

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**LES EFFETS SISMIQUES
DE LA PROFESSIONNALISATION DES ARMÉES**

par

Jérôme LENOIR

ESSEC, ancien élève de Saint-Cyr et ancien officier

commentaires des généraux

Elrick IRASTORZA

Directeur du recrutement
dans l'armée de terre

Alain BAER

Directeur d'étude à la Fondation
pour la Recherche Stratégique

Séance du 17 mai 2001

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

La professionnalisation des armées, globalement bien acceptée, a entraîné des mutations profondes qui bousculent le mode de pensée et de fonctionnement traditionnel des militaires, et provoqué un certain nombre de dysfonctionnements passagers, liés en particulier aux difficultés du recrutement. C'est ainsi que Jérôme Lenoir, officier sorti de Saint-Cyr dans les dix premiers, s'est retrouvé pour son premier poste de commandement à la tête d'une section de... trois hommes - dont un en reconversion -, ce qui l'a amené à démissionner. À partir de cette amère expérience, il s'interroge sur la capacité de l'armée à faire face à des réformes aussi profondes que celle qu'elle a entreprise, et à confier à ses cadres les responsabilités pour lesquelles ils ont été formés.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jérôme LENOIR

Je suis entré à Saint-Cyr en 1994, j'en suis sorti en 1997, et j'ai démissionné de mon poste d'officier en 1999, car j'ai estimé qu'on ne me proposait pas un poste répondant à mes aspirations légitimes. Compte tenu du fait qu'il est difficile de trouver un emploi dans le civil avec un titre qui paraît prestigieux mais dont on ne sait pas au juste ce qu'il recouvre, je me suis présenté au recrutement sur titre à l'ESSEC, et je suis aujourd'hui chargé de mission à la mairie de Paris.

Quand on m'a proposé de faire cet exposé, j'ai trouvé un peu surprenant de venir parler de l'armée dans un séminaire qui traite du management ; mais en définitive, je pense que mon témoignage personnel peut effectivement contribuer à la réflexion sur les défis posés par la professionnalisation des armées.

Un choix globalement bien accepté

En décidant, le 22 février 1996, de suspendre le service militaire à partir de 2003, le président Jacques Chirac a pris une mesure forte et symbolique, qui mettait fin à la tradition française quasi-mythique, depuis Valmy, de la nation en armes. D'autres pays avaient pris cette décision plus tôt que la France, comme la Grande-Bretagne en 1973 et les États-Unis en 1974.

Plusieurs raisons ont motivé cette décision. Tout d'abord, le service militaire n'était plus depuis longtemps ni universel, ni égalitaire : il y a peu de comparaison entre la situation d'un étudiant de l'ESSEC effectuant son service civil au Japon, avec une rémunération de quinze mille francs par mois et la possibilité de valoriser cette expérience sur son CV, et celle d'un appelé qui effectue son service dans une caserne française et touche cinq cents francs par mois.

Par ailleurs, l'effondrement du pacte de Varsovie, au début des années 1990 rendait désormais peu probable la perspective d'une mobilisation générale. En revanche, le besoin se faisait de plus en plus sentir de disposer de troupes professionnelles qui puissent être envoyées sur des théâtres d'opérations éloignés, par exemple dans des missions de maintien de la paix ou d'interposition ; or l'opinion publique supporte de moins en moins l'idée que des soldats puissent être tués dans ce type d'opérations, à plus forte raison s'il s'agit de conscrits. En conséquence, le coût de l'entretien de soldats qu'il était pratiquement exclu d'utiliser au combat devenait un argument non négligeable.

Enfin, la technicité croissante des matériels à servir et du métier militaire impliquent de former longuement les personnels et de les rentabiliser dans leur poste, ce qui ne paraissait pas compatible avec la durée courte du service militaire.

De leur côté, les cadres militaires supportaient mal la différence de traitement entre les régiments professionnels, susceptibles de participer à des opérations et donc d'offrir des perspectives de carrière intéressantes, et les régiments d'appelés, moins valorisants à cet égard. La professionnalisation devant se faire à budget constant, elle laissait par ailleurs espérer des efforts en matière de revalorisation des soldes ainsi qu'en équipement de la future armée professionnelle.

Un bouleversement structurel

La professionnalisation de l'armée a donc été globalement bien acceptée ; mais elle a entraîné des mutations profondes qui bousculent le mode de pensée et de fonctionnement traditionnel des militaires.

La nécessité de se vendre

Pour la première fois, les armées vont se trouver en compétition avec les entreprises en tant qu'employeurs, et l'armée va devoir apprendre à se vendre : cette démarche commerciale est étrangère à la culture militaire, et devra pourtant être développée largement si l'armée veut attirer des recrues de haut niveau.

C'est d'autant plus difficile dans une période où l'économie est florissante, les emplois nombreux, et où par conséquent les entreprises multiplient de leur côté des mesures attractives ; sur le plan culturel, les valeurs entrepreneuriales et la valeur de l'argent sont exaltées, alors que la notion de service de l'État, de dévouement et de sacrifice sont dévalorisées. Comment attirer dans l'armée des jeunes ayant un haut degré de qualification, alors qu'ils pourraient valoriser leurs diplômes dans le privé avec une meilleure rémunération, moins de contraintes, et des week-ends en famille ?

L'arrivée de personnels civils

Pendant cinq années consécutives, le nombre d'appelés a dû diminuer de quarante mille par an ; or ils remplissaient un grand nombre de tâches (nettoyage, sécurité, restauration, enseignement, administration et intendance, etc.) qu'il faudra désormais confier à des civils, pour un coût supérieur et avec une disponibilité moindre. Leur arrivée va renouveler en profondeur la gestion des ressources humaines, avec la prise en compte de la notion de temps de travail et de la possibilité de se syndiquer, la question des relations hiérarchiques entre civils et militaires et de l'égalité des droits entre ces deux catégories de personnels, et enfin la féminisation des effectifs.

La réforme des écoles militaires

La réforme des écoles militaires, qui doit prendre effet à la rentrée 2001, se fonde sur la prise en compte de nouveaux besoins de compétences. Désormais, il sera possible d'intégrer Saint-Cyr par trois voies différentes : la voie classique avec deux ans de préparation, le concours puis trois années d'école et enfin une année d'école d'application ; l'intégration en deuxième année après une maîtrise ; l'intégration en troisième année avec un diplôme de grande école. Cette diversification, qui me paraît très positive, suppose toutefois la mise en place de deux carrières distinctes, la voie experts et la voie commandement, qui devront être comparables en termes de promotions.

La nécessité d'organiser la reconversion

La capacité de l'armée à recruter dans les années à venir dépendra pour une large part de sa capacité à reconvertir les premières vagues d'engagés, qu'il s'agisse d'officiers, de sous-officiers ou de militaires du rang.

De plus en plus d'officiers sont recrutés sous contrats pour des carrières courtes (huit ans, cinq ans, voire même deux ans), au titre d'une spécialité technique, avec un dispositif de reconversion et la possibilité de valoriser leur expérience.

La question est plus délicate pour les sous-officiers et les militaires du rang, car ils ne bénéficient pas du prestige traditionnellement attaché à la fonction d'officier, qui permet malgré tout une reconnaissance minimale lors d'une reconversion. Si l'armée de l'air et la marine offrent des métiers à caractère technique (électronique, mécanique) faciles à valoriser ensuite à l'extérieur, l'armée de terre a besoin de pilotes de char, de servants de mortier, de tireurs d'élites et de fantassins qui sont beaucoup plus difficiles à reclasser.

Le malaise des cadres militaires

Pour les cadres militaires, ces bouleversements créent de nombreuses difficultés.

Les difficultés du recrutement

Le recrutement s'avérant difficile, il doit être réparti entre l'ensemble des corps ; dans mon régiment de Sarrebourg, j'ai pu constater qu'il y avait de grandes différences entre le nombre de personnes qui devaient être mutées et le nombre de celles qui nous étaient réellement envoyées. Cela dit, quel que soit le nombre en question, le fonctionnement du régiment doit bien entendu être assuré.

La nécessité de fidéliser les engagés

De plus, les défections en cours de route ne sont pas rares. Les cadres reçoivent des consignes les incitant à fidéliser à tout prix le personnel, quitte à alléger la formation : ils seront mieux notés s'ils conservent l'intégralité de leurs effectifs que s'ils provoquent des démissions en musclant un peu trop la formation. On peut cependant craindre les effets de cette politique lorsque ces recrues se trouveront en situation opérationnelle.

La pénurie de postes de commandement

Enfin, il existe un décalage entre le volume des officiers et celui des hommes du rang, de sorte qu'il n'est pas rare que de jeunes officiers n'obtiennent pas de véritable affectation. C'est ainsi qu'à ma sortie de l'école d'application, j'ai été envoyé à Sarrebourg avec sept autres lieutenants, alors que le colonel du régiment n'en attendait que cinq. Comme tous les officiers se rejoignent en école d'application, quelle que soit leur origine, certains parmi nous n'étaient là que depuis un an, et se sont pourtant vu attribuer l'un de ces postes ; j'ai fait partie des trois surnuméraires, au motif que de toute façon, j'étais là pour longtemps, et que mon temps de lieutenant n'était pas le plus important dans ma carrière.

Je n'ai finalement obtenu qu'une section de trois hommes qui avaient quinze ans de métier et dont un était en reconversion : que je me lève ou non le matin, j'avais l'impression que le résultat serait exactement le même. Il me restait à patienter pendant un, deux ou trois ans en me contentant de cette pseudo-expérience de commandement, et en attendant le moment de préparer l'école de guerre. J'ai estimé que c'était inadmissible et j'ai décidé de démissionner.

Les répercussions sur les carrières

Ce décalage entre le volume des officiers et des hommes du rang a également des répercussions en termes de progression de carrière. Alors que les effectifs globaux de l'armée sont divisés par deux, le nombre de saint-cyriens est en progression : ils sont passés de cent cinquante-trois en 1993, à cent soixante-quatorze dans ma promotion de 1997, et l'objectif est d'atteindre deux cents dans les années qui viennent. Il n'y aura manifestement pas de postes pour tous, et il faudra donc instaurer un mode supplémentaire de sélection pour l'attribution des postes existants - ce qui n'est pas, pour les officiers, une perspective très gratifiante.

La cohésion menacée

Enfin, si la diversification du recrutement de Saint-Cyr est positive, puisqu'elle doit permettre l'entrée dans l'armée de compétences nouvelles et de personnes plus faciles à reconverter, elle risque toutefois de compromettre la cohésion des promotions de Saint-Cyr, alors que d'après le statut général de la condition militaire de 1972, la cohésion est la force principale des armées : les officiers qui devront intervenir ensemble sur des théâtres d'opérations n'auront

pas tous suivi la même formation et n'auront pas tissé ces liens personnels qui facilitent le commandement.

Vers une coupure entre armée et nation ?

Enfin, la conscription offrait à l'armée l'une de ses rares ouvertures sur le monde civil et sur la société ; elle lui permettait de ne pas se couper des réalités économiques, sociales et culturelles. Pour avoir dirigé pendant quatre mois une section de trente appelés, je sais que les modes de pensée et de vie des jeunes Français sont assez éloignés de la représentation qu'on s'en fait lorsqu'on ne fréquente que le milieu des officiers. Une partie des officiers sont militaires de père en fils, et n'envisageront jamais, quoi qu'il arrive, d'embrasser une autre carrière ; pour eux, il ne s'agit pas d'un métier, mais d'une vocation, voire d'un état. En revanche, ceux qui vivent davantage avec leur temps et ne sont prêts à un certain nombre de sacrifices que si cela leur permet de se rendre réellement utiles, risquent de s'écarter d'une institution qui serait trop coupée de la nation.

Une politique paradoxale

Compte tenu de la réduction importante de ses effectifs, l'armée affiche aujourd'hui une politique de départ volontaire des officiers pour réduire les goulots d'étranglement au niveau des postes de commandement. Mais dans les faits, j'ai pu constater qu'il était extrêmement difficile de démissionner, à la fois psychologiquement et dans les procédures.

Le départ volontaire : un parjure ?

Lors de mes formalités de démission, on m'a expliqué par exemple, d'une façon assez démagogique, que j'avais tort de partir, qu'on allait certainement me trouver un poste tel que je le souhaitais, que ma carrière allait rapidement démarrer, etc. Quelqu'un d'autre m'a déclaré qu'en quittant l'armée, je me parjurais ; je lui ai répondu que je m'étais engagé pour servir un but d'intérêt général et que c'était en restant à un poste où j'étais manifestement parfaitement inutile que je me parjurerais.

Malgré le parcours d'obstacles que représentent les démissions de saint-cyriens, elles se multiplient : douze officiers ont quitté la promotion de 1997, douze également celle de 1998, et plus de vingt ont déjà quitté celle de 1999. Mais la plupart le font dans l'opprobre générale, en se cachant, en ayant honte.

Des échéances trop lointaines

Cette attitude peut paraître paradoxale : pourquoi d'un côté encourager le départ et de l'autre tenter de le freiner ? On m'a expliqué que s'il existait une pénurie de postes de commandement actuellement, en revanche, dans un horizon de dix ans, l'armée aurait besoin de nombreux officiers, compte tenu du développement prévisible des états-majors au niveau européen.

Selon moi, c'est une erreur stratégique, car il est peu probable que les jeunes officiers acceptent d'attendre aussi longtemps. Tous ceux qui auront l'opportunité de faire carrière ailleurs risquent de partir, et ceux qui resteront ne seront pas forcément les meilleurs. En l'occurrence, les douze officiers démissionnaires de ma promotion comptaient tous parmi les trente premiers.

Seul face au défi de la reconversion

Non seulement la démission elle-même est difficile, mais l'officier démissionnaire se retrouve seul face au défi de la reconversion.

Il doit d'abord définir son projet professionnel, ce qui est assez pénible psychologiquement car il repart de zéro alors qu'il s'était préparé à exercer des responsabilités et à monter en grade selon un déroulement de carrière assez prévisible, même s'il était semé d'obstacles. Il doit ensuite rédiger son CV et parvenir à faire comprendre aux recruteurs quelles sont au juste les compétences d'un saint-cyrien et en quoi elles peuvent être utiles dans l'entreprise.

L'école est certes prestigieuse, et des valeurs telles que le *leadership*, la motivation, le dévouement, et les qualités d'encadrement sont attachées au profil des officiers, mais il est difficile de faire admettre à un recruteur que cette formation donne des compétences comparables à celle d'un diplômé de HEC ou de l'IEP ; nombreux sont les anciens officiers qui doivent se donner un vernis civil en passant le diplôme d'une autre grande école, pour que leurs compétences deviennent identifiables par les recruteurs.

Pourtant, la formation donnée par Saint-Cyr dans la section littéraire, par exemple, est d'une valeur au moins équivalente à celle de Sciences Politiques, que ce soit en termes de contenu ou d'enseignants, mais tout le monde connaît Science Po, alors que personne ne sait au juste ce que recouvre la formation dispensée à Saint-Cyr. Cette méconnaissance se traduit aussi, dans l'éventail des emplois proposés, par la tendance des recruteurs à confiner les anciens officiers dans des postes caricaturalement associés aux métiers militaires : la sécurité, l'export, les ressources humaines...

Accompagner les démissionnaires

Cette difficulté à faire reconnaître ses compétences auprès des recruteurs vient de ce que ces derniers n'ont pas encore l'habitude de recevoir des élèves de Saint-Cyr, et que l'école ne dispose pas dans le civil d'un réseau structuré à l'égal des autres grandes écoles : jusqu'à présent, la grande majorité des saint-cyriens effectuaient la totalité de leur carrière dans les armées, ou ne se reconvertissaient qu'à des grades élevés, ce qui est moins problématique.

Il faudrait aujourd'hui repenser les structures de reconversion et d'accompagnement ; la Saint-Cyrienne et l'ASCVIC (Association des Saint-Cyriens dans la Vie Civile) œuvrent dans ce sens, ainsi que des cercles informels, tels qu'ARAMIS. À l'heure actuelle, ces efforts sont encore trop faibles et c'est surtout par le bouche à oreille que se font les recommandations et les recherches d'emploi.

Faire des démissionnaires des ambassadeurs

La professionnalisation des armées ainsi que la modification des profils sociologiques au sein des promotions rendront inéluctable une plus grande mobilité parmi les officiers ; sachant que ceux qui ont décidé de partir le feront quoi qu'il arrive, l'institution devrait en prendre acte, et au lieu de considérer leur départ comme un échec honteux, qu'il convient de masquer, devrait s'en servir comme instrument de valorisation de Saint-Cyr, du corps des officiers et de l'armée en général. En accompagnant ses démissionnaires et en les aidant à se reconvertir, elle pourrait en faire ses ambassadeurs dans le monde civil.

Conclusion

La professionnalisation des armées, réforme nécessaire, se fait dans la douleur. Les recrues ne sont pas toujours de bonne qualité, certains régiments sont des coquilles vides, de nombreux jeunes officiers n'ont pas d'hommes à commander et leur flamme ne tarde pas à s'éteindre. Les plus optimistes attendent des lendemains meilleurs, les plus ambitieux et les plus dynamiques vont chercher hors de l'armée les responsabilités, le plaisir de se rendre utile, voire l'aventure qu'ils avaient espéré y trouver. Pour disposer d'une armée efficace, performante, bien intégrée dans son environnement et dans la société, l'armée devra encore

faire des efforts de souplesse, de communication, d'accompagnement des démissionnaires et de reconversion de ses engagés, faute de quoi elle risque de voir partir ses éléments les plus ambitieux et les plus lucides.

COMMENTAIRES du général IRASTORZA

Incontestablement, l'armée de terre est en train de vivre un traumatisme profond, que peu de grands corps de l'État ont connu : ses effectifs ont été divisés par deux, quarante régiments et deux cent cinquante formations et organismes divers ont disparu. En contrepartie, elle a recruté l'an dernier dix-sept mille jeunes Français : deux cents officiers de recrutement direct (dont cent soixante-dix à Saint-Cyr), quatre cents officiers sous contrat, mille quatre cents sous-officiers et le reste en militaires du rang. Cette année nous recruterons près de vingt mille personnes, puis le mouvement ira en décroissant : en 2002, le recrutement ne sera plus que de quatorze mille cinq cents personnes, puis il se stabilisera autour de onze mille personnes par an.

Un taux d'attrition normal

Ces recrutements se font généralement, en ce qui concerne les militaires du rang, pour une durée de cinq ans, avec une période d'essai de six mois pendant laquelle le taux d'abandon est de 14 % à 15 % ; on retrouve la même proportion chez les sous-officiers, et il en sera sans doute progressivement de même chez les officiers : cette respiration initiale ne me paraît pas choquante. En revanche, les officiers qui seront recrutés sous contrat de deux ou cinq ans savent à quelle spécialité précise et même à quel emploi précis ils sont destinés ; il n'y aura pas de surprise pour eux et on peut donc s'attendre à un taux d'attrition plus modéré.

Des difficultés d'affectation provisoires

Les difficultés d'affectation des officiers viennent du fait que le service national a été interrompu un peu plus tôt que prévu, ce qui nous prive momentanément d'un certain nombre d'unités à commander ; elles devraient se résorber rapidement, dès que nous aurons comblé le sous-effectif actuel au rythme des effectifs budgétaires qui nous sont accordés.

La raison pour laquelle nous avons choisi de maintenir le volume de recrutement à Saint-Cyr est que si nous disposons d'excellentes unités de combat, comparables à celles des plus grands pays, nous souffrons en revanche d'insuffisances notoires dans la qualité du personnel servant en état-major, en particulier dans les organismes multinationaux de haut niveau ; il s'agit pour notre pays d'un enjeu majeur, si nous voulons tenir toute notre place en Europe dans les années qui viennent.

Mais je conviens qu'il n'est pas facile d'expliquer à un jeune officier qu'il doit ronger son frein en attendant le moment où il pourra exercer des responsabilités de haut niveau ; le problème est d'autant plus délicat que 55 % de nos officiers sont issus du corps des sous-officiers et que nous nous devons de leur donner également des postes de commandements. À partir de 2002, ces difficultés, auxquelles nous ne sommes pas insensibles, seront résolues, et tout officier sortant de Saint-Cyr trouvera des postes de responsabilités à hauteur de sa formation initiale.

Le principe du volontariat total

Un autre aspect du bouleversement qu'a connu l'armée de terre tient à ce qu'elle est désormais entrée dans une logique de volontariat total. Dans le passé, la SNCF livrait chaque mois à nos garnisons leur contingent de jeunes gens ; aujourd'hui, ne descendront de ces

trains que ceux qui auront bien voulu y monter, et ne resteront que ceux qui le voudront, ce qui implique effectivement un mode de commandement radicalement nouveau.

Offrir de bonnes perspectives

En ce qui concerne la reconversion, l'armée de terre investit en réalité énormément dans ce secteur : en comptabilité analytique, le budget de la reconversion est même supérieur à celui du recrutement. Dès les premiers contacts avec nos jeunes engagés, nous les informons de la façon dont nous les accompagnerons, au bout de six, huit ou dix ans, lors de leur retour dans le monde du travail. Notre politique est de chercher à leur offrir des perspectives d'évolution : il n'y a sans doute rien de pire que d'être recruté pour un emploi pour lequel on est trop qualifié ; nous préférons donc accueillir des jeunes dont la formation initiale a peut-être besoin d'être complétée, mais qui de ce fait auront retiré quelque chose de leur passage à l'armée, et en sortiront avec plus d'atouts dans leur jeu.

La technicité croissante des matériels n'est pas un obstacle à cette politique de recrutement : le fait que les armes deviennent de plus en plus complexes ne signifie pas que le service des armes le soit, ni leur maintenance, car celle-ci se fait de plus en plus par échange d'ensemble complexes.

En revanche, 40 % des métiers de l'armée de terre sont des métiers spécifiques, c'est-à-dire qui n'existent que dans l'armée et sont par conséquent difficiles à valoriser dans le civil. Dans ce cas, nous offrons le choix entre une aide à la reconversion ou, si la personne accepte de se rengager, une deuxième partie de carrière, qui sera consacrée à un métier plus facilement transposable à l'extérieur.

Les bonnes relations entre l'armée et la nation

Enfin, je voudrais relativiser les inquiétudes qui se sont exprimées sur la coupure entre l'armée et la nation : j'entretiens d'excellentes relations avec mes voisins, je discute avec eux, je vote lors des élections, et je ne crois pas vivre d'une façon fondamentalement différente de celle de tout Français. Paradoxalement, le risque de marginalisation des militaires me paraît beaucoup moins grand dans un régiment professionnalisé que dans un régiment d'appelés. Dans ce dernier cas, dès le vendredi soir, la caserne est vide, alors que les militaires professionnels participent à la vie sociale de leur ville : leurs enfants vont à l'école et au club de foot, leurs épouses travaillent et participent aux conseils municipaux, etc. Pour peu que les municipalités s'intéressent à l'intégration de la garnison dans son environnement, le risque de coupure est bien moindre que ce qu'on pourrait craindre.

DÉBAT

Armée et management

Un intervenant : *Il n'y a nullement à s'étonner d'une séance consacrée à l'armée dans un séminaire qui traite de management : en réalité, c'est dans les armées qu'est né l'art de la gestion. Les problèmes que rencontraient César, Hannibal ou Surcouf pour mobiliser les formidables moyens humains et matériels dont ils avaient besoin n'étaient pas très différents de ceux que rencontrent les managers d'aujourd'hui. Dans l'antiquité, les armées avaient des capacités d'organisation très en avance sur celles du civil.*

Int. : *Avant 1996, date de la décision présidentielle, je suppose que des commissions d'enquête ont réalisé de nombreux rapports, qu'une réflexion a été menée en école de guerre, qu'un projet d'accompagnement du changement a été élaboré, etc. Y a-t-il eu un effort de communication et d'explication de la réforme auprès des officiers et sous-officiers ?*

Général Elrick Irastorza : *J'ai fait partie d'un groupe de dix officiers chargés d'étudier les différentes alternatives possibles dans le cadre de la réforme des armées, et je ne rendais même pas compte à mon chef de bureau de ce que j'y faisais. Compte tenu de toutes les implications politiques de cette réforme, tout ce travail était strictement confidentiel, et toute communication exclue : c'est le Président de la République qui a annoncé lui-même la réforme.*

Général Alain Baer : *J'ajoute que l'effet a été d'autant plus brutal que la plupart des rapports préconisaient une solution mixte, c'est-à-dire le maintien de la conscription à côté d'une armée professionnelle ; la décision de professionnaliser entièrement l'armée a surpris tout le monde.*

Int. : *Cette façon de faire va à l'encontre de toutes les théories du management !*

G^{al} E. I. : *À l'heure actuelle, nous travaillons beaucoup par anticipation ; mais au départ, nous n'avons pas eu d'autre alternative que de réagir à partir de la prise de décision.*

Impatience excessive ou exigence légitime ?

G^{al} A. B. : *Je comprends que Jérôme Lenoir n'ait pas été satisfait de sa première affectation, mais cela fait peut-être aussi partie de la formation d'un militaire. Dans ma jeunesse, on n'obtenait pas non plus immédiatement la responsabilité d'une escadrille ; il fallait passer d'abord par une série de tâches qui pouvaient apparaître comme n'étant pas très gratifiantes. C'est pourquoi je ne peux m'empêcher de regretter qu'il n'ait pas eu la patience d'attendre un peu.*

Int. : *Je suis moi aussi saint-cyrien, devenu consultant, et je m'occupe depuis une dizaine d'années d'aider de jeunes camarades démissionnaires à trouver un emploi. Je pense malgré tout que lorsqu'on forme des gens pour aller à droite et qu'on les envoie à gauche, cela pose un problème. On ne peut pas demander à des jeunes de vingt-deux à vingt-cinq ans qui sont en train de construire leur vie et qui ont une « frite d'enfer » de se morfondre vingt-cinq ans dans un bureau en espérant faire un jour partie d'un état-major ; psychologiquement, c'est inconcevable.*

Le lien entre l'armée et la nation

Int. : *Je me demande s'il ne faudrait pas aller encore plus loin dans votre démarche de recrutement d'experts sous contrat : peut-être que les personnes qui constitueront les états-majors de l'OTAN dans dix ou quinze ans se trouvent aujourd'hui dans la vie civile !*

Int. : *Lorsqu'il s'engage, un saint-cyrien sait qu'en cas de nécessité il devra risquer sa vie ; pas un HEC. Si nous laissons entrer massivement des civils dans l'armée, nous connaissons cette perversion psychologique majeure qui consiste à croire qu'on peut être officier supérieur sans prendre aucun risque, qu'une guerre peut être propre et qu'il faut tendre à la « perte zéro ». C'est de cette façon qu'apparaissent dans l'armée des maladies bizarres, chez des soldats qui, semble-t-il, auraient passé trop de temps devant la télévision. Non seulement un officier accepte de mourir, mais il accepte d'envoyer le cas échéant des pères de famille se faire tuer ; à ma connaissance, aucune école civile ne forme à cela.*

Int. : *Quand j'étais officier en Algérie, j'avais été frappé par le fait que dans l'armée, la personne et le personnage sont dissociés : on peut très bien considérer son supérieur comme un imbécile, et le saluer avec respect ; on ne salue que les galons. Dans le civil, quand on dit à quelqu'un qu'il n'est pas à la hauteur, toute sa personnalité est en cause. Lorsque j'ai commandé au feu, j'ai compris d'où venait cette différence : dans l'armée, n'importe qui peut être tué à n'importe quel moment, et doit donc pouvoir être remplacé immédiatement, ce qui suppose que sa fonction soit parfaitement connue et définie, afin que son remplaçant n'ait aucune surprise. Cette nécessité de prendre en compte le risque de la mort explique la raideur et le formalisme de l'armée, qui sont très étranges et un peu effrayants pour les civils. Je crois que c'est là un obstacle infranchissable à une communication culturelle parfaite entre l'armée et la nation.*

Int. : *Jusqu'ici, la communication entre l'armée et la nation se faisait par le biais du service militaire, c'est-à-dire le passage de civils dans l'armée, qui ne durait que quelques mois ; maintenant, des civils vont travailler pendant plusieurs années dans l'armée, et de nombreux militaires vont rejoindre le monde civil au bout de quelques années également. C'est une opportunité à saisir pour renforcer le lien entre l'armée et la nation, à condition que ces flux soient organisés et valorisés.*

Int. : *Une séance précédente de l'École de Paris a été consacrée à la société Mc Kinsey, qui est connue pour son slogan up or out : seuls les meilleurs salariés restent dans l'entreprise. Or l'orateur nous avait expliqué que les départs des « mauvais » étaient gérés comme des triomphes, ce qui était favorable à la fois au recrutement et à l'image de l'entreprise auprès de la clientèle. La suggestion de Jérôme Lenoir me semble bonne : à condition que leur départ soit correctement géré et accompagné, les officiers démissionnaires peuvent devenir les ambassadeurs de l'armée dans le monde civil.*

Le rôle de socialisation de l'armée

Int. : *Un officier du génie me disait que la plupart des appelés n'éprouvaient aucun intérêt pour l'armée, mais qu'après quelques mois il s'en trouvait finalement 20 % ou 30 % à se laisser tenter par la formation de sous-officier ; une partie d'entre eux finissait par s'engager et constituait, selon lui, le meilleur type de recrutement. En perdant la conscription, vous allez perdre cette ressource.*

G^{al} E. I. : *Il est vrai que la professionnalisation s'est faite, pour un tiers, à partir des appelés, et que ce recrutement intérieur va disparaître ; mais nos flux de recrutement vont également baisser de façon importante, une fois passée la période de montée en puissance. De plus, nous avons prévu de conserver, à des fins d'insertion sociale, une forme de service militaire destiné à des jeunes Français qui ne souhaitent pas s'engager pour trois ou cinq ans, mais seulement pour une année. Sur ce type de recrutement, nous enregistrons des taux de réengagement de 60 % à 70 %.*

Int. : *La conscription remplissait effectivement une fonction essentielle, celle de la socialisation et de la remise à niveau de jeunes en difficulté ; l'armée était d'ailleurs la seule*

institution à pouvoir mesurer le taux d'alphabétisation. Ce rôle social risque de faire gravement défaut maintenant.

G^{al} E. I. : Le budget prévoit d'ouvrir chaque année cinq mille cinq cents postes à des jeunes de ce type, c'est-à-dire à un niveau inférieur à celui de nos engagés volontaires. Ce nombre peut paraître faible, mais il est considérable si on le rapporte au recrutement total, qui est de onze mille personnes en régime stable. Les contrats dont il s'agit peuvent être renouvelés cinq années de suite ; la plupart des jeunes préfèrent cependant soit partir, soit s'engager pour trois ans ou cinq ans, car leur statut est alors plus avantageux. Pour nous, c'est un mode de recrutement très intéressant, car cette période probatoire d'un an nous permet de ne rengager que ceux qui offrent toutes les qualités nécessaires de stabilité psychologique, émotionnelle et comportementale.

La crise des vocations dans la fonction publique

Int. : *Les problèmes de recrutement que rencontre l'armée valent également dans l'ensemble de la fonction publique, aux plus hauts niveaux ; par exemple, la moitié des jeunes ingénieurs du Corps des Ponts ont démissionné, et quelques-uns commencent aussi à quitter le Corps des Mines.*

Int. : *C'est également vrai à la sortie de l'ENA. La crise des vocations dans la fonction publique et plus généralement la baisse de son attractivité s'expliquent par l'absence de réflexion sur les nouvelles missions de l'État, dont la non-réforme de l'État est le symptôme.*

G^{al} A. B. : Je partage l'avis de Jérôme Lenoir concernant la difficulté d'attirer ou de maintenir dans l'armée des jeunes gens qui pourraient avoir des carrières plus brillantes dans le civil. Dans le cadre d'une étude que je mène sur la cartographie des métiers futurs de l'armée de terre, j'ai rencontré Alain Dumont, qui est chargé, au MEDEF, de la question de la gestion des compétences. Selon lui, nous allons entrer bientôt dans une période de raréfaction drastique des compétences et de la ressource humaine, avec un déficit annuel global de recrutement de cent mille unités d'ici cinq à dix ans. Dans ces conditions, il est clair que les entreprises s'arracheront les candidats et que les contraintes budgétaires de l'État ne mettront pas les différents corps ou entités dépendant de l'État dans une position très favorable dans cette compétition. Il ne faut pas se voiler la face : l'aspect financier constitue un levier important dans la recherche de compétences, et l'on peut espérer que le ministère des Finances le comprendra.

Une entreprise de formation ?

Int. : *Trouvez-vous suffisamment de candidats pour vos recrutements d'experts sous contrat ?*

G^{al} E. I. : Le texte les concernant est sorti tardivement l'an dernier ; il prévoyait que nous devions en recruter quatre cents en un an ; nous les avons recrutés en six mois, et j'ai écrit à huit cents autres candidats pour leur expliquer que nous n'avons pas pu retenir leurs dossiers en dépit de leur qualité. Nous rencontrons en revanche des difficultés dans le domaine de l'informatique. Compte tenu de la rareté de la ressource, nous recrutons des officiers, à titre exceptionnel, au niveau du BTS, et nous leur dispensons une formation complémentaire. Bien entendu, nous savons que nous ne les garderons pas longtemps, mais nous n'avons pas d'autre choix.

Int. : *Quelles relations les officiers de la voie experts ont-ils avec ceux de la voie commandement ?*

G^{al} E. I. : Il y a quelque temps, un recruteur de Bordeaux m'a demandé un lieutenant-colonel qui soit spécialiste des infrastructures. Pourquoi un lieutenant-colonel ? Parce que le futur

chef de la nouvelle recrue était colonel et son futur subordonné commandant. Je lui ai proposé quelqu'un qui avait fait une école d'architecture, qui avait une expérience de gestion du patrimoine, habitait à Bordeaux et connaissait bien la ville ; il n'était pas lieutenant-colonel, mais j'estimais qu'un stage de deux mois à Saint-Cyr ferait l'affaire. Après avoir pensé que ce serait une catastrophe, ce recruteur ne cesse de se féliciter de cette opération. L'armée souffre d'un manque de compétences dans un certain nombre de domaines dont elle ne peut plus, aujourd'hui, faire l'économie ; lorsqu'on a affaire à des personnes intelligentes qui comprennent ces enjeux, tout se passe bien.

Présentation des orateurs :

Jérôme Lenoir : saint-cyrien diplômé de l'ESSEC, est actuellement chargé de mission à la mairie de Paris. Il a été auparavant officier puis chargé de mission chez France Télécom.

Général Elrick Irastorza : saint-cyrien d'origine (70-72), commandant de régiment de parachutistes de 1991 à 1993, spécialiste en ressources humaines depuis huit ans en administration centrale ; est actuellement directeur du recrutement dans l'armée de terre.

E.irastorza@wanadoo.fr

Général-sdr@dpmat.terre.defense.gouv.fr

www.recrutement.terre.defense.gouv.fr

Général Alain Baer : général de brigade aérienne (2^{ème} section), officier de l'air (promotion 1955) et ancien pilote de combat. Depuis 1986, il mène des travaux dans les domaines liés à la politique de défense et de sécurité. Ingénieur consultant depuis 1987, il a conduit à ce titre de nombreuses études, notamment dans les domaines conceptuels, stratégique et spatial, et participé à nombre de réunions tant en France qu'à l'étranger.

Diffusion novembre 2001