPTIBLE D'ACCUEILLIR UN OFFICIER DE GENDARMERIE | ETAT-MAJOR OU SERVICE GENDARMERIE SUSCEPTIBLE D'ACCUEILLIR UN PERSONNEL EXTERIEUR |
|--------------------|---|--|
| JURIDIQUE | <p>Ministère de la Justice : Direction de la protection judiciaire de la jeunesse</p> <p>Ministère de l'Intérieur : Direction des libertés publiques et des affaires juridiques</p> <p>Ecole Nationale de la Magistrature</p> | <p>DGGN : Bureau police judiciaire</p> |
| OPERATIONNEL | <p>Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement : Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale ENM</p> <p>Ministère des transports, de l'équipement et du logement</p> <p>Ministère des affaires étrangères : Service de la politique étrangère et de la sécurité commune</p> <p>Direction des affaires stratégiques, de sécurité et de désarmement</p> <p>Conseil de l'Europe</p> <p>Entreprises : Rhône Poulenc Organes de presse</p> | <p>DGGN : Bureau organisation -effectifs</p> <p>DGGN : Bureau police administrative – circulation routière</p> <p>DGGN : Division relations internationales</p> <p>DGGN : SIRPA/ Gendarmerie</p> |
| ECONOMIQUE | <p>Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie : Commission centrale des marchés Direction générale des stratégies industrielles</p> <p>Ministère de la défense :</p> | <p>DGGN : Bureau des marchés</p> |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| | DGA (SPOTI) Entreprises Matra, Alcatel, Thomson, Cégetel, France Télécom, GSI, Bouygues, Cap Gémini, ... | DGGN : Sous direction des télécommunications et de l'informatique |
| FINANCIER | Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie : Direction du budget Direction de la prévision Cour des Comptes : Section audit et gestion Ministère de la défense : Délégation générale pour l'armement Direction de la gestion et de l'organisation Entreprises : EDF, la poste, France Télécom | DGGN : Bureau planification préparation programmation du budget DGGN : Bureau des marchés |
| GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | Conseil d'Etat : Sections administratives Section du contentieux Ministère de la défense : Direction de la fonction militaire et du personnel civil Ministère de l'Intérieur : Direction du personnel, de la formation et de l'action sociale Entreprises : Bureaux d'études et de formation (ex : Interface) | DGGN : Bureau des études générales |

4.2.1.3 Armée de Terre

Au vu du faible volume de personnels concernés chaque année par cette mobilité, on peut donc considérer que la capacité à assurer une réciprocité éventuelle n'est pas un réel problème pour l'armée de terre.

Comme nous l'avons vu précédemment, les administrateurs civils, qui semblent la population la plus à même de participer à cette réciprocité (et la plus recherchée au niveau de l'EMAT), peuvent tout à fait occuper des fonctions importantes dans les bureaux évoqués plus haut (voir 2.2.4). Les postes identifiés sont actuellement tenus par des colonels ou lieutenants-colonels brevetés pour la plupart, et correspondent à un niveau de responsabilité relativement élevé.

4.2.2 Vue de l'entreprise

Pour les mêmes raisons que celles évoquées dans la partie traitant de l'attractivité, il convient d'aborder cette question pour chaque entreprise rencontrée.

4.2.2.1 France Inter

La mobilité en tant que telle n'a pas d'existence dans cette entreprise, même si notre interlocuteur a évoqué la possibilité pour les journalistes et les cadres de prendre des congés sans solde. Certains journalistes, après 10 à 15 années de carrière, exprimaient parfois le besoin, soit de s'ouvrir sur l'extérieur, soit de marquer une pause (phénomène d'usure) ou soit tout simplement connaître de nouvelles expériences professionnelles. Dans cette hypothèse, le journaliste a la possibilité de prendre un congé sans solde de l'ordre de 12 mois. A l'issue de cette période, le journaliste peut réintégrer son précédent poste. Au-delà d'un an, la réintégration pose quelques difficultés de réadaptation. Les journalistes ont également la possibilité de demander un détachement dans des organismes de formation (à titre d'exemple à l'école de perfectionnement des journalistes de Montpellier) ou au sein d'ONG.

La proposition d'une réciprocité au sein du ministère de la défense pourrait intéresser certains journalistes qui souhaiteraient connaître une nouvelle expérience pour prendre du recul, se ressourcer ou aller à la découverte d'un milieu plutôt fermé. Toutefois, notre interlocuteur a insisté sur le caractère volontaire de la démarche. Il n'exclut pas que la peur de l'inconnu, la suspicion, pourraient constituer des freins à la recherche de volontaires parmi les journalistes.

Dans l'hypothèse où un journaliste serait envoyé en mobilité dans les forces armées, le secrétaire général a précisé que la durée ne devrait pas dépasser un an pour les raisons évoquées précédemment. Cette contrainte pourrait être compensée par le détachement de deux journalistes pour une période d'une année chacun. Enfin, cette réciprocité imposerait de bien définir le poste à occuper de façon à susciter des candidatures parmi les journalistes.

4.2.2.2 Journal Le Monde

La mobilité n'a pas recueilli le même engouement de la part de notre interlocuteur. Toutefois, cette idée pourrait s'avérer utile dans la perspective de la fin du service national. Cette situation nouvelle va créer un besoin pour le milieu journalistique de découvrir une institution militaire en pleine évolution de façon à pouvoir en parler en toute connaissance de cause. Aussi, le détachement d'un journaliste pourrait constituer une bonne solution pour appréhender de l'intérieur le milieu militaire. Toutefois, la durée fixée à deux années lui paraît excessive. Enfin, le secrétaire général nous a confié que l'actuel journaliste du Monde qui traite des questions militaires partira à la retraite dans quelques années. Aussi, son successeur pourrait utilement apprendre à connaître le milieu militaire qui pourrait s'envisager sur la base d'une réciprocité avec le ministère de la défense.

4.2.2.3 Le groupe Pinault Printemps Redoute

Le principe de la mobilité au sein du groupe PPR n'existe pas. Cette notion est apparue singulière à notre interlocutrice dans la mesure où le départ d'un cadre à l'extérieur de la société pourrait tout simplement lui donner l'idée de quitter son entreprise d'origine. De plus, l'absence d'un cadre sur une période relativement longue signifierait de facto une perte sèche pour l'entreprise en termes de chiffre d'affaires principalement. Notre proposition de réciprocité n'a pas reçu à ce stade de notre échange un écho favorable. Les perspectives de gains n'apparaissent pas clairement dans cette démarche. Toutefois, elle n'a pas écarté la possibilité d'étudier cette idée.

4.2.2.4 La Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles

Le directeur des ressources humaines a immédiatement manifesté son intérêt sur le principe d'un échange compensé. L'idée de constituer un réseau avec la défense rend nécessaire un échange de cadres entre les deux partenaires. Par ailleurs, et compte tenu des relations commerciales que la CGEA veut développer avec le ministère de la défense, notre interlocuteur estime que l'envoi de cadres dans les forces armées constitue le meilleur moyen de bien connaître un client dont les besoins d'externalisation vont aller croissants dans les années à venir. Selon lui, le partenariat avec les forces armées doit s'envisager dans sa globalité. Son accord sur l'idée de réciprocité est donc total.

4.3 Risques

La mise en œuvre de la mobilité externe des officiers à haut potentiel, si elle présente des avantages tant pour l'institution militaire que pour le personnel concerné, n'est pas sans faire peser certains risques. Ceux-ci sont essentiellement de deux ordres. Le premier, évident, est celui relatif à la « fuite des cerveaux », c'est à dire le départ des cadres vers ces administrations, ces entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Le second, plus insidieux, concerne l'utilisation, voire le pillage par les entreprises de certains savoirs, idées ou méthodes des armées.

4.3.1 Départ des cadres

S'agissant de la possibilité de départ des cadres militaires ayant bénéficié ou bénéficiant de cette mobilité externe, il importe de souligner que le risque n'est ni nouveau ni spécifiquement lié à la mise en œuvre de cette nouvelle mesure. Toutefois, le fait que les exemples de départ des cadres militaires de haut niveau préexistent, n'interdit pas de réfléchir aux solutions à mettre en œuvre pour prévenir cette « fuite des cerveaux » ou, à défaut, pour en réduire les incidences.

4.3.1.1 Exemple

Les exemples de départ, avant la limite d'âge, des officiers des différentes forces armées sont nombreux. Parfois, ces départs prématurés servent les intérêts des armées elles-mêmes. En effet, de tels départs contribuent à un rajeunissement des cadres. De ce fait, ils peuvent apparaître bénéfiques pour les « gestionnaires ». Ainsi, entrent dans cette hypothèse les départs d'officiers au titre de la « loi 70-2 », déjà évoquée. Ces départs vers des emplois de haut niveau tels qu'administrateur civil, sous-préfet, professeur d'université, etc, présentent également l'avantage de contribuer au rayonnement des forces armées à l'extérieur du monde militaire et, plus particulièrement, au sein des autres administrations. De la même manière, et avec les mêmes incidences, certains officiers quittent leur armée ou service d'origine pour aller œuvrer au sein d'entreprises publiques ou privées. A cet égard, les ingénieurs de l'armement apparaissent comme étant les plus susceptibles de succomber aux sirènes du secteur privé. Cependant, les armées de terre et de l'air comme la marine nationale ou la gendarmerie, voient d'ores et déjà quelques uns de leurs cadres officiers changer d'orientation professionnelle en allant servir qui à Air France qui au groupe Vivendi (SFR,...) ou dans d'autres grands groupes industriels en qualité de directeur des ressources humaines, d'ingénieur, de consultant informatique, logistique voire de responsable de la sécurité, pour ne citer que quelques postes.

Mais, dans l'hypothèse de la mise en œuvre de la mobilité externe, au profit de cadres considérés comme ayant un haut potentiel, donc utiles au devenir des armées, de tels départs ne sont pas souhaitables, bien au contraire. Ainsi, loin de représenter un processus préparatoire à une future reconversion dans d'autres administrations ou entreprises, la mobilité externe doit constituer une période privilégiée de renforcement du potentiel des bénéficiaires. Période au cours de laquelle, ou au terme de laquelle, l'officier ne devra pas quitter son corps d'origine. Il importe par conséquent de concevoir des dispositions contraignantes propres à, au mieux, interdire ou, au pire, limiter ce risque de « fuite des cerveaux ».

4.3.1.2 Solution

Ces dispositions peuvent s'attacher tant aux personnels qu'aux administrations ou entreprises concernés. Il semble néanmoins acquis que leur efficacité, si elle ne peut jamais être garantie et de ce fait interdire tout départ d'officier, pourra se révéler plus réelle pour les premiers que pour leurs institutions d'accueil ou de « détachement ».

S'agissant tout d'abord des dispositifs relatifs aux officiers propres à limiter les risques de départ, la première mesure utile réside dans la préparation à l'accomplissement de cette mobilité externe. En effet, outre le volontariat de l'officier indispensable à cet accomplissement, élément d'un parcours qualifiant inscrit dans le cadre d'une véritable gestion des ressources humaines, la compréhension, la préparation et l'adhésion à la mise en œuvre de cette mobilité constituent un préalable à son efficacité. Mais, à cette étape préparatoire incontournable doivent succéder un suivi et des contacts réguliers avec l'officier

« détaché ». Il importe que celui-ci ne se sente pas déconnecté, abandonné, oublié par son institution d'origine pendant la durée de sa mobilité. Il s'agit donc de conduire un véritable accompagnement individualisé non seulement avant le départ mais aussi durant la réalisation de cette mobilité. La qualité des officiers choisis légitime la mise en place d'un tel dispositif. Toutefois, celui-ci devra être complété par des mesures plus contraignantes, déjà usitées par ailleurs, telles qu'un engagement à conserver un lien pendant une durée déterminée (4 à 5 ans) avec l'armée d'origine ou la soumission d'un éventuel départ à un comité de déontologie ou d'éthique chargé notamment de veiller à la préservation des intérêts majeurs de l'institution militaire (cf. infra). Enfin, il convient de souligner que le bon déroulement de la période de mobilité devra constituer un atout réellement utilisé par le gestionnaire militaire pour bonifier ou accélérer le déroulement de carrière et l'accès à de hautes responsabilités de l'officier dont les aptitudes se seront trouvées renforcées, cette prise en compte immédiatement perceptible par l'officier constituant un rempart supplémentaire au départ de cadres de haut niveau des armées vers d'autres secteurs d'activité.

Concernant les entreprises ou administrations au sein desquelles seront effectuées les périodes de mobilité externe, les contraintes du droit de la fonction publique et du droit privé du travail contraignent l'éventail des mesures utiles. Le principe d'une interdiction d'embauche de l'officier détaché étant peu réaliste et non pertinent à moyen terme, seule l'exigence d'un remboursement des rémunérations versées à l'officier détaché ou l'imposition d'un certain délai entre cette embauche et la fin de l'accomplissement de cette période de mobilité apparaissent pouvoir être mis en œuvre par les institutions d'origine avec ou sans le concours d'un des comités ci-dessus évoqués.

4.3.2 Pillage par les entreprises

Il pourrait apparaître présomptueux pour l'institution militaire d'évoquer elle-même l'idée d'un « pillage » réalisé à ses dépens par des administrations ou des entreprises publiques ou privées. Néanmoins, s'il est tenu compte des investissements en formation consentis au profit des officiers à haut potentiel, la possibilité de leur recrutement au terme de l'accomplissement de leur mobilité externe, constitue en elle-même un risque de pillage. Au-delà de ce risque évident, d'autres situations de « pillage » peuvent être rencontrées. Les officiers responsables de la conduite de programmes d'armement, chefs de services de matériel ou d'approvisionnement, en charge de la négociation de marchés, pour ne citer que quelques exemples, peuvent générer des risques en dehors même de leur « débauchage ».

En premier lieu, lors de l'accomplissement de cette mobilité, l'officier possède non seulement des aptitudes et des savoir-faire justifiant sa qualité de haut potentiel mais aussi des connaissances sur son armée d'origine, sur des évolutions en cours, sur des projets, ... susceptibles d'intéresser, au sens financier du terme, l'institution d'accueil, surtout si celle-ci est de nature privée ou commerciale. Par conséquent, il importe préalablement de sensibiliser ces officiers à ce qui peut relever, tantôt du secret professionnel, tantôt de l'obligation de réserve, voire de la simple discrétion. Nonobstant les impératifs d'efficacité des organismes d'accueil, les détachements doivent pouvoir être réalisés à leur avantage sans pour autant nuire ou méconnaître les intérêts des forces armées.

En second lieu, après son retour au sein de son corps d'origine et du fait des liens tissés lors de son détachement, l'officier pourrait être victime de tentations dont certaines susceptibles de le faire tomber sous le coup des dispositions du code pénal. Il convient, là encore, de sensibiliser ces officiers et de valoriser au mieux leur expérience acquise durant cette mobilité afin de les soustraire à ce type de tentation.

En effet, les risques inhérents à la mise en œuvre de ce dispositif de mobilité externe des officiers à haut potentiel seront d'autant plus réduits que les forces armées sauront gérer ces cadres avec toute l'attention que requièrent leurs expériences et leurs aptitudes et que, au demeurant, ils ne manqueront pas ou ne tarderont pas à faire valoir.

Conclusion

A la différence du reste des agents des trois fonctions publiques (Etat, territoriale et hospitalière), les officiers des armées et de la gendarmerie font de la mobilité interne (géographique et fonctionnelle) à un point tel qu'il a fallu même fixer des seuils. Les attendus diffèrent ainsi beaucoup selon les administrations.

Dans le cadre de la mobilité externe du ministère de la défense, la demande vient principalement de l'administration centrale. L'objectif du ministre est d'ouvrir la formation des officiers appelés à exercer de hautes fonctions aux réalités de la société. Durant cette étude, mise à part la curiosité légitime de certain stagiaire, il n'a pas été recensé de demande spécifique. Certaines directions et organismes du ministère de la défense nous ont même fait part de réserves sur l'intérêt du dispositif. Or l'exemple des entreprises révèle que l'objectif est déterminant sur la mise en place d'une mobilité externe, preuves en sont les variétés des dispositifs adoptés. Dans le cas présent, nous avons eu beaucoup de difficultés à identifier les attendus des armées. En particulier, le débat sur la gestion des hauts potentiels n'est pas finalisé. Par ailleurs, du fait du calendrier imposé, il est désynchronisé de la mise en place du dispositif de mobilité/formation.

Nécessité d'ouverture hors des fonctions publiques

Les forces armées occupent depuis de nombreuses années des postes de mobilité à l'extérieur du ministère de la défense, au sein de l'administration, sans que le ministre ne semble constater d'améliorations. Deux axes d'ouverture nous semblent très prometteurs et permettent de répondre aux objectifs fixés:

- Les entreprises privées, qui contrairement à certaines idées reçues, sont très intéressées par la mobilité d'officiers de hauts potentiels et la réciprocité. Certaines se sont même déclarées prêtes à en assumer les frais (salaires...);
- L'Europe, en particulier dans le contexte de la construction d'une défense européenne, offre de nombreux postes qui pourraient être offerts à la mobilité (OCCAR, UE...).

Ils sont à privilégier en priorité au risque de voir l'ensemble du dispositif s'essouffler. En effet, sans cette ouverture, la mobilité externe risque de n'être qu'un « simple » changement d'appellation d'une pratique existante. Il est ainsi important que les verrous d'ordre statutaires soient rapidement levés. Plus encore que le départ vers le civil d'officiers de potentiel, le risque majeur de ce type d'ouverture vient de la « déculture ». Existant et rencontré par les entreprises, ce risque est aggravé dans le cas des armées du fait de leur très forte culture interne. Seules de solides politiques de formation et de communication peuvent le réduire. En cas d'échec, la conséquence serait une démotivation des cadres de haut niveau donc une baisse de la productivité ce qui à l'opposé de l'effet escompté.

Les entreprises favorisent la mobilité mais pour des motifs différents. Echaudées par des expériences passées, elles restent cependant prudentes sur la gestion des hauts potentiels.

La politique de gestion de la mobilité répond à des besoins très différents qui vont de « casser les baronnies et ouvrir l'esprit des managers » chez Saint Gobain à « répondre à une demande forte des collaborateurs » chez Bouygues. Les dispositifs sont ainsi extrêmement différents : chez Saint Gobain, pour diriger une branche du groupe, il faut avoir occupé des postes dans deux branches différentes ainsi que deux à l'étranger. Inversement, chez Bouygues, la mobilité n'est pas prise directement en compte dans l'évolution de carrière.

Gérer des hauts potentiels par la mobilité externe suppose un vivier de candidats important.

Quelque soit la politique retenue pour la gestion de leurs hauts potentiels, les entreprises ne classent jamais définitivement leurs cadres « haut potentiel ». Un cadre peut perdre ce qualificatif si ses performances ne sont pas à la hauteur des attentes de l'entreprise. Cela suppose un vivier de cadres importants – entre 400 et 600 chez Bouygues pour 200 postes de managers. Avec un flux de trente officiers par an et les difficultés de gestion liées au statut du militaire (personnel de carrière, inamovibilité du grade...), on voit les limites d'une gestion par la mobilité des hauts potentiels. Les armées devront donc conserver d'autres sources de sélection de leurs cadres de haut potentiel et admettent aussi que certains de ceux envoyés en mobilité/formation n'accéderont pas aux postes de haut potentiel.

Equilibre entre formation et expérience opérationnelle.

L'envoi en mobilité/formation retire du cursus opérationnel, qui reste une école unique de responsabilité, les cadres choisis pendant au minimum cinq ans : deux ans de mobilité et une affectation pour rentabiliser les notions acquises. Cette période d'« inactivité opérationnelle » vient s'ajouter aux années de formation interne reçues comme officier supérieur – CSEM/EMMST suivi du CID. Un officier arrive ainsi dans ce cursus à passer en tant qu'officier supérieur entre sept et huit ans à des postes non opérationnels... Une solution, pour réduire la durée de formation, pourrait être de substituer la mobilité formation au CSEM/EMSST ou au CID. Une autre solution serait d'utiliser la mobilité formation dans les filières d'experts qui existent dans les armées... Cela l'écarterait un peu de sa fonction de formation des hauts potentiels mais serait peut être plus réaliste en terme d'emploi.

Limites de la mobilité externe

La décision de notre ministre serait partie de la constatation que certains officiers supérieurs sont mal préparés pour occuper des postes de responsabilité et ne feraient pas preuve de l'ouverture d'esprit indispensable à ces fonctions. Le même type de remarque a d'ailleurs été fait par les responsables de direction du personnel d'entreprises civiles. Ce point peut sembler caricatural mais est assez caractéristique de l'état militaire ; la discipline et l'obéissance, premières vertus du militaire, semblent pas totalement conciliables avec l'indépendance d'esprit et l'initiative, qualités attendues d'un manager. Cela entraîne les questions duales suivantes. L'envoi deux ans à l'extérieur suffira-t-il à changer ces fondamentaux psychologiques ? Pourra-t-on modifier la mentalité des cadres de haut potentiel sans fragiliser l'ensemble de la fonction militaire ? Le rôle d'un officier n'est pas réductible à celui d'un gestionnaire, fut-il de génie. Il n'a ni les mêmes libertés ni les mêmes objectifs stratégiques. La fonction d'un officier ne se limite pas à l'application des notions - sommes toutes assez triviales - de gestion de la qualité, de comptabilité analytique, d'externalisation, de coût de possession... Son rôle est de défendre aux ultimes instants sa patrie. Cette mission suppose des qualités différentes de celle d'un gestionnaire. Cela pourrait faire l'objet ... d'une étude.

Paris le 21 avril 2000,

