

# La politique RH des armées à l'épreuve des évolutions du marché de l'emploi

Olivier AVÉROUS

Commissaire en chef de 1<sup>re</sup> classe, auditeur de la 67<sup>e</sup> Session  
du Centre des hautes études militaires (CHEM).

## Entreprises et stratégies RH de captation, d'engagement et de rétention des talents

### *Un rapport de force inversé*

Chaque année, des cabinets de conseil en ressources humaines (RH) établissent des notes de conjoncture sur les tendances du marché de l'emploi et les évolutions des politiques salariales. Un des points qui en ressort est que le recrutement de profils compétents dans certains métiers est, plus que jamais, un enjeu stratégique pour les entreprises.

En effet, avec la transformation numérique profonde et durable de notre économie, et la part croissante prise par la digitalisation dans tous les secteurs d'activité, le besoin en compétences est une réalité tant quantitative que qualitative. Cette demande ne cessera de croître dans les années à venir, alors même que les entreprises investissent toujours davantage pour rester compétitives dans les segments technologiques les plus novateurs comme le *Big Data*, la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle ou encore les objets connectés. En 2017, l'augmentation générale constatée de 3 % des offres d'emploi destinées aux cadres provenait à 25 % d'entreprises réalisant des activités informatiques et de l'ingénierie en recherche et développement (R&D) <sup>(1)</sup>. Autre élément à prendre en compte, le *turn-over* particulièrement important des jeunes diplômés sur ces emplois tous les deux ou trois ans en moyenne.

Autant de constats qui attestent de la distorsion entre l'offre et la demande dans les secteurs les plus attractifs. L'étude du cabinet Robert Half n'hésite pas à évoquer en ces domaines « un rapport de force inversé » <sup>(2)</sup>, c'est-à-dire une situation où l'initiative n'appartient plus aux candidats à l'embauche mais aux entreprises qui doivent, pour recruter, attirer leurs futurs collaborateurs.

(1) MAILLARD Cécile, « [Palmarès] Le Top 100 des entreprises qui recrutent en 2017 », *L'Usine Nouvelle*, 12 janvier 2017 ([www.usinenouvelle.com/article/palmares-le-top-100-des-entreprises-qui-recrutent-en-2017.N485109](http://www.usinenouvelle.com/article/palmares-le-top-100-des-entreprises-qui-recrutent-en-2017.N485109)).

(2) CABINET ROBERT HALF, « Étude de rémunérations 2018 » ([www.roberthalf.fr/etude-de-remunerations](http://www.roberthalf.fr/etude-de-remunerations)).

Au-delà de ces secteurs porteurs, la reprise est plus nuancée. Pour autant, même là, la captation des talents et leur rétention restent, dans un environnement de plus en plus mondialisé, un enjeu majeur pour toutes les entreprises.

### **Des stratégies ad hoc**

La politique de rémunération est au cœur des stratégies des entreprises dès lors qu'elle a pour finalité d'assurer un avantage comparatif sur le marché de l'emploi. Même si les modalités de mise en œuvre recouvrent différents axes propres à chaque secteur d'activité, certaines grandes tendances peuvent être esquissées.

Le salaire de base reste l'élément central de la rémunération. Ces dernières années, les entreprises se sont attachées à coter, hiérarchiser l'ensemble de leurs postes afin d'adosser à ces derniers des niveaux de rémunération. Cette hiérarchisation, si elle traduit les priorités stratégiques des entreprises, offre également aux collaborateurs de la lisibilité sur la structure de rémunération de l'entreprise et donc de la transparence. Elle est garante au final de l'équité de traitement entre les salariés.

Le salaire de base est souvent complété d'un 13<sup>e</sup> mois et de primes d'ancienneté (personnel non-cadre) voire, d'une part variable individuelle, qui est fonction des compétences et performances du salarié, c'est-à-dire de sa capacité à atteindre les objectifs qui lui sont assignés. L'analyse des emplois éligibles à ces dispositifs résulte, là encore, d'un choix stratégique des entreprises. La proportion de la part variable dans le salaire participe de la motivation mais également de l'engagement des salariés. Cette individualisation de la rémunération concerne majoritairement le personnel ayant un statut de cadre mais également, en fonction des finalités économiques de l'entreprise, du personnel non-cadre. Plus le niveau de responsabilité augmente, plus la part variable augmente, plus les objectifs à atteindre relèvent de la performance collective en d'autres mots de la capacité des responsables à fédérer leurs collaborateurs autour de l'atteinte d'un but commun.

Leur définition porte en elle trois enjeux ; ils doivent être : **pertinents**, donc traduire les intérêts de l'entreprise ; **objectifs**, c'est-à-dire acceptables et atteignables pour motiver les collaborateurs ; enfin, **vérifiables**, c'est-à-dire transparents pour le salarié. Il résulte de cette politique d'individualisation de la rémunération, une accentuation continue dans les entreprises de la différenciation des salaires. Ainsi, le guide des salaires 2017-2018 relève dans la continuité des années précédentes, un accroissement de l'écart des revenus dans le privé, l'écart maximal étant constaté entre les salariés qui ont entre 41 et 45 ans, et les jeunes de moins de 23 ans <sup>(3)</sup>.

Par ailleurs, l'année 2018 marque le retour de primes versées une à plusieurs fois par an, de façon exceptionnelle, en plus du salaire mensuel. Ces bonus participent, à un instant donné, de la reconnaissance de l'engagement exceptionnel des collaborateurs

(3) Consulté en janvier 2018, le site *Guide des salaires* indique que l'écart maximal à la base 100 (moins de 23 ans) se situe chez les salariés qui ont entre 41 et 45 ans avec une rémunération globale médiane correspondant à 152 % de la base 100 ([www.guide-des-salaires.com/le-guide-des-salaires-2017-2018/](http://www.guide-des-salaires.com/le-guide-des-salaires-2017-2018/)).

soit parce qu'ils ont dépassé les objectifs assignés, soit parce qu'ils ont réalisé dans le cadre de leur fonction une action ou une mission digne d'être valorisée.

Autres leviers d'individualisation à la disposition des entreprises, les outils liés à la rémunération différée <sup>(4)</sup> méritent d'être cités sans pour autant faire l'objet d'un développement tant leur construction résulte d'une logique strictement financière (partage du résultat financier) qui ne participe pas d'un mécanisme transposable à la fonction publique. Cependant, si ces outils ne peuvent être applicables en l'état, leurs finalités méritent d'être rappelées : à travers le partage des résultats, il s'agit de motiver et valoriser la performance collective, de développer le sentiment d'appartenance mais également de disposer d'outils d'attractivité et de fidélisation des talents et hauts potentiels.

Enfin, et il semble important de relever cette tendance, les entreprises intègrent de plus en plus que, si le salaire reste un critère important, il leur appartient également de raisonner en termes de rétribution globale. Entrent dans cette acception, le contenu des missions confiées, l'environnement de travail, les avantages en nature alloués avec une tendance dans certaines entreprises à développer une individualisation de ces derniers afin de prendre en compte au mieux les attentes des salariés, mais également les perspectives de carrière offertes, la culture managériale de l'entreprise, autant d'éléments qui participent de l'engagement des salariés. Cette orientation est en phase avec les attentes des nouvelles générations. En effet, 40 % des 18-34 ans, s'ils souhaitent toujours obtenir un salaire compétitif, seraient toutefois aujourd'hui prêts à « sacrifier leur rémunération pour le job de leur rêve » <sup>(5)</sup>. Il reste aux entreprises à l'inventer !

### **Des évolutions structurantes pour les politiques RH se profilent !**

Le journal *Les Échos* s'est attaché tout au long de l'été 2015 à dresser, à travers des *interviews* de directeurs des ressources humaines (DRH) de grands groupes français et étrangers, les évolutions de la fonction RH en 2050. Ces échanges, mis en perspective avec les évolutions comportementales attribuées à la génération Z, permettent de dresser un panorama éclairant des évolutions du marché de l'emploi dans les trente prochaines années. Trois évolutions majeures se dessinent.

Tout d'abord, il est communément évoqué qu'un grand nombre des métiers existants aujourd'hui aura disparu dans les vingt prochaines années. Le Forum économique mondial estime ainsi que « 2/3 des enfants exerceront un métier qui n'existe pas encore » <sup>(6)</sup>. Cette « accélération des disruptions » <sup>(7)</sup>, inhérente à l'avènement des nouvelles technologies, aura des conséquences sur l'employabilité et la sélection des salariés. En effet, ce n'est plus forcément la détention d'une compétence qui prévaudra pour recruter un candidat mais sa capacité à se remettre en cause de façon permanente et à s'adapter pour acquérir de nouvelles compétences tout au long de sa carrière.

(4) Épargne salariale, stocks option, intéressement et participation.

(5) CABINET ROBERT HALF, *op. cit.*, p. 3.

(6) INSTITUT ESPRIT SERVICE, *Travailler en 2030 - Bonjour Mrs AI et Mr ROBOT !*, février 2018, p. 3 ([www.institutespritservice.com/attachment/969698/](http://www.institutespritservice.com/attachment/969698/)).

(7) DEHANT Leslie, « Quel DRH en 2050 ? », *Les Échos*, 20 juillet 2015.

Le deuxième changement majeur, qui n'est pas sans lien avec le précédent, est relatif à la mutation du salariat vers de nouvelles formes de collaboration. Demain, aidée en cela par la numérisation accrue de notre société, l'entreprise aura de plus en plus recours à des collaborateurs occasionnels qu'elle embauchera au gré de ses besoins. L'économie numérique « en proposant des plateformes où l'offre et la demande se rencontrent, facilitera la désintermédiation et créera par là même des emplois non-salariés »<sup>(8)</sup>. Cet écosystème numérisé des talents offrira de fait une grande souplesse aux entreprises tout en étant adapté aux attentes des jeunes générations.

Cette approche trouve en effet toute sa pertinence dès lors qu'on la croise avec les caractéristiques de la génération Z. Avec celle-ci, c'est l'individu, en quête d'autonomie, qui met à la disposition de l'entreprise ses propres compétences et qui devient ainsi son « propre patron ». Ce phénomène est déjà présent aux États-Unis où le nombre d'indépendants est sur le marché du travail supérieur à celui des contrats à durée déterminée (CDD). En Europe, celui-ci représente déjà 12 % du travail et le nombre de travailleurs indépendants ne cesse de croître<sup>(9)</sup>. Ces évolutions pourraient, à terme, conduire à ce que « le salariat actuel soit en 2050 très minoritaire et concentré sur quelques fonctions clés pour l'entreprise »<sup>(10)</sup>.

Des compétences éphémères, une approche renouvelée des relations de travail mais également une mondialisation accrue de la chasse aux compétences dans les pays occidentaux confrontés à un vieillissement de leur population, tout concourt finalement à ce que la politique salariale, et il s'agit là de la troisième évolution majeure, mute à son tour.

Ainsi, avec des compétences à durée de vie limitée, « il sera de plus en plus difficile de faire entrer la rémunération dans une grille fixe puisque les nouvelles compétences seront par définition hors grille »<sup>(11)</sup>. Par ailleurs, la transformation du salariat, en supprimant toutes perspectives d'évolutions dans l'entreprise, fera de la rémunération, l'unique moteur de la motivation des collaborateurs. Chaque entreprise développera des politiques de rémunération globale « sur mesure », combinant différentes formes de rémunération afin d'attirer à elles les meilleurs éléments. Celles-ci pourraient se démarquer de celles actuellement mises en œuvre par l'accentuation de la prise en compte de nouveaux critères comme la qualité de vie et le bien-être au travail. L'organisation du travail pourrait évoluer dans ce contexte vers une plus grande flexibilité afin de permettre aux collaborateurs de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. La question du temps de travail pourrait être « en 2050 au cœur des nouveaux modes de collaboration et de la place du travail dans la société »<sup>(12)</sup>.

Dans ce contexte, les armées disposent-elles des outils leur permettant d'être demain au rendez-vous de la réalisation de leurs effectifs et donc de leur contrat opérationnel ?

(8) JOLY Pierre, « Quel DRH en 2050 ? », *Les Échos*, 27 juillet 2015.

(9) *Travailler en 2030, op. cit.*

(10) GROSSE Laurent, « Quel DRH en 2050 ? », *Les Échos*, 10 août 2015.

(11) DEHANT Leslie, « Quel DRH en 2050 ? », *Les Échos*, 20 juillet 2015.

(12) TIXIER Jérôme, « Quel DRH en 2050 ? », *Les Échos*, 13 août 2015.

## Les armées, un employeur attractif peinant à fidéliser

### **Les armées, un « business model » attractif**

Les armées présentent aujourd'hui un modèle RH attractif qui leur permet d'atteindre globalement leurs objectifs de recrutement. Tel n'est pas le cas de toutes les armées occidentales ! Si les motivations peuvent différer, d'un individu à un autre, les études conduites chaque année sur ce sujet laissent entrevoir que les jeunes qui s'engagent sont attirés par le modèle qui leur est proposé. Celui-ci repose sur trois piliers : les valeurs qui le sous-tendent, les perspectives professionnelles et l'intérêt des formations offertes.

Tout d'abord les valeurs. Les jeunes engagés rejoignent les forces armées en raison des valeurs portées par l'institution militaire au titre desquelles figure le service du pays et, à travers celui-ci, l'engagement opérationnel, la force du collectif, la cohésion, etc. Thierry Marchand dans un article paru en septembre 2017 dans la revue *Inflexion* <sup>(13)</sup> confirme, à l'aune de l'exemple de l'Armée de terre, qu'il « semble que l'institution militaire apparaisse pour la jeunesse de notre pays comme un lieu naturel d'expression de sens », « un système qui propose une vie stimulante, des valeurs fortes et un environnement honnête », autant d'attentes exprimées par les jeunes générations aujourd'hui !

Deuxième pilier, le parcours professionnel. En embrassant une carrière militaire, nos jeunes concitoyens s'attendent à accéder à un métier d'intérêt, attractif, une progression professionnelle dynamique, au cœur de laquelle figure la promotion interne. Il en résulte un attachement singulier au grade qui marque la réussite, la reconnaissance dans et par l'institution des mérites militaires, mais également le positionnement social.

Ce parcours repose fondamentalement sur une logique de progression : à l'exception du personnel commissionné <sup>(14)</sup>, l'atteinte des plus hautes responsabilités militaires ne saurait échapper à la règle qui veut qu'avant d'accéder au généralat, un officier ait dû commencer au bas de la pyramide.

Troisième levier, les formations offertes. Le modèle militaire repose sur une formation dispensée tout au long de la vie professionnelle qui offre aux militaires une employabilité reconnue. Dès lors que les armées ne recrutent pas, sauf exception, leur personnel « sur étagère », celles-ci portent une attention toute particulière à leur formation afin de les amener aux standards comportementaux mais également technologiques d'armées numérisées. Il est également significatif de constater que le nombre des jeunes recrues qui occupaient un emploi avant de rejoindre les armées peut, chez les sous-officiers et militaires du rang atteindre des proportions conséquentes (entre 30 et 50 % selon les millésimes de recrutement) attestant de l'attractivité du

(13) MARCHAND Thierry, « Pourquoi s'engage-t-on ? », *Inflexions* n° 36, p. 165-177 (<http://inflexions.net/revue/numero-36>).

(14) Article L.4132-10 du Code de la défense, « Le militaire commissionné est admis par contrat à servir dans une armée ou une formation rattachée dans un grade d'officier ou de sous-officier en vue d'exercer des fonctions déterminées à caractère scientifique, technique ou pédagogique correspondant aux diplômes qu'il détient ou à son expérience professionnelle. Le grade du militaire commissionné ne donne droit au commandement que dans le cadre de la fonction exercée ».

modèle militaire. En contrepartie, les attentes de ces jeunes recrues à l'employabilité avérée sont potentiellement d'autant plus importantes.

Pour autant, l'attractivité du « *business model* » des armées mérite d'être relativisée. Si celles-ci arrivent à réaliser quantitativement leur effectif, tel n'est pas toujours le cas qualitativement. De fortes disparités existent en effet selon les spécialités. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple parmi d'autres, un déficit structurel de candidats existe pour les sous-officiers et officiers dans les métiers liés aux systèmes d'information. Fait plus inquiétant, certaines spécialités voient leur sélectivité chuter et atteindre des niveaux préoccupants, notamment dans les secteurs où existe une réelle concurrence avec le secteur privé comme dans le domaine de l'aéronautique <sup>(15)</sup>.

### ***Une incapacité structurelle à fidéliser***

Dans son 11<sup>e</sup> rapport, le Haut comité à l'évaluation de la condition militaire (HCECM) souligne que « 62 % des militaires n'hésitent pas à déclarer envisager de quitter l'institution pour changer d'activité si l'occasion se présente » <sup>(16)</sup>. Il relève également qu'entre 6 et 10 ans de service, l'insatisfaction face aux attentes initiales est la plus importante, une autre période critique se situant entre 30 et 40 ans. Au fil des années passées sous les drapeaux, l'attrait des armées se fissure et celles-ci peinent à fidéliser certaines compétences qui sont au cœur de leur contrat opérationnel.

L'absence de moyens pour réaliser la mission est une des causes principales qui pousse certains militaires à se détacher de l'institution. C'est le revers de la médaille. Entrés dans les armées pour servir leur pays, un idéal, des valeurs, ils la quittent dès lors qu'ils estiment qu'ils ne peuvent plus atteindre cet absolu. Les autres éléments les plus communément évoqués pour justifier d'un départ précoce de l'institution sont la forte disponibilité demandée, avec son corollaire la mobilité, la recherche d'une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle, des parcours de qualification exigeants et sélectifs, et de fait un avancement trop lent ainsi qu'une absence de perspectives professionnelles.

Enfin, la rémunération reste en tout état de cause un des premiers motifs d'insatisfaction évoqué par les militaires. Si les niveaux de salaire sont jugés insuffisants, le phénomène étant amplifié chez les officiers supérieurs, c'est la politique salariale dans sa globalité qui ne répond plus aux attentes des militaires et suscite de l'incompréhension voire parfois de la déception.

### ***Une politique salariale à bout de souffle et inadaptée pour répondre aux enjeux RH d'une armée professionnalisée***

Le régime de rémunération des militaires est le fruit de l'histoire. Véritable mille-feuille de primes et indemnités, il présente toutefois l'avantage d'offrir aux armées un

(15) Tel est le cas du recrutement des contrôleurs aériens notamment où, chez les sous-officiers, la sélectivité a considérablement chuté ces dernières années passant de 7,9 candidats pour un poste en 2014, à 3,3 candidats en 2015.

(16) Étude de la DicoD citée dans HAUT COMITÉ À L'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE (HCECM), 11<sup>e</sup> rapport - *La fonction militaire dans la société française*, septembre 2017, p. 63 ([www.defense.gouv.fr/](http://www.defense.gouv.fr/)).

large panel de leviers leur permettant de compenser un maximum de sujétions. Pour autant cette stratification empirique qui s'est développée depuis le milieu du siècle dernier ne permet plus d'assurer aujourd'hui, à l'instar des politiques salariales des entreprises privées, un niveau acceptable de compétitivité externe, voire de réactivité et d'adaptabilité par rapport aux nouvelles contraintes. Par ailleurs, l'échec successif, ces dix dernières années, des réformes visant à modifier en profondeur la rémunération des militaires a laissé en suspens deux problématiques : l'individualisation de la rémunération mais également, même si cela peut paraître plus diffus, l'équité interne au sein de l'institution.

En matière de compétitivité externe, un sentiment de déclassement, toutes catégories confondues, prédomine dans les armées et de nombreux éléments conduisent à l'entretenir.

Ainsi, alors que la promotion au grade supérieur est au cœur de la reconnaissance des mérites, des compétences et du potentiel des militaires, la mise en œuvre du contingentement des effectifs par grade a conduit à son net ralentissement. Par ailleurs, la transposition des mesures de revalorisation de portée générale dont bénéficie la Fonction publique a rarement, voire jamais, été réalisée concomitamment à celle retenue pour les fonctionnaires civils, voire la Gendarmerie nationale <sup>(17)</sup> alors même qu'elle est statutairement prévue <sup>(18)</sup>. Il convient également de relever que lorsque les officiers généraux accèdent à des emplois fonctionnels, ceux-ci optent systématiquement, depuis quelques années déjà, pour le traitement au détriment de la solde, attestant, s'il le faut, d'un décrochage des niveaux de rémunération dans les hauts de pyramides entre personnels civils et militaires. Le recul année après année du nombre d'officiers occupant des emplois à hautes responsabilités dans certaines directions du ministère des Armées parachève ce sentiment de déclassement <sup>(19)</sup>.

Les armées peinent par ailleurs à fidéliser certaines compétences en raison notamment des niveaux de salaire alloués dans le privé. Sans que cette liste soit exhaustive, c'est aujourd'hui tout particulièrement le cas dans les métiers de l'aéronautique (pilote, maintien en condition opérationnel, contrôle aérien voire, demain, aux drones), du nucléaire ou des systèmes d'information et de communication (SIC).

Mais, et c'est un fait plus préoccupant pour les armées, aucun signe d'amélioration ne pointe à l'horizon. En effet, l'avènement de nouveaux matériels va générer un saut technologique qui porte en lui le germe de difficultés majeures pour capter et conserver les compétences dont les armées auront besoin. Les outils indemnitaires existants pour faire face à ces enjeux ne sont plus aujourd'hui adaptés. Outre le niveau financier insuffisant des primes de fidélisation versées et leur caractère discriminant <sup>(20)</sup>,

(17) Nouvel espace statutaire (NES) des catégories B et C, revalorisation de la grille des capitaines, etc.

(18) Article L.4123-1 du Code de la défense, « Toute mesure de portée générale affectant la rémunération des fonctionnaires civils de l'État est, sous réserve des mesures d'adaptation nécessaires, appliquée avec effet simultané aux militaires ».

(19) À titre d'exemple, le Secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) était un militaire jusqu'en 1995, plus récemment les fonctions de Directeur des affaires financières et de DRH du ministère de la Défense ont été dévolus à des hauts fonctionnaires en lieu et place de militaires jusqu'alors.

(20) Les officiers en sont exclus ; par ailleurs, le montant maximal alloué au titre d'une prime de fidélisation est 12 000 euros pour un lien au service de 3-5 ans.

la forfaitisation de certaines indemnités est un frein à la valorisation continue des compétences acquises. Dès lors que leur montant n'évolue que très rarement <sup>(21)</sup>, voire jamais, le décrochage avec les niveaux de salaire du privé ne fait que s'accroître. Cette situation est source de démotivation !

Phénomène aggravant, la vétusté de certains des textes fondateurs des indemnités renforce ce décrochage. Les sujétions compensées il y a 50 ans ont muté au gré des évolutions de l'emploi de nos armées et des technologies auxquelles elles ont recours entraînant de fait une adaptation des métiers et des responsabilités associées. Certaines indemnités qui compensaient hier une sujétion liée à l'emploi occupé, se sont peu à peu transformées en indemnités valorisant la détention d'une compétence. La perte de ces indemnités à la suite d'un changement d'emploi, alors même que la compétence continue d'être exercée sous une forme ou une autre, devient de plus en plus difficilement acceptable et suscite incompréhension et amertume.

Autre élément de démotivation, la faible différenciation des salaires entre les hauts et bas de pyramides. Ce phénomène concerne toutefois plus généralement l'ensemble de la fonction publique. Ainsi, une moindre dispersion de ces derniers prévaut en France entre le public et le privé, au détriment du premier faut-il le préciser. Ainsi en 2015, « le rapport entre le salaire net du personnel appartenant à la catégorie des 10 % les mieux rémunérés et celui des 10 % les moins bien payés était de 2,33 dans la fonction publique et de 3,01 dans le secteur privé » <sup>(22)</sup> avec une augmentation notable dans le haut de l'échelle salariale dans le privé et inversement dans le public <sup>(23)</sup>. Cette situation devrait par ailleurs s'accroître avec la mise en œuvre du Protocole « Parcours professionnel carrière et rémunérations » (PPCR) qui à ce jour concerne l'ensemble des catégories professionnelles de la fonction publique à l'exception du personnel relevant de la catégorie A+ <sup>(24)</sup>.

Au sein des armées, un tassement de grilles indiciaires prévaut entre militaires du rang et sous-officiers. Ainsi, à ancienneté de service identique (17 ans), un adjudant a un indice quasi identique, 19 points d'écart seulement, à celui d'un caporal-chef. Pour autant, les responsabilités et qualifications requises sont loin d'être les mêmes. Ce tassement des grilles porte en lui deux écueils. Celui-ci est tout d'abord préjudiciable au recrutement inter-catégories qui est un des fondements de la politique RH des armées. En d'autres mots, pourquoi avoir plus de responsabilité si le salaire de base est quasi identique ! Second écueil, cette absence de caractère discriminant soulève un problème d'équité dès lors qu'elle contrevient au principe qui veut qu'à travail différent le salaire ne soit pas égal.

(21) À titre d'illustration, c'est le cas notamment de l'indemnité de mise en œuvre et de maintenance aéronautique revalorisée en 2002 (passage de 330 F à 75,46 €/mois) puis en 2017 (de 75,46 € à 100 €/mois).

(22) *Rapport sur l'état de la fonction publique et les rémunérations, Annexe au projet de loi de finances pour 2018*, p. 110 ([www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/jaunes/jaune2018\\_fonction\\_publicue.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/jaunes/jaune2018_fonction_publicue.pdf)).

(23) Cette situation résulte du relèvement des indices planchers des grilles de catégorie B/sous-officiers et catégorie C/militaires du rang à la suite des revalorisations successives du Salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic) mais également de la mise en œuvre au profit de ces catégories du nouvel espace statutaire des catégories B et C.

(24) À la suite d'un arbitrage interministériel, il a été décidé en juin 2016 que relevaient dans les armées de la catégorie A+, les officiers des grades de colonel, lieutenant-colonel et une partie des commandants éligibles en fonction de leur emploi à une classe fonctionnelle.

Dernier élément enfin, la politique de gestion des hauts potentiels des armées les écarte, d'une manière générale, des postes les plus attractifs en matière de rémunération, c'est-à-dire ceux outre-mer et à l'étranger, leur parcours qualifiant s'inscrivant dans les états-majors parisiens.

Dès lors, quelles évolutions doivent être entrevues afin que les armées soient à même de recruter, fidéliser mais également motiver leurs soldats et cadres, de demain ?

### **Évoluer sous peine de ne pas être au rendez-vous des enjeux RH de demain**

Dans le contexte sécuritaire et d'engagement opérationnel actuel, l'attrait pour les armées devrait leur permettre d'être au rendez-vous de leurs objectifs de recrutement, sur le plan quantitatif, à tout le moins. Par ailleurs, les spécificités de ce modèle devraient, moyennant quelques aménagements, être en capacité d'accompagner les évolutions, entrevues, du marché de l'emploi. Un point faible cependant réside dans l'incapacité désormais structurelle de la politique salariale à susciter de la motivation et donc à être un outil adapté de fidélisation des compétences.

#### ***Faire face aux mutations du marché de l'emploi par quelques aménagements***

Ainsi, en va-t-il de sa capacité à accompagner la mutation continue des compétences. En effet, la formation dispensée dans les écoles militaires ainsi que l'engagement opérationnel permettent de développer chez nos soldats des capacités d'adaptation, d'initiative et de remise en cause permanentes. Ces qualités, couplées à un modèle de formation professionnelle continue tout au long de la carrière, constituent un atout indénié pour absorber demain collectivement l'accélération des disruptions évoquée précédemment. Encore faut-il que cette spécificité française perdure, c'est-à-dire que nos armées cultivent cet art de l'adaptation mais également qu'elles aient la capacité de maintenir à haut niveau leur outil de formation.

En complément de la capacité d'adaptation, la capacité d'anticipation doit être développée dans le domaine RH. À ce titre, il est étonnant de voir que l'*Instruction générale relative au déroulement et la conduite des opérations d'armement* n'intègre à aucun moment la dimension RH <sup>(25)</sup>. Or, celle-ci représente un enjeu capacitaire incontournable. Il convient donc d'intégrer cette fonction au cœur des différents cycles de vie des opérations d'armement. Les problématiques liées à l'acquisition des compétences, les outils de rétention statutaires (liens au service), indemnitaire (valorisation des compétences) doivent être appréhendées le plus en amont possible et au plus haut niveau <sup>(26)</sup> afin que les compétences soient générées et que les leviers RH et réglementaires soient adaptés préalablement à l'acquisition des matériels. Dans le monde des RH de demain, la RH devra anticiper. À défaut, elle subira.

(25) *Instruction générale relative au déroulement et à la conduite des opérations d'armement* n° 125/DEF/EMA/PLANS/COCA – n° 1516/DEF/DGA/DP/SDM – Tome I du 26 mars 2010 (<http://circulaires.legifrance.gouv.fr/>). Elle ne prend en compte la dimension RH que dans le cadre du calcul du coût global de l'opération d'armement.

(26) Comités des capacités mais également Comité ministériel d'investissement.

Autre élément à ne pas occulter, l'évolution continue et accélérée des technologies porte en elle une ligne de fracture dont les conséquences ne doivent pas être minimisées dès lors qu'elles interrogent profondément le modèle hiérarchique militaire. Tout conduit effectivement à penser que le commandement d'expertise, matérialisé par une transmission des savoirs du haut vers le bas, pourrait être en partie remis en cause. Si les plus anciens resteront la pierre angulaire de la transmission des savoirs-être, la mémoire des évolutions, les entrants dans l'institution, « *digital natives* » par essence formés aux dernières technologies, auront un rôle à jouer en matière de transmission du savoir-faire du bas vers le haut. Les contrats intergénérationnels mis en œuvre aujourd'hui par certaines sociétés sont un modèle qu'il conviendrait de transposer. Ici, la transmission des savoirs se fait dans les deux sens, chacun s'enrichissant de l'autre.

Troisième évolution à appréhender, la mutation du salariat vers de nouvelles formes de collaboration. Sur ce point, le modèle militaire est en première approche peu concerné par cette évolution. Il semble en effet difficilement concevable de contractualiser au gré des missions avec du personnel « *free-lance* », tant cette possibilité relève d'un schéma éloigné de la raison d'être de l'engagement militaire. Ce dernier nécessite une loyauté à toute épreuve, le sens du devoir, une fraternité d'armes éprouvée dans l'adversité, un usage légitime de la force pouvant entraîner la mort, là où le travailleur indépendant met à disposition des compétences en contrepartie d'un niveau de rémunération. Le recours à la Réserve opérationnelle de la Garde nationale, la création d'une Réserve opérationnelle de cyberdéfense sont autant d'opportunités offertes aux Armées pour répondre demain à la mutation du salariat vers les nouvelles formes de collaboration. Cette ouverture doit être favorisée. Une extension du statut du personnel commissionné aux réservistes opérationnels pourrait être envisagée afin de donner, dans ce cadre, aux armées un levier supplémentaire de valorisation et donc de captation des talents.

### ***Une absolue nécessité : faire de la politique salariale un outil de motivation***

Comme développé précédemment, tout concourt à faire en sorte que la solde des militaires ne soit plus un outil efficace au service de la motivation et de la fidélisation des compétences et talents. Pour pallier ces dysfonctionnements, quatre évolutions sont à envisager dans le cadre de la nouvelle politique de rémunération parmi lesquelles l'individualisation des rémunérations en est l'épicentre. Les dernières mesures indemnitaires décidées par le président de la République François Hollande en novembre 2016, qui ont permis de valoriser certaines compétences duales que les armées peinent aujourd'hui à attirer et fidéliser <sup>(27)</sup>, vont en ce sens. Ces mesures, résolument nécessaires, n'en sont pourtant qu'un épiphénomène tant ce volet mérite d'être repensé et accentué.

Tout d'abord, une cotation des emplois doit être établie afin de rémunérer à son juste niveau l'emploi occupé.

(27) Revalorisation de l'indemnité de mise en œuvre et de maintenance des aéronefs, et de l'indemnité spéciale de sécurité aérienne.

Déjà utilisé, dans l'esprit, au profit de certains officiers dans le cadre de l'attribution des indices relevant du haut de pyramide, ce système pourrait être étendu à d'autres catégories de militaires. Tel est tout particulièrement le cas des militaires du rang (MDR) dont les grilles indiciaires sont relativement linéaires dans les dix premières années de carrière. Cette différenciation des emplois permettrait de valoriser certains postes de MDR ayant une faible ancienneté mais requérant des compétences à haute valeur ajoutée. En rendant éligibles ces derniers à l'échelle de solde n° 4, il permettrait à un jeune caporal-chef les occupant d'ouvrir droit, au plus tôt, à des niveaux de rémunérations attractifs. Pour les autres, l'accession à ces niveaux de rémunération se ferait selon les errements actuellement en vigueur.

Avec ce système, serait également associé à chaque emploi, un niveau de valorisation des compétences, exprimé en pourcentage de la solde de base. À chaque mutation, la rémunération évoluerait au gré des changements d'indices mais également en fonction du niveau de compétences requis pour l'occuper. Simple et lisible, ce système porté par les référentiels en organisation permettrait de rémunérer non seulement la fonction tenue mais également la compétence exercée et l'expérience acquise. Il permettrait également de recruter « sur étagères », de jeunes sous-officiers disposant de savoirs recherchés, et de leur attribuer dès leur sortie d'école un niveau de rémunération fonction des responsabilités et compétences exercées, c'est-à-dire potentiellement plus élevé que celui affecté aux autres postes de jeunes sous-officiers.

Le niveau de valorisation des compétences pourrait être maintenu dans un emploi même si celles-ci ne sont pas mises en œuvre dans la nouvelle affectation. Continuer à rémunérer la compétence revient à rémunérer un ensemble de capacités, un stock de capital humain. L'institution doit accepter de rémunérer ce dernier, même s'il est sous-utilisé, voire pas du tout, dès lors qu'elle le met en réserve pour répondre à ses besoins futurs. Ce maintien de la rémunération pourrait valoir sur une à deux affectations. Au-delà, l'intéressé ouvrirait droit à la rémunération associée à son nouvel emploi.

Dernier volet, la rémunération du potentiel. La fidélisation des hauts potentiels est une problématique qui a été occultée ces dernières années dans le ministère des Armées. Or, le potentiel, partie intégrante du capital humain, doit être préservé. Il conviendrait en conséquence de valoriser par l'intermédiaire d'une prime *ad hoc* les officiers relevant de ce vivier et ce, jusqu'à leur départ de l'institution. Si cette logique existe partiellement, avec une prime spécifique aux officiers brevetés, elle ne concerne pas spécifiquement les hauts potentiels pour lesquels l'institution a un réel besoin de fidélisation. Cette prime permettrait par ailleurs de mieux prendre en compte leur deuxième partie de carrière en administration centrale.

La rémunération à la compétence doit également être complétée par un volet lié à la rémunération à la performance. Ce sujet est loin de susciter l'adhésion au sein de la communauté militaire tant, dans l'esprit, cette orientation est éloignée de la finalité du métier des armes et des valeurs de cohésion du corps social qu'elle porte. Pour autant, et alors qu'elle a été introduite dans la rémunération des fonctionnaires

civils <sup>(28)</sup>, elle constitue un puissant levier de valorisation de certaines fonctions et emplois, un outil permettant de développer de puissants mécanismes d'incitation. Sur ce sujet, il semble qu'il faille adopter une approche pragmatique.

Ce type de rémunération ne saurait concerner le premier cercle des forces, c'est-à-dire les unités opérationnelles, à proprement parler, et leur soutien de proximité. Pour le personnel y étant affecté, la valorisation financière de l'engagement se traduirait par l'octroi de primes venant compléter la rémunération associée à la personne (grade) et à l'emploi tenu (compétence) à travers notamment l'octroi d'une prime d'engagement opérationnel. Le cœur de cible serait les états-majors et structures centrales de soutien. Outre des critères de performance individuelle, des critères de performance collectifs seraient pris en compte.

### ***Vers la mise en œuvre d'une rémunération globale***

Les armées ont depuis de nombreuses années intégré cette dimension. Les formations professionnelles en France, comme à l'étranger, accessibles aux cadres les plus méritants, l'attribution de récompenses à très forte dimension symbolique, au titre desquelles figurent les décorations, les prestations de loisirs, mais également sociales, proposées par l'action sociale des Armées, participent indéniablement de ces politiques. Ce qui manque aujourd'hui à ces politiques, c'est une cohérence d'ensemble qui permette de les prioriser au regard de leur finalité. En d'autres termes, quels objectifs visent-elles, quelle est leur place dans le système de rémunération, quelle place donner à chacun d'entre elles en fonction des orientations stratégiques posées par l'institution ? Certains points comme la qualité de l'hébergement en enceinte militaire ou les conditions matérielles de vie des militaires affectés en région parisienne méritent une attention particulière.

Enfin, demain, encore plus qu'aujourd'hui se posera la problématique des complémentaires santé, mais également celle inhérente à l'aménagement du temps de travail. La mise en œuvre du temps partiel, le télétravail sont contraires au principe statutaire de disponibilité en tout temps et en tous lieux. Nul doute que les armées devront se prononcer sur ces évolutions qui, si elles répondent à des attentes sociétales, portent en elles une nouvelle dilution (après celle de la mise en œuvre du temps d'activité et d'obligation professionnelle) de l'identité militaire.

\*  
\*\*

Le 1<sup>er</sup> février 2018, le Premier ministre français, Édouard Philippe, annonçait une grande réforme de la fonction publique visant à « assouplir le statut des fonctionnaires » mais également à développer le principe des « primes au mérite » <sup>(29)</sup>. La

---

(28) Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel prévoit l'attribution d'un complément indemnitaire dont le montant annuel, versé en une ou deux fois, est calculé au regard de la valeur professionnelle de l'agent, son investissement personnel dans l'exercice de ses fonctions, son sens du service public, sa capacité à travailler en équipe et sa contribution au collectif de travail.

(29) 1<sup>er</sup> Comité interministériel de la transformation publique, Matignon ([www.gouvernement.fr/](http://www.gouvernement.fr/)).

La politique RH des armées  
à l'épreuve des évolutions du marché de l'emploi

politique RH de la fonction publique est bien à l'aube de profondes mutations. Il appartient désormais aux armées de les devancer afin d'adapter, entre modernité et respect des principes structurants de leur identité, un modèle RH qui reste plus que jamais au cœur de la réalisation de nos opérations.

Élément de bibliographie

ROMAN Bernard, *Bâtir une stratégie de rémunération* (3<sup>e</sup> édition), Dunod, 2016, 272 pages.