

Enchanter le talent militaire au-delà du levier salarial

Christophe PERRET

Commissaire en chef de 1^{re} classe, auditeur de la 68^e session
du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« Ce qui est dangereux c'est de ne pas évoluer » (Jeffrey BEZOS, fondateur d'Amazon)

A l'exception probable du Contrôle général des armées (CGA) et de la Division des affaires pénales militaires (DAPM)⁽¹⁾, les directeurs de ressources humaines (DRH) militaires du ministère des Armées (Minarm)⁽²⁾ sont aujourd'hui confrontés à des problématiques de captation et rétention de talents. Cela est particulièrement prégnant quand les spécialités sont rares, critiques et/ou directement transposables dans le secteur civil. Ainsi, l'excédent ministériel de crédits du titre II constaté fin 2018 résulte en partie de difficultés de recrutement et d'un nombre de départs plus importants qu'envisagés⁽³⁾.

Ces enjeux reposent sur les aspirations de chacune et chacun d'entre nous. Les ignorer serait une faute dès lors qu'il s'agit d'attirer ou de retenir un talent. Le talent ne se limite pas aux « hauts potentiels » ou aux détenteurs de compétences rares ou critiques ; tout collaborateur est un talent selon certaines approches des RH⁽⁴⁾, considéré sous l'angle de ce qu'il est et de ce qu'il peut faire. Le talent militaire englobera donc toute la richesse des militaires gérés par ces DRH.

Il est évident que les aspirations puissent varier selon la catégorie, l'armée ou selon la génération. Néanmoins, et au-delà de ces différences, tous les DRH sont confrontés à un socle d'attentes identiques qui sont le fruit des évolutions de notre société ; à titre d'exemple, les synthèses d'un « *hackathon* »⁽⁵⁾ organisé en octobre 2018

(1) La DAPM est l'une des sous-directions de la Direction des affaires juridiques du ministère.

(2) DRH de l'Armée de terre (DRHAT), Direction du personnel militaire de la Marine nationale (DPMM), DRH de l'Armée de l'air (DRHAA), Direction centrale (DC) du service du Commissariat des armées (DCSCA), DC du Service de santé des armées (DCSSA), DC du Service d'infrastructure de la Défense (DCSID), DC du Service des essences des armées (DCSEA), Direction générale de l'armement (DGA), CGA, DAPM. Les gendarmes ont le statut militaire et certains sont employés au sein du Minarm ; la Gendarmerie nationale est volontairement exclue de cet article en raison de son rattachement fonctionnel au ministère de l'Intérieur depuis 2009.

(3) COUR DES COMPTES, *Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2018 – Mission Défense*, mai 2019, p. 45-48 (www.ccomptes.fr).

(4) DEJOUX Cécile et THEVENET Maurice, *La gestion des talents*, Dunod, 2015, 224 pages.

(5) Si ce terme désignait à l'origine un événement rassemblant généralement des experts informatiques collaborant pendant plusieurs jours sur un sujet donné, il s'est étendu progressivement à d'autres domaines pour signifier un *challenge* créatif rassemblant différents collaborateurs sur des thématiques non exclusivement technologiques.

avec des préfets font émerger des préoccupations qui transcendent les hiérarchies et les organisations ⁽⁶⁾.

Il revient aux employeurs, en général et aux DRH, en particulier de connaître les motivations des personnels gérés pour y répondre autant que possible, voire les « enchanter », c'est-à-dire aller au-delà de leurs attentes comme le suggèrent des courants de RH et de *marketing* (dès lors que le talent est considéré comme un client interne des prestations de la fonction support RH). Il est possible d'y voir le défi majeur des nouveaux *leaders* ⁽⁷⁾.

Les aspects liés à la rémunération ne seront pas abordés ici. Leur importance est indéniable, y compris pour les RH militaires. Au travers des plans catégoriels ⁽⁸⁾ ou de la future Nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM), cet aspect est pris en compte par les gestionnaires et la direction des ressources humaines du ministère des Armées (DRH-MA). Ce levier est stratégique mais il ne se suffit pas à lui seul. Ne pas l'aborder ici, c'est éviter d'aboutir à des solutions incantatoires plutôt classiques qui évitent d'identifier d'autres leviers plus complexes qui imposent une remise en question de nos pratiques ou de ce qui est perçu comme des fondamentaux.

Aussi, et après avoir exploré le champ des ressorts individuels, il conviendra alors d'identifier des pistes conventionnelles, ou non, qui sont susceptibles de répondre à ces enjeux.

Un client interne à reconnaître

L'évolution des exigences générales et de la société

Il serait classique et confortable de considérer les catégories de besoins identifiés par Abraham Maslow ⁽⁹⁾ comme la pierre philosophale des attentes. Les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement sont connus et constituent jusqu'à présent une référence peu contestée ⁽¹⁰⁾. C'est sur la manière d'y répondre que la société évolue globalement, notamment dans le rapport de l'individu au travail.

Une première approche des besoins réside dans les facteurs qui contribuent le plus au bonheur ⁽¹¹⁾. La vie de famille et la santé sont naturellement considérées comme essentielles pour plus de 80 % des Français. Viennent ensuite le temps pour soi (53 %), la vie sociale et amicale (50 %), les loisirs (36 %) et l'argent (35 %). Chacun devance... le travail (24 %). Ce dernier est considéré par 81 % des actifs comme un moyen de

(6) LABERRONDO Pierre, *Enquête : quand la préfectorale fend l'armure*, Acteurs Publics, 20 février 2019.

(7) TEDALDI Alain, « Le défi des nouveaux *leaders* », *RH Info*, 25 novembre 2016 (www.rhinfo.com).

(8) Protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations, plan d'amélioration de la condition du personnel militaire, et autres mesures particulières.

(9) MASLOW Abraham, « *A Theory of Human Motivation* », *Psychological Review* no 50, 1943, p. 370-396 (<https://psychclassics.yorku.ca>).

(10) LEMAIRE Lucien, « Misère de la pyramide de Maslow... et déracinement », *La Mouche du Coach* (blog du Monde), 2 mars 2019 (<http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr>).

(11) TEINTURIER Brice, « Enquête Ipsos/*Challenges* sur l'état d'esprit des Français », janvier 2019 (www.ipsos.com).

subvenir à leurs besoins, plus que comme une source d'épanouissement personnel. Sur la motivation au travail, une enquête de 2017 ⁽¹²⁾ plaçait la rémunération, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la qualité des relations humaines et la reconnaissance comme des leviers privilégiés.

Ces chiffres que confirment d'autres enquêtes ne font qu'objectiver ce que chacun observe autour de soi : le collaborateur contemporain aspire plus qu'avant à exercer une activité professionnelle qui lui permet d'être dans les meilleures dispositions pour avoir une vie de famille épanouie et une vie sociale accomplie. Il n'est pas question ici de s'en satisfaire ou de le regretter ; simplement, force est de constater qu'à une époque où les *burn-out*, *bore-out* et autres *brown-out* ⁽¹³⁾ sont des risques professionnels de plus en plus recensés, un nombre croissant de salariés estiment qu'avant la mort, il y a une vie qui mérite d'être vécue.

En soi, ces ressorts ne sont pas une révélation ; c'est toutefois leur hiérarchie qui évolue, le travail et la « réussite » professionnelle n'étant plus, pour le plus grand nombre, l'objectif prioritaire d'une vie. Les directeurs de ressources humaines doivent intégrer cette nouvelle hiérarchie des aspirations.

Ce regain d'hédonisme (notamment l'idée d'éviter des souffrances imposées à soi-même et à ses proches) est particulièrement avéré chez les générations qui constituent les cibles actuelles de recrutement ou qui se situent près des jalons majeurs de renouvellement de contrat. Il est bien évidemment question ici des générations dites « Y » et « Z » ⁽¹⁴⁾. Abondamment abordée dans des ouvrages et revues professionnelles, cette question générationnelle est indispensable même si elle peut sembler suspecte par son caractère un peu vendeur.

Il suffit par exemple de lire ou écouter Emmanuelle Duez ⁽¹⁵⁾ pour constater l'intérêt porté par les organisations (marchandes ou non) pour cette question. Néanmoins, leur étude repose sur une réalité incontestable : chaque génération grandit et s'initie aux interactions sociales dans un contexte sociétal, culturel et technologique singulier. Cela se traduit notamment dans l'attitude face au travail ; la majorité n'entre plus en entreprise pour gagner sa vie mais pour la réussir, sur tous ses aspects.

Afin d'éviter de dresser un catalogue des attentes récurrentes qui ressortent de ces études, il est possible de résumer cela en quelques points. Ce sont probablement les premiers à exiger aussi clairement que leur organisation donne du sens à leur action et qu'elle soit porteuse de valeurs claires et fortes. À leur tête, ils aspirent à servir des *managers* charismatiques qui dégagent un esprit « *moonshot* », ce magnétisme irrationnel

(12) « Motivation au travail : l'état des lieux », *Management*, n° 253, mai 2017, p. 12.

(13) *Burn-out*, syndrome d'épuisement lié au surcroît de travail ; *bore-out*, inverse du précédent, caractérisé par une sous-charge de travail ; *brown-out*, mal-être provenant d'une perte de sens et d'utilité apparente d'un salarié pour son métier.

(14) La génération Y (ou « *digital natives* ») correspond aux jeunes nés entre 1980 et 1995, et a grandi avec l'essor de l'ordinateur personnel, du jeu vidéo et d'Internet. La génération Z, (ou « *millennials* ») correspond aux jeunes nés après 1995 et a grandi avec ces technologies mais surtout les réseaux sociaux et le *Web 2.0*. Cf. RENUCCI Maroussia, « Recruter et fidéliser la génération Z : un défi stratégique majeur pour les armées du XXI^e siècle », dans ce volume, p. 205-220.

(15) DUEZ Emmanuelle dirige le cabinet « The Boson Project », experte dans les transformations, les ressources humaines et l'analyse de ces nouvelles générations.

qui attire les talents à travailler avec eux ⁽¹⁶⁾. Ils se souhaitent attendus par leur organisation, dignement intégrés, et qu'elle leur procure un cadre de travail collaboratif, transparent et solidaire, où l'erreur est acceptée et les équipes projets privilégiées à des métiers dont les tâches sont compartimentées (révélateurs d'un taylorisme moderne et dénommés par certains auteurs comme des « *bullshit jobs* » ⁽¹⁷⁾, propices au *brown-out*). À la réussite professionnelle classique, ils privilégient les conditions de travail et leur épanouissement dans un cadre apprenant qui reconnaît leurs mérites. Paradoxalement, une organisation normée aux processus clairement définis attirera les talents qui souhaitent des marges de manœuvre si elle leur en procure. Enfin, et surtout, cette organisation doit permettre de préserver leur espace privé.

Si la plupart de ces attentes ne sont pas propres à ces générations, la nouveauté réside dans le fait qu'elles le désirent tout de suite et de manière non négociable (surtout pour la Z). Elles n'hésitent pas à comparer les pratiques des différentes organisations grâce aux outils apprivoisés dès l'adolescence (réseaux sociaux et professionnels) pour établir leurs priorités.

Dans un contexte fortement concurrentiel, et alors que la conjoncture économique pourrait sembler favorable aux organisations publiques, le défi est majeur au regard des tensions pesant sur le recrutement ⁽¹⁸⁾ et la fidélisation. Les DRH et employeurs doivent donc intégrer ces attentes, autant que possible, sur tout ce qui peut les impacter.

Ces changements souhaités par les militaires

Citoyens, certes singuliers, les militaires sont concernés par les points évoqués *supra*. Cela ne suppose pas de remettre en cause le socle de valeurs militaires, d'autant plus que ces générations ont un désir d'engagement marqué. Cela transparait notamment avec la question de la mobilité, induite d'une disponibilité « en tout temps et en tous lieux » ⁽¹⁹⁾. C'est ce que rappelle le Haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) dans ses 11^e et 12^e rapports thématiques de septembre 2017 et juin 2018, dédiés respectivement à la fonction militaire dans la société française ⁽²⁰⁾ et à la vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation ⁽²¹⁾. Afin de répondre au défi de la fidélisation, il recommande notamment d'« anticiper les mesures qui permettront aux forces armées de demeurer en phase avec les standards de vie attendus

(16) Elon Musk (SpaceX), Steve Jobs (Apple), Mark Zuckerberg (connu pour Facebook, développe aussi un projet d'Internet universel par satellite) ou encore Jimmy Wales (Wikipédia, pionnier du *web 2.0*) sont des exemples de visionnaires audacieux.

(17) Bien que familier, ce terme s'intègre néanmoins naturellement dans les codes des jeunes entrants sur le marché du travail et il fait l'objet d'ouvrages ou d'études dans le domaine des RH (comme GRAEBER David, *Bullshit jobs*, Les liens qui libèrent, 2018, 416 pages).

(18) Pour rappel, et au-delà de la satisfaction des volumes de recrutements prévus par voie externe, le taux de sélectivité s'établissait pour 2017 à 1,6 candidat pour les militaires du rang et à 2,6 pour les sous-officiers. Cf. HCECM, *La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation*, 12^e rapport, juin 2018, p. 68 (www.defense.gouv.fr).

(19) Article L. 4121-5, Code de la défense – Partie législative (www.legifrance.gouv.fr).

(20) HCECM, *La fonction militaire dans la société française*, 11^e rapport, septembre 2017, 194 pages (www.defense.gouv.fr).

(21) HCECM, 12^e rapport, *op. cit.*

des jeunes générations, tout en préservant les fondamentaux de la fonction militaire ». Comme beaucoup de leurs concitoyens, les militaires souhaitent, plus qu'avant, articuler dans les meilleures conditions les sphères familiale, professionnelle et sociale.

Au-delà de ce fonds commun d'aspirations, partagé de plus en plus par les moins jeunes, les DRH et employeurs de militaires sont confrontés à des exigences complémentaires. Celles-ci recouvrent principalement quatre aspects susceptibles de concerner à différents égards les populations.

- En premier lieu, et dans le prolongement des points précédents, une attention particulière doit être portée aux plus jeunes qui constituent les cibles du recrutement. L'objectif ne se résume pas à parfaire le *marketing* RH ; le « produit », autrement dit, les premières semaines d'emploi, doit correspondre ou dépasser les promesses de son « *packaging* » ; et pas seulement durant la période probatoire de possible rupture unilatérale du contrat. La recrue doit être enchantée par une organisation qui lui transmet des valeurs sincères et lui raconte l'histoire de ses prochaines années dans les mêmes termes que les recruteurs. En aucun cas mensonger, ce « *storytelling* » doit cibler les attentes des plus jeunes avec les arguments que l'organisation militaire propose au plus grand nombre d'entre eux. Ceci ne dispense en rien de l'apprentissage des fondamentaux militaires, garants de la résilience de nos armées. Simplement, il faut considérablement investir sur les attentes de ce segment générationnel afin de renforcer, dès l'engagement, la conviction du bon choix effectué.

- En deuxième lieu, il faut porter une attention particulière aux talents détenteurs de compétences clés. Cela ne se limite pas aux viviers critiques habituellement évoqués : professions médicales, métiers de la maintenance, atomiciens, métiers de l'informatique et des nouvelles technologies ⁽²²⁾. Il faut aussi songer à d'autres compétences critiques que les armées ont du mal à recruter sur des filières comme les métiers de bouche ou ceux de l'infrastructure par exemple.

Concomitamment à une pénurie parfois structurelle dans notre pays, se rajoute la concurrence des organisations civiles, marchandes ou non ; à cet égard, les externalisations entreprises depuis plusieurs années accentuent l'effet miroir de comparaisons plus visibles en termes de rémunérations et de conditions de travail. La reconnaissance sous toutes ses formes (progression professionnelle, conditions de mobilité, conditions d'exercice de l'emploi) sera des ressorts auxquels les DRH et employeurs seront particulièrement attentifs.

- En troisième lieu, il faut considérer le talent selon son organisation d'emploi. Tous les talents gérés par un DRH ne sont pas employés dans son périmètre d'emplois ; ainsi, plus de 20 % des marins, terriens et aviateurs servent en dehors de leur armée ⁽²³⁾. De même, des employeurs ne gèrent qu'une partie des militaires employés, voire aucun

(22) Au-delà des programmeurs, développeurs et spécialistes de la sécurité informatique, les besoins s'étendent au traitement des données de masse, objets connectés ou encore de la *blockchain*. 50 profils sont ainsi décrits dans le répertoire des métiers des systèmes d'information. Cf. JEANNE François, « Talents d'aujourd'hui et de demain : l'art de repenser les équipes de la DSI », *IT for business*, n° 2233, novembre 2018.

(23) Effectifs 2018 des DRH cités.

d'entre eux ⁽²⁴⁾. Ce phénomène s'est considérablement accentué ces vingt dernières années dans le cadre, notamment, de l'interarmement de fonctions opérationnelles et de soutien. La hiérarchie des attentes de ce talent pourra varier selon qu'il soit ou non employé dans le périmètre de son DRH. Cette question des relations entre DRH et employeurs, majeure sur les aspects de recrutement et de fidélisation des talents, sera abordée plus loin. Pour ces militaires, une reconnaissance particulière sera attendue par le talent qui ne doit pas s'estimer « oublié », voire déconsidéré par son DRH ; un lien de confiance renforcé, probablement à réinventer, sera nécessaire entre ces DRH et les employeurs qui en sont tributaires.

- Enfin, un dernier aspect à prendre en compte concerne naturellement la diversité des potentiels gérés ou employés. Selon le potentiel relatif du talent, ce dernier pourra, ou non, hiérarchiser ses attentes différemment des autres. Pour autant, et cela devient plus fréquent, ses attentes ne seront pas nécessairement corrélées au potentiel. C'est au DRH d'intégrer, et autant que possible d'accepter, les priorités du talent au regard de ses choix de vie et non plus seulement en priorisant sa progression professionnelle, notamment quand il s'agit d'un haut potentiel ; il doit être accepté que celui-ci souhaite, à un moment de sa vie, continuer à donner le meilleur de lui-même à une institution sans aspirer à en devenir un cadre supérieur ou dirigeant ⁽²⁵⁾.

Cela ne doit évidemment pas remettre en cause les modèles RH des différents corps statutaires. Il faut composer avec et tamiser plus finement les talents à l'observation de leurs ressorts profonds. Sans nul doute, les DRH disposeront toujours d'une diversité de profils suffisante pour apprécier puis alimenter le cursus des futurs cadres dirigeants.

Des pistes d'enchantement à approfondir

Au profit des DRH, en pleine évolution

Le point majeur qui requiert des évolutions, déjà entreprises par des directeurs de ressources humaines, concerne la mobilité du militaire. La notion de disponibilité « en tout temps et en tous lieux » peut parfois faire l'objet d'une interprétation extensive et semble devoir être dissociable d'une mobilité régulière, modulée selon les DRH et les niveaux de responsabilité. Cette mobilité est globalement perçue comme particulièrement contraignante pour la vie personnelle et vécue par une majorité comme une source d'inquiétude pour le foyer familial ⁽²⁶⁾. Elle est davantage subie au regard des considérations connues des DRH : travail croissant des conjoints ⁽²⁷⁾, étude

(24) La Direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information (DIRISI) par exemple, est dépendante à 100 % des DRH pourvoyeurs. Source : *Note de cadrage complémentaire en organisation pour le REO A+1 2019*, État-major des armées, 12 octobre 2018.

(25) Consécutivement, par exemple, à une pression sociale exercée sur eux. Petriglieri Jennifer et Petriglieri Gianpiero « La malédiction du talent », *Harvard Business Review*, 9 novembre 2017, disponible également en version anglaise (<https://hbr.org/2017/05/the-talent-curse>).

(26) « Comment les militaires perçoivent-ils la mobilité géographique ? », *Repères RH*, DRH-MA, mars 2018 [Intradef].

(27) *Ibid.* ; 21 % des conjoints sont en recherche d'emploi un an après la mutation du militaire. Sur une durée moyenne de 4,8 années entre deux mutations, l'impact financier devient évident.

des enfants et accession à la propriété ⁽²⁸⁾. Une autre conséquence majeure, dont les militaires n'ont pas le monopole, est le célibat géographique vécu par près de 13 % des militaires ⁽²⁹⁾, avec des disparités importantes selon l'armée d'appartenance, le grade et le lieu d'affectation. En comparaison, le taux de mobilité du militaire est presque deux fois plus important que celui des fonctionnaires civils de l'État ⁽³⁰⁾.

Pour ces raisons, le talent privilégie la proximité d'un entourage familial ou social, ainsi que les opportunités d'emplois du conjoint. Ces constats, antinomiques des aspirations des plus jeunes, appellent des réponses qui ne sont pas évidentes au regard des besoins induits par la singularité du métier militaire. À titre d'exemple, sur les 164 projets déposés en 2017 auprès du Fonds d'innovation RH (FIRH) de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), seuls 23 concernent la mobilité et les compétences ⁽³¹⁾. Il est ainsi possible de s'interroger sur l'absence de cette question dans le document de Politique RH 2025 au titre de l'axe 1, « conforter la place du militaire au sein de la société et son positionnement dans la fonction publique » ⁽³²⁾ ; une stabilité géographique plus renforcée serait de nature à y contribuer.

Cette question est aujourd'hui davantage prise en compte par les DRH ; ainsi, par exemple, l'Armée de terre souhaite « veiller à développer la stabilité du personnel afin de réduire le volume de mutations [...] autres que celles inéluctables » ⁽³³⁾. Les durées d'affectation moyenne envisagées méritent probablement d'être rallongées, voire, dans certains cas, laissées à l'initiative du militaire. Ainsi, il pourrait par exemple, être envisagé une formalisation des priorités accordées par le militaire aux considérations personnelles ou professionnelles, avec les conséquences induites en termes de mobilité et d'avancement ⁽³⁴⁾.

Aucunement contradictoire avec le souhait de mouvement de générations dites du « *zapping* », cette orientation permettrait en réalité de contenter davantage ceux qui aspirent à la stabilité comme ceux qui aspirent à la mobilité. La satisfaction des besoins en compétences des employeurs demeurant la priorité originelle des DRH militaires, il faudra toujours contraindre des talents à aller exercer là où ils ne le souhaitent pas.

Une évolution pourrait consister à « contractualiser » la durée et la mobilité suivante, sur ses aspects géographiques et/ou métiers. Des DRH militaires le pratiquent

(28) Les militaires sont propriétaires à 33 % de leur résidence principale (« Comment les militaires perçoivent-ils la mobilité géographique ? », *Repères RH*, DRH-MA, mars 2018), contre 58 % des ménages en France en 2014 (www.vie-publique.fr).

(29) HCECM, 11^e Rapport, *op. cit.*, p. 82.

(30) HCECM, 12^e Rapport, *op. cit.*, p. 78.

(31) DGAFP, « Innover en RH : Bilan 2017 du Fonds d'innovation RH », 70 pages (www.fonction-publique.gouv.fr).

(32) *La Politique RH 2025 du ministère de la Défense*, DRH-MD, octobre 2014 [Intradef].

(33) Directive unique de gestion 2019, DRHAT, 21 décembre 2018.

(34) À titre d'exemple, le décret n° 2008-952 du 12 septembre 2008 portant statut particulier du corps des sous-officiers de Gendarmerie comporte des dispositions classiques relatives à l'avancement ; toutefois, une instruction (n° 33000 du 28 juillet 2017) précise notamment dans la partie 1.1, concernant les but et fondement de l'avancement, qu'« il repose sur le volontariat et, à ce titre, résulte d'un choix personnel ». Il est évident que les missions et impératifs de maillage territorial de la Gendarmerie diffèrent des contraintes des armées ; pour autant, ces choix de vie se posent à tous les militaires, quel qu'en soit le DRH ou la catégorie.

dans les faits mais sa généralisation, sous une forme éventuellement commune, serait également de nature à renforcer la confiance souhaitée et formaliser la reconnaissance attendue ⁽³⁵⁾.

D'autres dispositifs, inspirés du secteur privé, comme celui de la mutation concertée ⁽³⁶⁾, peuvent être étudiés et testés sur des compétences déficitaires. Il s'agirait, par exemple, qu'avec l'accord du talent, les employeurs perdant et gagnant soumettent au DRH la mutation concertée selon un processus prédéfini ; les DRH percevraient spontanément cela comme une perte de souveraineté, mais des expérimentations méritent probablement d'être menées. L'adéquation des aspirations des talents avec les besoins des organisations est perfectible en faisant évoluer les outils RH. L'utilisation des données de masse (*Big Data*) recueillies sur les collaborateurs et sur les postes, conjuguée à de l'intelligence artificielle peut constituer une aide à la décision précieuse. Des produits existent et méritent d'être étudiés au regard, évidemment, des contraintes intrinsèques de nos milieux ⁽³⁷⁾.

En termes de gestion des compétences, les DRH poursuivent des efforts continus au profit d'un véritable passeport de compétences. Cela suppose une parfaite définition des niveaux de compétences attendues sur chacun des emplois-types des filières des familles professionnelles, ainsi que la traçabilité, des niveaux obtenus par le talent à travers ses formations initiale, continue et expériences professionnelles. Une solution digitale harmonisée et partagée par les DRH et les employeurs, constituerait une plus-value au profit d'une gestion des compétences modernisée et plus réactive. Dans ce domaine également, des solutions digitales existent dans le secteur civil et constitueraient des modèles de développement pour une future solution ministérielle.

Dans le domaine des formations de « cursus » définies par les DRH, les durées et modalités de certaines d'entre elles méritent probablement d'évoluer. Les DRH développent le *e-learning* ⁽³⁸⁾ mais tous les champs de l'innovation n'ont pas encore été totalement exploités en termes numérique ⁽³⁹⁾, pédagogique ⁽⁴⁰⁾ ou de processus ⁽⁴¹⁾. Si les solutions numériques ne conviennent évidemment pas à tous les types de formation, des marges de gains subsistent sans nul doute pour rallier le « juste besoin, juste à temps » de formation ⁽⁴²⁾ évoquée en 2012 par la DRH-MA. À ce titre, l'exploitation

(35) Le bilan professionnel de carrière prévu par l'article D4136-1-1 du CDD, peut être perçu comme un premier pas vers cet esprit de « contractualisation ».

(36) Exemple inspiré de l'accord « Renault France – Cap 2020 », 13 janvier 2017 (<https://media.group.renault.com>).

(37) Les outils digitaux sont nombreux, (Shairlock, Clustree, Place des Talents, Remo Platform, HR Maps...). Source : BARABEL Michel, LAMRI Jérémy, MEIER Olivier et SIRBEY Boris, *Innovations RH : Passer en mode digital et agile*, Dunod, 2017, 328 pages.

(38) Comme déjà souligné par la COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, *Rapport d'information sur la formation des militaires*, 5 février 2015 (www.assemblee-nationale.fr).

(39) Classes virtuelles synchrones/asynchrones, cours audio/vidéo téléchargeables, extension de parcours certifiant en ligne (type *Corporate Online Open Courses*).

(40) Entre autres exemples : « classes inversées » pour optimiser les phases présentes, apprentissage entre pairs (« *P2P Learning* »), méthodes pédagogiques modernes (*mindmaps*, cartes conceptuelles...).

(41) Recueil des besoins ou processus d'inscription par exemple.

(42) La formation des militaires du rang et des sous-officiers à l'horizon 2025, DRH-MD, avril 2012 [Intradef]. Ce « juste besoin » consiste à passer d'une logique uniquement quantitative de gestion des effectifs à former à une logique qualitative consistant à former strictement nécessaire sur les bases des compétences restant à acquérir.

du levier numérique constitue un objectif du schéma directeur de la transformation numérique présenté en avril 2018.

La rétention des talents est un enjeu partagé par toutes les organisations. Chaque DRH subit le départ de talents insatisfaits, à juste titre ou pas, par la mobilité proposée. Les changements d'armée sont possibles mais demeurent marginaux. La concurrence croissante sur certaines filières doit inspirer des actions de rétention ministérielle quand le DRH concerné n'a plus les moyens de satisfaire des talents critiques.

Le personnel civil du ministère des Armées bénéficie de bourses nationales d'emplois ministérielles et interministérielles. Elles lui permettent, selon ses profils et souhaits, d'identifier des postes vacants pour lesquels il peut candidater. Au profit du militaire, il conviendrait de mettre en place une bourse interarmées des compétences dans laquelle les armées et services inscriraient des postes vacants de certaines filières professionnelles⁽⁴³⁾. Plutôt que de constater le départ définitif d'un talent militaire géré par le DRH « X », l'institution le conserverait grâce à un emploi répondant à ses aspirations au profit d'un DRH « Y ».

Un tel dispositif mériterait évidemment d'être encadré afin, d'une part, que les DRH ne soient pas victimes de talents qui pratiquent la surenchère et, d'autre part, que le talent « perdu » ne demeure pas imputé dans les effectifs gérés du DRH perdant, dans la mesure où il souhaiterait rester dans son corps d'origine afin d'y retourner ultérieurement. Au-delà de cet aspect technique, c'est la question plus générale des principes et pratiques de pilotage des effectifs qui doit évoluer pour favoriser une étape supplémentaire de décloisonnement sous l'angle des compétences. Dans un tel cadre, il est également évident que ses perspectives de progression professionnelle ne soient pas décotées.

Enfin, dans la continuité d'un décloisonnement progressif, des pistes résident aussi dans le domaine du recrutement des talents. Matériellement mutualisés à la base par les centres d'information et de recrutement des forces armées, les talents intéressés sont ensuite dans le silo d'un DRH et le recrutement aboutira ou non en son sein. Il pourra ne pas aboutir si le talent revient sur son choix en cours de processus, pour raison médicale, ou si le DRH estime *in fine* qu'il ne correspond pas au profil attendu. En dépit des échanges qui peuvent exister entre recruteurs de différentes DRH, ce talent est généralement perdu pour l'institution. Dans ce domaine, il conviendrait probablement de formaliser un dispositif novateur et rapide de proposition du profil à d'autres recruteurs militaires, voire à la DRH-MA⁽⁴⁴⁾ pour optimiser sa captation par le Minarm⁽⁴⁵⁾.

(43) Au sens du Référentiel des emplois ministériels (REM) qui répertorie et décrit les 9 000 emplois du Minarm.

(44) Notamment, mais pas exclusivement, si des critères médicaux ont avorté le processus de recrutement et que le statut civil peut l'intéresser.

(45) Des efforts sont néanmoins entrepris par les DRH pour moderniser leurs outils de recrutement tel le projet de « e-recrutement », l'un des projets lauréats du FIRH de la DGAFP.

Au profit des employeurs, « enchanteurs » du quotidien

Les employeurs sont ou non DRH de leurs personnels. Ainsi, certains comme la DIRISI ne sont DRH d'aucun personnel qu'ils emploient : ils leur sont pourvus par la DRHAT, la DPMM et d'autres DRH. Pour autant, gestionnaires ou non du talent, tous sont des acteurs déterminants de réponse à leurs attentes puisqu'ils vont définir l'environnement quotidien de travail.

Comme le rappellent Nicolas Bouzou et Julia de Funes ⁽⁴⁶⁾, le bonheur au travail ne se décrète pas dans son apologie quotidienne. Ce sont d'abord les conditions quotidiennes d'exercice de son emploi, sous tous les angles (matériel, moral, sens donné, relations interpersonnelles), qui donnent au talent la satisfaction d'évoluer en son sein. La vision claire d'une stratégie partagée doit donner du sens à chacun des talents, quel que soit son niveau ou son rôle ⁽⁴⁷⁾. Chacun doit s'approprier les valeurs et culture qui en découlent, notamment les talents de « passage » ; les stagiaires et apprentis, par exemple, sont de potentiels futurs collaborateurs qui vont communiquer au profit du plus grand, le désir ou non d'intégrer cette organisation. Il existe ainsi aujourd'hui différents classements d'entreprises recommandées par les salariés ⁽⁴⁸⁾.

C'est ensuite un état d'esprit qui doit ruisseler des dirigeants vers les subordonnés. Empreint d'empathie, cet état d'esprit accorde la confiance et responsabilise, favorise l'écoute, encourage les initiatives et institue un véritable droit à l'erreur. Dans des organisations qui se transforment ou se réinventent, il ne doit pas être plus confortable (voire plus porteur) d'être conformiste et silencieux qu'audacieux et prendre des risques. À titre d'exemple, et pour des populations « cadres », certains groupes ont créé des comités exécutifs (Comex) « jeunes » permettant de faire émerger des idées ou solutions novatrices, voire d'avoir une vision consultative sur des choix stratégiques ⁽⁴⁹⁾. Au-delà des contributions possibles, c'est une réponse à la transparence recherchée par cette génération.

Les modes de travail doivent évoluer vers plus de transversalité, de collaboratif, et d'optimisation d'un temps de plus en plus compté. Les séminaires, *podcasts* et ouvrages abondent sur la bonne utilisation des courriels et l'organisation efficace d'une réunion de travail. L'audace et l'agilité attendues (notamment) des plus jeunes commandent de prioriser les acteurs plutôt que de multiplier les spectateurs, mauvais réflexe de précaution quand l'organisation n'accorde pas le droit à l'erreur.

Ce sont ensuite des conditions de travail cohérentes avec cet état d'esprit. Autant que possible, elles favorisent la flexibilité des horaires, permettent ponctuellement le télétravail à domicile ou dans des espaces ministériels de *coworking*. Surtout, elles

(46) *La comédie (in)humaine*, L'Observatoire, 2018, 176 pages.

(47) D'après l'enquête *La boîte à rêves* menée en septembre-novembre 2015 par The Bason Project et Cap Gemini, 47 % des sondés priorisent un projet qui les porte, contre 7 % qui lui préfèrent l'argent (www.capgemini.com).

(48) Un exemple, parmi d'autres : « Les 500 meilleurs employeurs de France », *Capital*, n° 329, 24 janvier 2019, p. 88-98.

(49) Havas, la Macif et Accor Hôtels sont des exemples de groupes qui ont constitué ces Comex consultatifs, composés de 15-30 collaborateurs de 25-35 ans afin d'avoir une vision complémentaire de problématiques arbitrées en Comex par les dirigeants. Il va de soi que ce concept n'est pas applicable à un certain nombre de nos structures.

préservent des périodes de déconnexion, hors urgences opérationnelles. Le Minarm met ainsi progressivement en place ces dispositifs au profit du personnel civil ⁽⁵⁰⁾. Compatibles avec la disponibilité requise en cas d'urgence, des mesures sont mises en place dans certaines entreprises pour éviter les dépassements d'horaires abusifs ou l'envoi de courriels professionnels à des heures très tardives ou pendant le week-end.

Les nouvelles générations attendent des outils et un environnement de travail qui leur procurent les mêmes possibilités que dans leur vie citoyenne ; ils ne doivent pas avoir le sentiment de quitter Séoul le matin pour aller travailler à Pyongyang. Cela suppose, en amont, au niveau des programmes budgétaires, que les arbitrages permettent d'affecter les crédits nécessaires à tout ce qui concourt à l'environnement quotidien du travail. Jugés parfois moins prioritaires que de grands programmes capacitaires, ces aspects constituent pourtant l'essentiel des « irritants » quotidiens vécus par les militaires gérés par les DRH. Irritants qui impactent le bien-être au travail (dont le caractère majeur a été souligné) et concourent en partie aux départs car ils exaspèrent. Cette préoccupation a été prise en compte par les autorités ministérielles et les prochaines annuités budgétaires devraient conséquemment redonner des marges de manœuvre aux services en charge de ces missions.

Concernant les formations métiers, au profit des employeurs, des innovations ont déjà été évoquées. Dans l'organisation apprenante souhaitée par ces générations, l'humain a toute sa place et chacun a des capacités de tutorat, compagnonnage ou de *coaching* ; la formation intergénérationnelle, symétrique, doit être développée. Les nouvelles technologies procurent des opportunités complémentaires. À l'instar du projet « Mon conseil formation » porté par la Direction des affaires financières du Minarm, également lauréat 2017 du FIRH, le mariage des données de masses et de la digitalisation doit permettre de développer des outils d'évaluation, de conseils et de formation multisupport (exemples d'iTunes U (Apple) ou de LinkedIn Learning sur *smartphone* et tablette).

La sensibilité des données personnelles de personnels de la défense constitue une objection récurrente. Néanmoins, l'observation de ce que le militaire citoyen peut faire avec ses supports digitaux personnels dans le domaine très régalien et particulièrement confidentiel des impôts, permet de relativiser l'insolubilité de la question. À terme, une solution digitale couvrant les différents aspects RH du militaire mais aussi de son soutien quotidien devrait être envisagée, au même titre qu'un chantier de simplification des procédures et de clarté dans le paysage des différents acteurs. C'est un très vaste chantier, mais l'évolution de la société l'impose et d'autres l'accomplissent ⁽⁵¹⁾. En outre, des formations modernisées bénéficieraient au plus grand nombre en limitant les effets d'éviction qu'occasionnent des formations imposant des absences prolongées.

(50) Ainsi, l'arrêté du 14 novembre 2016 relatif à la mise en œuvre du télétravail au sein du Minarm pose les principes de ces dispositifs au profit des agents civils du ministère.

(51) Dans le cadre du projet « Neogend », par exemple, la Gendarmerie nationale a déployé *smartphones* et tablettes au profit de ses gendarmes pour optimiser leurs capacités opérationnelles. En outre, elle implante progressivement sur ces terminaux des applications RH permettant au gendarme d'effectuer un certain nombre de démarches administratives individuelles sur ces supports. Ces « services accessibles en mobilité » constituent également un chantier du schéma directeur de la transformation numérique précité.

Enfin, et peut-être surtout, c'est le chef ou *manager* du quotidien (le « n+1 ») qui, par son comportement et sa méthode de travail, influence grandement la satisfaction du militaire. Globalement, il doit privilégier un *management* (ou un commandement) par objectifs et en assumer les risques. Il doit également savoir écouter, décider, être pédagogue (et prendre le temps de l'être). Bienveillant, il doit sanctionner positivement, mais aussi savoir dire les choses directement avec des mots francs quand les circonstances l'exigent. Il doit enfin assumer d'encadrer de manière « agile », en exonérant ses subordonnés de contraintes sans valeur ajoutée, alors qu'ils sont prêts à les accepter quand elles ont du sens. Tout cela est banal, notamment dans un ministère qui s'est souvent réformé avec succès⁽⁵²⁾, mais cela semble s'estomper dans une société française où l'acceptation des risques du changement n'est pas toujours une chose évidente.

Au regard des enjeux, réinterroger des fondamentaux

Réinterroger la gouvernance RH entre les DRH pourvoyeurs et les employeurs aux leviers limités

Pour faire face aux enjeux RH d'aujourd'hui, qui vont s'accroître, les DRH qui affectent les militaires et les employeurs (non gestionnaires de ces ressources) doivent conjuguer leurs efforts. En effet, les employeurs tributaires d'autres DRH qui recruteraient insuffisamment et/ou seraient confrontés à une fuite trop importante de talents ne pourraient pas assumer leurs missions, y compris opérationnelles. De même, les employeurs qui décevraient les talents pourvus par d'autres DRH pourraient induire chez ces derniers des départs précoces ou constituer un frein aux recrutements dans certaines spécialités. Employeurs et gestionnaires doivent donc, plus qu'avant, être partenaires au regard de ces enjeux.

Ils travaillent déjà conjointement, par exemple, à la définition d'éléments de parcours professionnels cohérents dans le cadre formalisé de certaines familles ou filières professionnelles⁽⁵³⁾. Le décret n° 2014-1537 relatif à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique des ressources humaines du ministère de la Défense détermine notamment les attributions des DRH gestionnaires de corps militaires. Ils sont légitimement souverains pour l'ensemble des actes de gestion des corps gérés. Les militaires de certaines filières professionnelles ne sont appelés à servir que très peu dans le périmètre d'origine de leur DRH ; il faut s'interroger sur la contribution que peuvent apporter des employeurs parfois exclusifs de certaines filières. Des relations de confiance renouvelées doivent permettre de consulter ou d'associer les employeurs aux décisions souveraines des DRH. C'est une première option qui repose sur la confiance et la bonne volonté des acteurs de part et d'autre.

Une deuxième option consisterait à contractualiser (sous forme de protocole) les contributions des employeurs sur chacun des processus RH, le DRH demeurant

(52) Dans *Notre État : le livre vérité de la fonction publique* (Hachette Littératures, 2002, 812 pages), ouvrage codirigé avec Bernard SPITZ, Roger FAUROUX faisait déjà l'éloge des armées dans leur capacité à conduire leurs réformes de très grande ampleur. Elles se sont encore transformées depuis.

(53) Exemples des comités de pilotage RH dédiés à certaines spécialités dans l'Armée de terre, ou de ceux organisés par les Conseillers coordonnateurs ministériels des familles professionnelles (CCMFP).

naturellement souverain. Une troisième option, complémentaire de la deuxième, serait de pouvoir déterminer un tiers arbitre en cas de désaccord manifeste sur des options majeures ; ce pourrait être le CCMFP ou la DRH-MA, autorité fonctionnelle renforcée RH du Minarm. Enfin, une dernière option résiderait dans une délégation de gestion des militaires de certaines spécialités à l'employeur quasi exclusif de cette dernière. Selon l'option qui serait retenue, le décret précité devrait évoluer.

Réinterroger nos implantations territoriales

Le paysage des implantations militaires a considérablement évolué, en raison notamment des dissolutions imposées par les réformes successives du ministère.

Néanmoins, et pour diverses considérations, les DRH ont chaque année des difficultés à honorer des postes décrits dans certains bassins d'emploi peu attractifs. Si certains de ces bassins présentent un intérêt militaire certain, d'autres peuvent prêter à interrogation. De même, la concentration des postes en Île-de-France présente des inconvénients, notamment hors de Paris. À ce titre, et si notre institution veut renforcer son attractivité, il est indispensable de reconsidérer la localisation de certaines organisations. À titre d'exemple, en Grande-Bretagne, un service de renseignement a décidé en 2018 d'implanter un nouveau site à Manchester, dédié notamment à la lutte contre les menaces cyber pour aller au plus près des viviers recherchés ⁽⁵⁴⁾.

Quand l'innovation est affirmée comme une priorité de la ministre des Armées, le contexte peut sembler favorable à cette remise en question. Celle-ci a déjà été amorcée à travers les RH, par exemple avec l'installation des DRH d'armées à Tours. D'autres voies de déconcentration sont probablement étudiées par différents services au regard du trop-plein francilien. À l'aune des menaces endogènes, cet axe épouse par ailleurs les exigences d'une redensification du maillage territorial.

Réinterroger des modalités de recrutement

La France manque et manquera encore ces prochaines années de spécialistes dans les différents métiers des systèmes d'information, notamment ceux qui émergent. Les valeurs de l'institution militaire susciteront toujours des vocations, mais en nombre insuffisant. En complément de notre vivier de réservistes ou de mesures indemnitaires, il faut imaginer un dispositif complémentaire ne se concentrant pas que sur des attendus académiques, et « repenser les pratiques en matière de recrutement [...] », comme le préconise la feuille de route RH de transformation numérique du Minarm.

Xavier Niel, entrepreneur, a créé en 2013 l'« École 42 », qui propose d'acquérir des compétences (code, architectures réseau...) permettant d'intégrer différents métiers du numérique. L'intérêt de ce modèle réside dans le mode de sélection de ses élèves : avoir 18 ans, sans condition de diplômes et réussir une période de tests. Nos organisations ont des besoins croissants dans ces métiers et il serait opportun d'envisager une structure de formation de ce type, encadrée par du personnel du Minarm, qui

(54) GOVERNMENT COMMUNICATIONS HEADQUARTERS, « *GCHQ to open new site in Manchester* », 11 avril 2018 (www.gchq.gov.uk).

répondrait en partie aux besoins de demain. Statutairement, les textes en vigueur au profit des corps civils ou militaires, doivent permettre de poser un cadre juridique susceptible d'encadrer ces apprenants puis de les intégrer à l'issue. La création en 2017 du brevet de technicien supérieur « cyber défense » au lycée militaire de Saint-Cyr-l'École peut être vue comme une première étape vers une captation précoce de talents. Le législateur a d'ailleurs encouragé les initiatives en ce sens ⁽⁵⁵⁾ et le futur service national universel pourrait constituer un levier appréciable dans la sensibilisation et la captation de jeunes talents.

*
**

La singularité militaire est une réalité et il faut savoir résister aux sirènes de la banalisation du métier des armes. De plus, le ministère est composé d'organisations différentes dans leur culture, leur sociologie ou leur raison d'être. Toutes ces pistes ne sont pas transposables dans chacune d'entre elles.

Les dispositifs RH du Minarm sont éprouvés et reconnus, et l'efficacité opérationnelle des armées est incontestée. Les DRH évoluent, mais il faut aller plus loin pour s'adapter aux nouveaux enjeux en s'inspirant de bonnes pratiques du secteur civil. Magiciens ⁽⁵⁶⁾ ou enchanteurs de plus en plus proches des décideurs, ils doivent anticiper les tendances et les difficultés, écouter les signaux faibles et rayonner pour être acteurs et promoteurs du changement. Penser haut et voir loin suppose donc, au-delà des aspects liés aux rémunérations, d'envisager des modèles novateurs, davantage décloisonnés au profit de l'« équipe Minarm », quitte à heurter les préjugés.

Innover n'est pas toujours synonyme de technologie ou de coût. C'est d'abord une volonté, un état d'esprit, et des idées qui font évoluer les méthodes et processus. Des pistes iconoclastes doivent être testées, au moins sur certaines populations critiques. En outre, les exigences croissantes du monde du travail usent de plus en plus tôt les plus jeunes, physiquement et moralement. Il faut donc également évoluer pour préserver les femmes et les hommes qui composeront les armées et services de 2040, d'autant plus que 66 % des moins de 35 ans se sentent professionnellement engagés s'ils peuvent concilier vie professionnelle et vie personnelle ⁽⁵⁷⁾.

Aujourd'hui, plus de 10 000 hommes manquent aux effectifs des armées britanniques ⁽⁵⁸⁾. Début 2018, l'armée allemande accusait un déficit de plus de 20 000 hommes ⁽⁵⁹⁾. Ces deux pays ont un taux de chômage sensiblement deux fois moins important que la France. Sans évoluer, et avec une conjoncture économique

(55) COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, *Cyberdéfense*, partie E-1 « Renforcer le vivier cyber », (*rapport d'information* n° 1141), Assemblée nationale, juillet 2018, p. 106 (www.assemblee-nationale.fr).

(56) *Le magicien de l'humain : turbulences et renaissances de la fonction RH*, SAP SuccessFactors/The Boson Project, juin 2017, p. 28 (<https://thebosonproject.com>).

(57) « L'engagement des moins de 35 ans », Sondage BVA/Domplus Groupe, janvier 2019 (www.bva-group.com).

(58) LAGNEAU Laurent, « Le ministère britannique de la Défense facilite le recrutement des ressortissants du Commonwealth », *Opex 360-Zone militaire*, 5 novembre 2018 (www.opex360.com).

(59) D'ALANÇON François, « L'armée allemande est dans un état déplorable, selon un rapport », *La Croix*, 21 février 2018 (www.la-croix.com).

Enchanter le talent militaire
au-delà du levier salarial

favorable, il y aurait un risque de ne pas atteindre les cibles en effectifs (et, par là même, compromettre les prochaines annuités de LPM).

La LPM « à hauteur d'homme »⁽⁶⁰⁾ répond à un besoin capacitaire jugé indispensable pour la défense de notre pays et son efficacité dépendra principalement sur sa ressource humaine. Se poser la question profonde de la quête de talents n'est donc pas un effet de manche pour être dans le « *trend* » des concepts du *management* mais bien une interrogation fondamentale pour la soutenabilité de notre modèle d'armée. De ce point de vue, elle n'est pas une affaire de spécialistes de la RH mais bien d'un ministère tout entier qui a décidé d'en faire une priorité absolue de ces prochaines années, et qui doit accepter de réinterroger certains principes et certaines pratiques sans renier ses valeurs qui font sa force.

(60) PARLY Florence, « Comprendre et agir », *RDN* n° 808 (« La condition militaire »), mars 2018.

